



# ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ



Пособие в схемах  
и определениях

УДК  
ББК

**Идея: Анна Довбах**

**Авторский коллектив:**

Л. Шульга, руководитель отдела технической помощи МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине»,  
М. Варбан, канд. психол. наук, менеджер развития ресурсов технической помощи МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», Ж. Пархоменко, независимый консультант, Н. Кранжелич, независимый консультант,  
М. Андрущенко, менеджер по распространению опыта МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине».

**Научная редакция: Л. Шульга**

Редакция: Марина Варбан, Мирослава Андрущенко

Литературный редактор: Елена Кожушко

Корректор:

Дизайн и верстка: Елена Плеханова



**Техническая помощь. – К.: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2014/**  
А. Довбах, М. Варбан, Л. Шульга, Ж. Пархоменко: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине, 2014 г. - 66 с.

ISBN

Публикация подготовлена и опубликована в рамках программы «Построение устойчивой системы предоставления комплексных услуг по профилактике ВИЧ, лечению, уходу и поддержке для групп риска и ЛЖВ в Украине», при поддержке Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией.

Точки зрения, изложенные в данной публикации, принадлежат исключительно авторам и могут не совпадать с точкой зрения Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией не участвовал в согласовании и утверждении как непосредственно материала, так и возможных выводов, вытекающих из него.

The views described herein are the views of this institution, and do not represent the views or opinions of The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria, nor is there any approval or authorization of this material, express or implied, by The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis & Malaria.

УДК  
ББК

Тираж: 500 экз.  
Распространяется бесплатно.

ISBN

© Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине, 2014

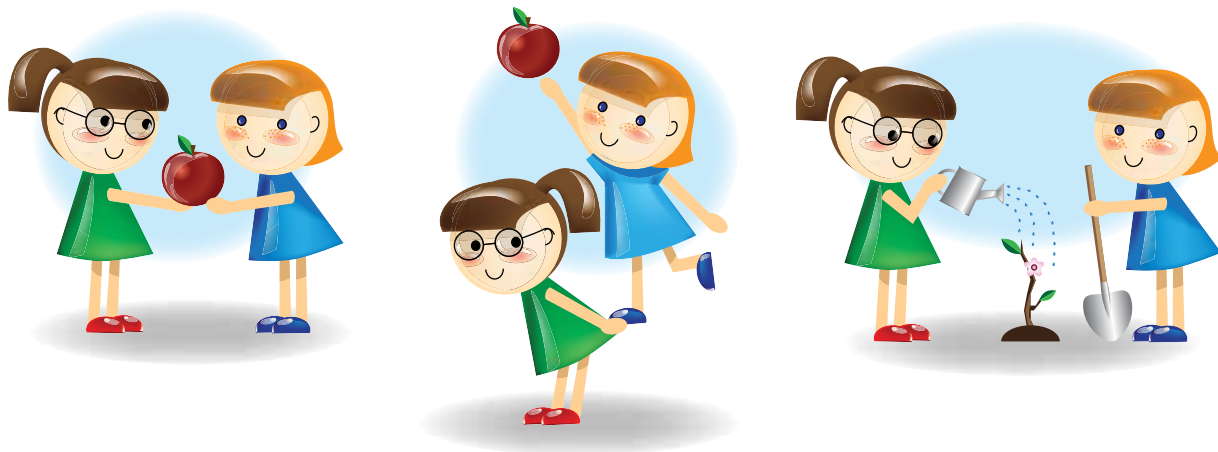
# Оглавление

Техническая поддержка, техническая помощь и развитие потенциала: определение понятий .....	3
Роль технической поддержки и технической помощи в развитии потенциала организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИД .....	12
Субъекты технической поддержки: позиция, задачи, функции и принципы .....	21
Цикл оказания технической помощи .....	30
Оценка потребностей: определение понятий .....	33
Планирование технической помощи .....	39
Выбор консультанта .....	42
Предоставление технической помощи. Управление выполнением задания .....	46
Планирование и составление графика деятельности по заданию технической помощи .....	49
Проведение логистических мероприятий .....	51
Мониторинг и наблюдение за деятельностью по выполнению задания .....	53
Мониторинг и оценка результатов технической помощи .....	56
Приложения .....	58



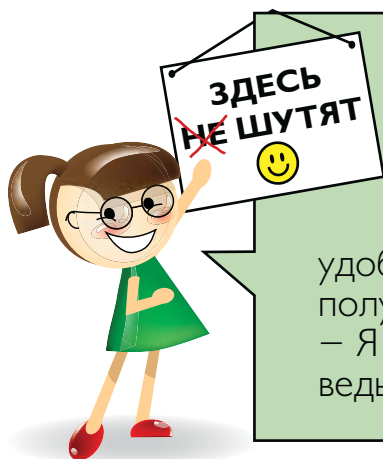


# Техническая поддержка, техническая помощь и развитие потенциала: определение понятий



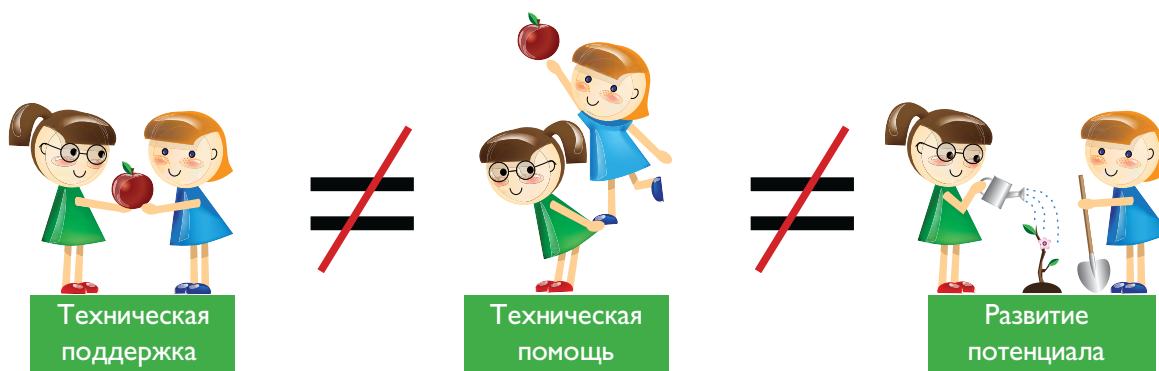
*Наш особый долг заключается в том, что, если кто-либо особенно нуждается в нашей помощи, мы должны приложить все силы к тому, чтобы помочь этому человеку.*

*Марк Туллий Цицерон*



Консультант управления по сельскому хозяйству приехал на хутор и осматривает поля. Возле одной делянки он остановился и глубокомысленно изрек:

— На это поле вывезено слишком мало удобрений. Я бы крайне удивился, если бы вы получили с него больше 25 центнеров пшеницы.  
— Я бы тоже удивился, — согласился крестьянин, — ведь я посеял здесь картошку.



Техническая поддержка, техническая помощь, развитие потенциала – данные понятия часто употребляются как синонимы. На сегодняшний день не существует единой терминологии по данной теме, поэтому в пособии используется терминология, употребляемая Объединенной программой Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИД (ЮНЕЙДС), другими агентствами и программами ООН, а также донорскими организациями (Глобальный фонд для борьбы со СПИД, туберкулезом и малярией (ГФ)). Для описания примеров работы и процесса оказания технической поддержки и технической помощи используется терминология, употребляемая национальными и международными неправительственными организациями (НПО), предоставляющими техническую поддержку и техническую помощь в сфере ВИЧ/СПИД.

Термины «техническая помощь» (англ. *technical assistance*) и «техническая поддержка» (англ. *technical support*) согласно словарям являются синонимами. Тем не менее, слово «assistance» акцентирует внимание на помощи путем совместного участия в выполнении деятельности, а также непосредственном предоставлении материальной или нематериальной помощи<sup>1</sup>, а слово «support» подразумевает материальную поддержку, одобрение и поощрение<sup>2</sup>. Это дает повод разделить термины по уровням от более к менее общему, когда техническая помощь рассматривается как непосредственное предоставление соответствующих услуг, а техническая поддержка – как более комплексное понятие, относящееся к долгосрочным программам поддержки. Такие программы подразумевают мероприятия по предоставлению технической помощи и финансовых ресурсов, а также предоставление финансовой помощи, направленной на организационное развитие.

Для эффективного и своевременного выполнения деятельности в любой сфере люди, организации, социальные институты и международные структуры должны обладать определенным **потенциалом**. **Потенциал** (англ. *capacity*) – это способность людей, организаций, сообществ и общества в целом эффективно и успешно функционировать и выполнять свои задачи<sup>3</sup>.

**Потенциал организации**<sup>4</sup> можно рассматривать как функции различных факторов: индивидуальных возможностей отдельных работников и коллектива в целом, способов организации процесса деятельности, культурных норм и наличных ресурсов. Все это в совокупности позволяет организации или сети<sup>5</sup> организаций государственного или гражданского сектора выполнять работу, направленную на выполнение своей миссии.

<sup>1</sup> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/assistance?q=assistance>

<sup>2</sup> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/support?q=support>

<sup>3</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 8.

<sup>4</sup> Country Harmonization and Alignment Tool. A tool to address harmonization and alignment challenges by assessing strengths and effectiveness of partnerships in the national AIDS response. UNAIDS, 2007.

<sup>5</sup> Network Capacity Analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV workshop facilitating guide, 2008.

Для того чтобы наличные ресурсы (например, знания и навыки), возможности сотрудника/ организации/института или любой другой структуры позволяли эффективно осуществлять деятельность, достигать поставленных целей и оперативно реагировать на изменения ситуации, технологические и методологические новации, потенциал нужно развивать и усиливать.

**Развитие потенциала** (англ. *capacity development*) – это процесс, в ходе которого люди, организации и общество усиливают и поддерживают потенциал, то есть способность эффективно и успешно функционировать, решать свои задачи, достигать цели. По сути, развитие потенциала соответствует росту, совершенствованию и развитию, которые происходят на трех уровнях: индивидуальном, организационном и социальном<sup>6</sup>. Упомянутые уровни развития соответствуют развитию персонала, развитию организаций и институциональному развитию.

Развитие потенциала подразумевает концептуальный подход, фокусирующийся на понимании преград, которые препятствуют людям, правительствам, международным и национальным организациям в реализации их целей развития при одновременном укреплении способностей, которые позволят им преодолеть эти преграды и достичь измеримых и устойчивых результатов деятельности<sup>7</sup>.

Развитию потенциала способствуют мероприятия по оказанию технической поддержки и технической помощи. Понятие развития потенциала является ключевым для понимания того, чем же является техническая поддержка и как соотносятся техническая поддержка и техническая помощь.

ЮНЕЙДС рекомендует для использования определение термина **техническая поддержка** (англ. *technical support*), предложенное организацией GIZ (GTZ BACKUP Initiative). Согласно этому определению, **техническая поддержка** – это мероприятия, которые способствуют регулярному, своевременному и движимому спросом ответу на потребности **развития потенциала** на уровне страны. Техническая поддержка, в отличие от краткосрочной и узконаправленной **технической помощи** (англ. *technical assistance*), помогает сотрудникам организаций сформировать и укрепить профессиональные знания в своей сфере деятельности, способствует более эффективной деятельности организаций и, соответственно, помогает повысить эффективность осуществления национальных/ региональных мероприятий в ответ на эпидемию ВИЧ<sup>8</sup>, инфекций, передающихся половым путем, гепатитов, туберкулеза.

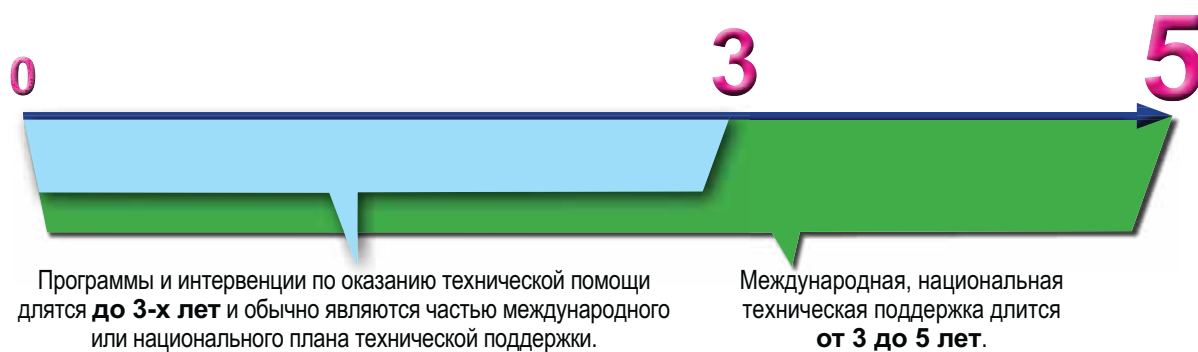
Таким образом, понятие **техническая поддержка**, как долгосрочный комплекс мероприятий на национальном уровне, включает в себя как понятие **технической помощи**, так и **развитие потенциала**. При этом мероприятия по оказанию технической помощи включены в долгосрочный и более масштабный план технической поддержки на уровне страны/ региона, а потребности в развитии потенциала на уровне страны, региона, организаций и сетей определяют направленность технической поддержки.

---

<sup>6</sup> GTZ BACKUP Initiative guide. Accelerating action. A technical support guide to develop capacity and to benefit from global health financing. GTZ, 2007.

<sup>7</sup> Committee of Experts on Public Administration. United Nations Economic and Social Council Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration. 2006. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>

<sup>8</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 8.



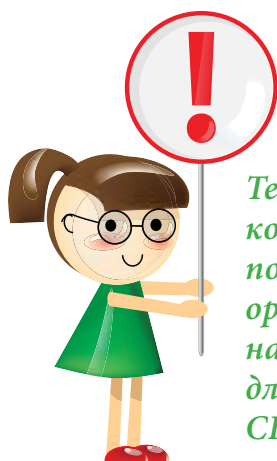
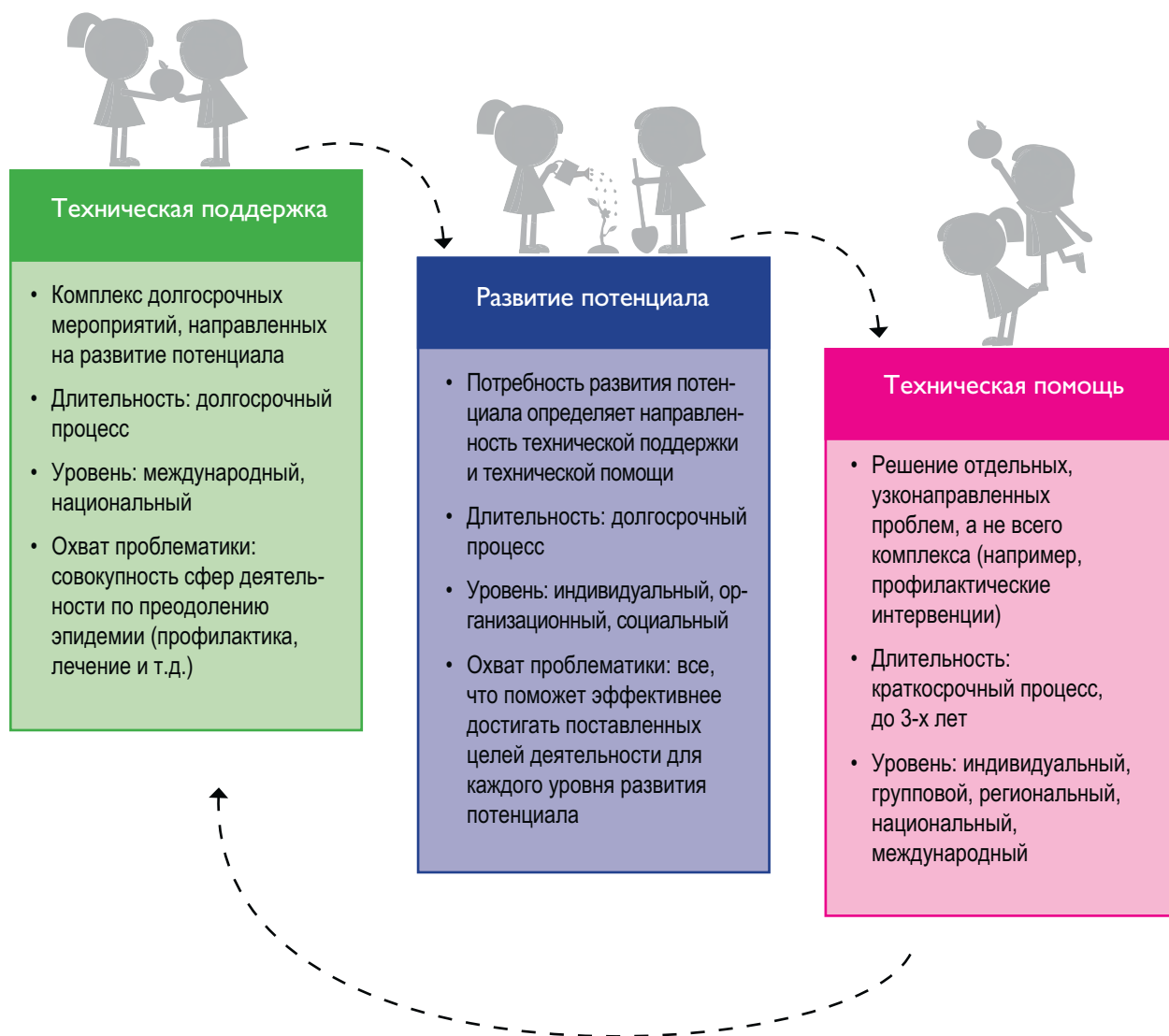
**Техническая поддержка, направленная на развитие потенциала, решает определенный спектр задач для каждого уровня развития потенциала:**



**Техническая помощь (ТП)** в контексте социальных программ обозначает нефинансовую помощь, предоставляемую с привлечением местных или международных специалистов, и направленную на выработку специальных знаний и навыков, связанных с выполнением конкретных рабочих задач по внедрению социальных проектов. Техническая помощь представляет собой комплекс мероприятий по предоставлению информации и экспертизы, инструктажа, консультационных услуг, обучения навыкам, передаче знаний, связанных с исполнением рабочих задач, а также технических данных<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> GTZ BACKUP Initiative guide. Accelerating action. A technical support guide to develop capacity and to benefit from global health financing. GTZ, 2007, page 3.

<sup>10</sup> Проект технической помощи ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/programmes/technical-assistance/what-is-technical-assistance/>



*Техническая поддержка путем долгосрочного комплекса мероприятий по технической помощи развивает потенциал сотрудников, организаций, институтов общества, национальных и международных структур для эффективного ответа на эпидемии ВИЧ/СПИД, гепатитов, туберкулеза и пр.*



**ПРАКТИЧЕСКИ НАПРАВЛЕННОЙ** – согласовываться с целями и задачами запланированной деятельности.



**СВОЕВРЕМЕННОЙ** – сочетать в себе как быструю реакцию на запросы, так и тщательное планирование предоставления технической помощи.



**СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ СПРОСУ И ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ПОТРЕБНОСТИ** – отвечать на реальные, осознанные и признанные организацией потребности.



**СИСТЕМНОЙ И СОГЛАСОВАННОЙ** – представлять собой организмованный процесс оказания технической помощи с постоянным взаимодействием с получателем технической помощи, возможностью корректировать план, а также с сопровождением организации и после предоставления техпомощи, проведением оценки результатов техпомощи.



**Эффективная ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ** должна быть:



**НЕ КОНТРОЛИРУЮЩЕЙ** – не должна объединять техническую поддержку и функцию контроля программной деятельности, а быть направленной на сотрудничество с целью развития получателя технической помощи. Это сотрудничество может включать совместную разработку плана техпомощи, его внедрение, оценку и анализ результатов техпомощи.



**КОМПЛЕКСНОЙ** – объединять несколько видов и методов предоставления технической помощи, соблюдать все этапы предоставления техпомощи.



**ЖИЗНЕСТОЙКОЙ** – обеспечиваться определенными ресурсами, необходимыми для оказания технической помощи (материальными и нематериальными), методической базой, кругом экспертов, способных предоставить качественную техническую помощь.

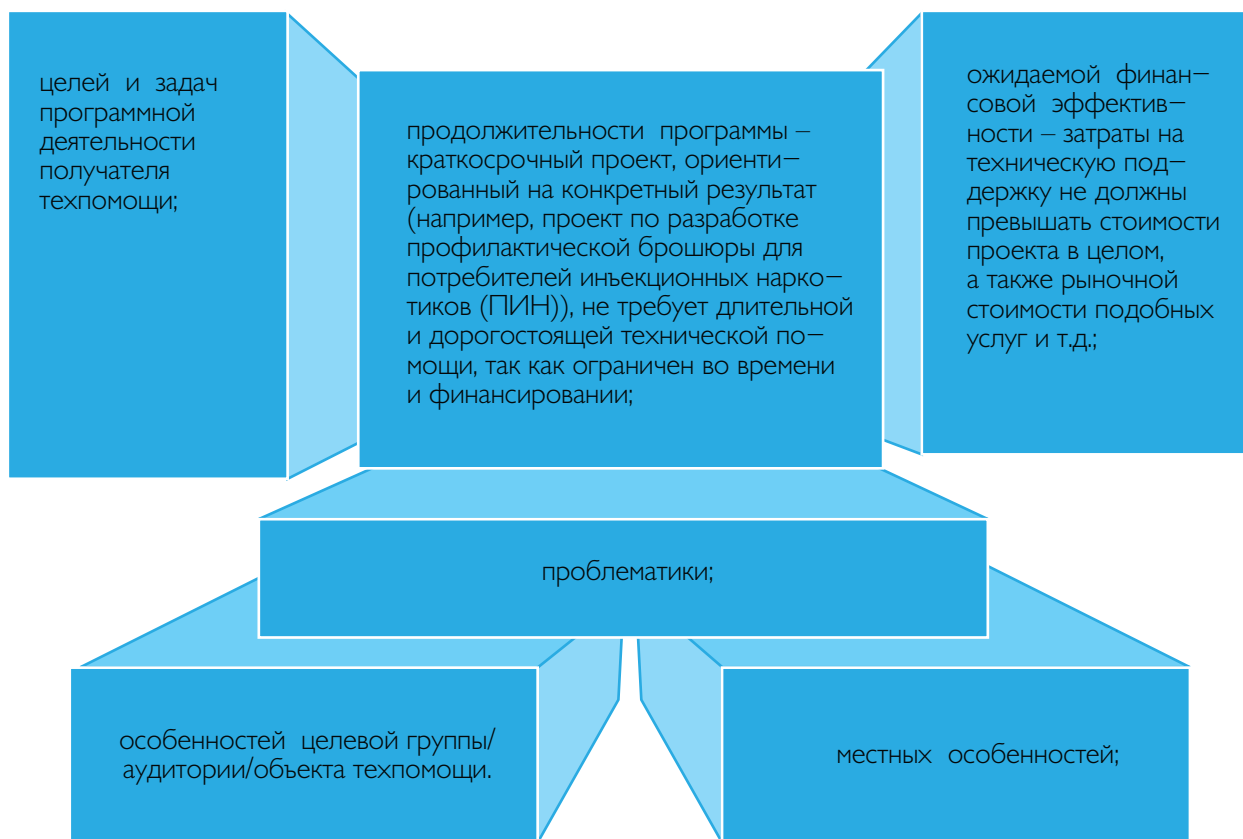


**ГИБКОЙ** – оперативно реагировать на изменение потребностей или ситуации.

## Методы и виды оказания технической помощи

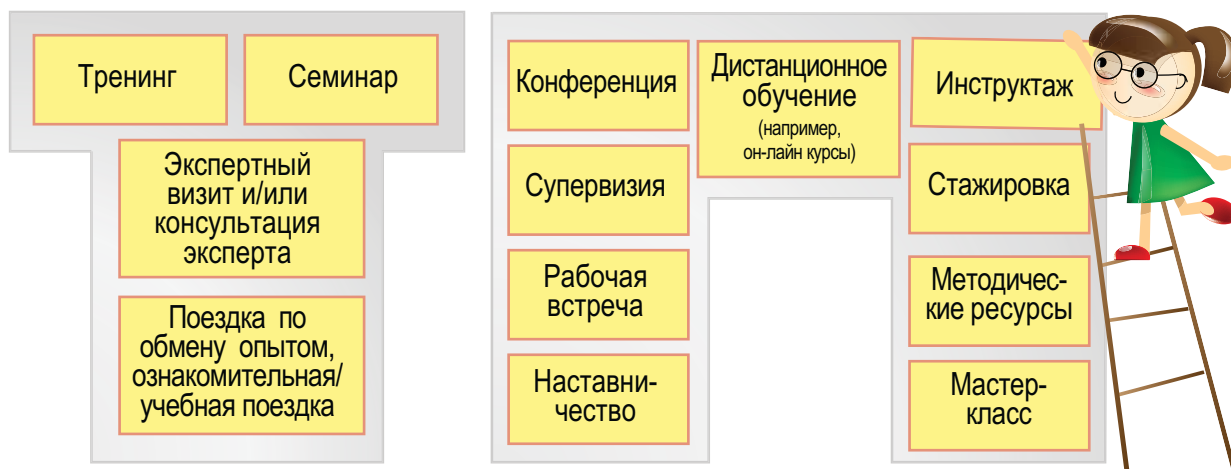
Понятие предоставления технической помощи характеризуется разнообразными методами.

Их выбор зависит от:





Среди наиболее распространенных методов оказания технической помощи, которые активно практикуют ВИЧ-сервисные организации, можно выделить следующие:



Методы оказания технической помощи подразделяются на **индивидуальные** и **групповые**, **прямые** и **непрямые**. Данная специфика методов оказания технической помощи наиболее широко используется в разделении технической помощи на виды.

**Индивидуальная техническая помощь** представляет собой предоставление технической поддержки конкретной организации на индивидуальной основе в соответствии с ее потребностями и является одним из наиболее эффективных подходов к оказанию технической помощи. Индивидуальная техническая помощь предусматривает разработку специальной программы поддержки, соответствующей потребностям определенной организации/структуры и учитывающую ее возможности и условия, в которых работает организация/структура, ее сотрудники и т.п.

### Индивидуальные методы технической помощи:



**Групповая техническая помощь** включает коллективные и групповые формы предоставления технической поддержки. Применяется в тех случаях, когда у группы людей или организаций существует общая и/или сходная проблема либо потребность в обучении.

### Групповые методы технической помощи:



Упомянутые выше виды технической помощи относятся к **прямой** технической поддержке, однако существует и **непрямая техническая поддержка**, примерами которой являются тренинг для тренеров, документация лучших практик, он-лайн обучение, когда техническая помощь оказывается посредством определенного носителя информации/знания – обученный тренер, публикации и тексты (лучшие практики и методические рекомендации), Интернет и электронные медиа.

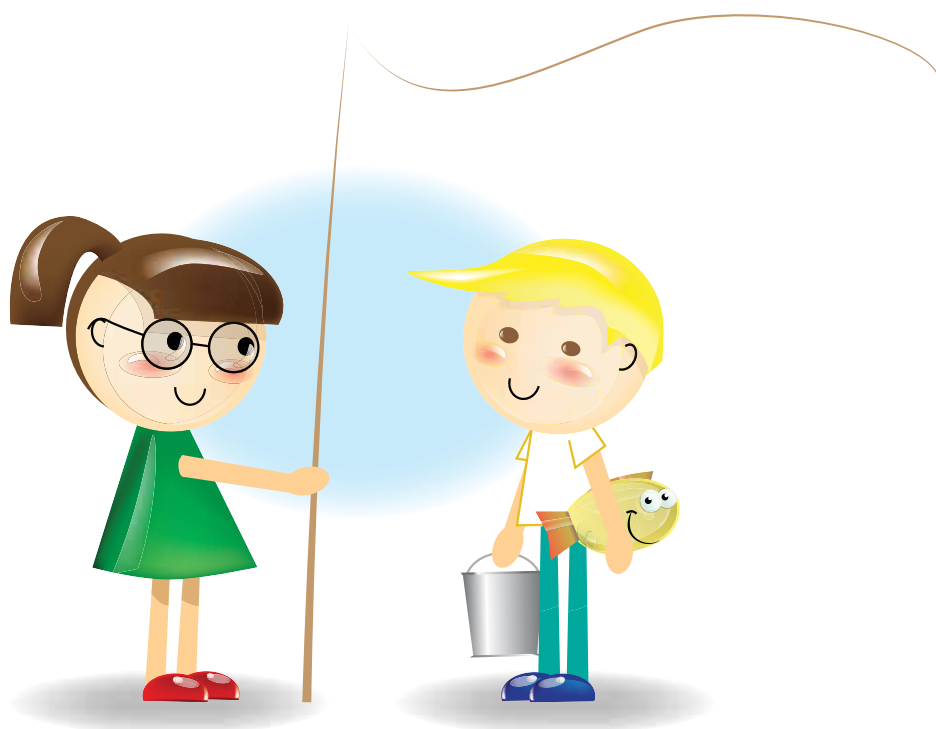


## Особенности технической помощи

Техническая помощь	Вид технической помощи	Методы	Преимущества	Недостатки
<b>Прямая ТП</b> – <i>непосредственное предоставление технической помощи экспертом.</i>	Индивидуальная ТП – предоставление ТП конкретной организации на индивидуальной основе и по индивидуальному плану.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• консультирование;</li> <li>• наставничество;</li> <li>• супервизия;</li> <li>• стажировка;</li> <li>• обучающая поездка.</li> </ul>	Индивидуальный план ТП. Тщательный, индивидуальный подход к проблемам конкретного получателя. Учет максимального количества факторов, влияющих на ситуацию для данного, конкретного получателя ТП.	Высокие финансовые затраты. Высокие трудовые затраты. Низкое покрытие ТП региона работы из-за фокуса на нескольких организациях. Проблема выбора получателя ТП (почему выбраны именно эти организации?).
	Групповая ТП – предоставление ТП организациям/индивидам с общими потребностями в обучении или проблемами, требующими ТП.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тренинги;</li> <li>• семинары;</li> <li>• рабочие встречи;</li> <li>• инструктаж;</li> <li>• мастер-класс.</li> </ul>	Одновременная работа с получателями, имеющими похожие проблемы. Высокий охват ТП. Возможность обсуждения проблем в группе и обмена опытом. Финансовая эффективность. Снижение трудовых и временных затрат.	Нивелируется индивидуальный подход и личностные особенности. «Усреднение» проблем и потребностей
<b>Непрямая ТП</b> – <i>предоставление ТП организациям посредством обучающих материалов, специально обученных специалистов и электронных медиа</i>		Обучение тренеров. Разработка ресурсов (модули, гайды, методические материалы). Дистанционное обучение.	Возможность ознакомления с опытом и деятельностью других организаций (в том числе зарубежных). Ознакомление с лучшими практиками работы. Высокий охват и широкий доступ к ним представителей ЦГ техподдержки через методические материалы.	Длительность подготовки. Организационные трудности. Потребность в обновлении. Сложности, связанные с оценкой результатов подобной передачи знаний и навыков.



# Роль технической поддержки и технической помощи в развитии потенциала организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИД



*Дай человеку рыбу, и ты накормишь его только раз. Научи его ловить  
рыбу, и он будет кормиться ею всю жизнь*

**Китайская пословица**

Учитывая различные масштабы эпидемии в странах, а также неравномерное распределение и без того ограниченных материальных и нематериальных ресурсов, роль технической поддержки и технической помощи в сфере ВИЧ/СПИД является одной из ключевых. Техническая поддержка и техническая помощь способствуют развитию потенциала организаций гражданского общества и социальных институций, вовлеченных в ответ на эпидемию ВИЧ. Это отражается в расширении доступа к услугам по профилактике, лечению, уходу и поддержке для нуждающихся в этих услугах сообществ, более эффективному использованию ресурсов и, как результат, способствует снижению количества новых случаев инфицирования ВИЧ, смертности от заболеваний, связанных с ВИЧ, и улучшению качества жизни людей, живущих с ВИЧ.

В большинстве случаев те страны и сообщества, где проблема ВИЧ-инфекции стоит особо остро, ощущают нехватку не только финансовой и другой материальной помощи, но и ограниченность знаний и навыков, для того чтобы эффективно распорядиться полученной помощью – то есть спланировать, а также качественно и эффективно (в том числе и финансово) внедрить комплекс научно и практически обоснованных мероприятий по противодействию эпидемии ВИЧ/СПИД. В этих условиях особо ценной является доступность успешного опыта, знаний и подходов, которыми могут поделиться страны, организации и специалисты, достигшие успехов в ответе на эпидемию ВИЧ/СПИД. В этом и заключается основная роль технической поддержки и технической помощи в сфере ВИЧ/СПИД. Поддержка и помощь направлены, прежде всего, на обеспечение эффективного и результативного использования ресурсов для ответа на эпидемию ВИЧ/СПИД во всех сферах функционирования организаций и проектов – от решения программных задач по оказанию услуг до улучшения управления финансовыми и человеческими ресурсами. При этом и программные, и управленческие трудности могут испытывать как координационные механизмы на уровне стран, крупные национальные и международные организации, так и организации и проекты, непосредственно предоставляющие услуги по профилактике, лечению, уходу и поддержке.

Роль технической поддержки в сфере ВИЧ/СПИД красноречиво иллюстрирует история развития глобального ответа на эпидемию ВИЧ. Признав эпидемию ВИЧ/СПИД глобальным препятствием для развития, страны-члены ООН на специальной сессии Генеральной Ассамблеи ООН (UNGASS) в 2001 году выразили приверженность незамедлительному, скоординированному и устойчивому ответу на эпидемию ВИЧ путем внедрения более комплексного подхода к профилактике, лечению, уходу и поддержке. Финансирование донорами ответа на эпидемию увеличилось в пять раз между 2001 и 2005 гг. Но, к сожалению, последующая оценка результатов этой деятельности показала ограниченный прогресс в достижении поставленных в 2001 году целей. Основной причиной недостаточных достижений стран в сфере ответа на эпидемию ВИЧ/СПИД было несоответствие между значительным ростом финансирования и развитием потенциала для внедрения ответа на эпидемию на национальном уровне. Достижению целей препятствовали программные рамки, слабая система управления, ограниченные человеческие ресурсы. Усилиям по эффективному использованию ресурсов немного помогала только техническая поддержка, как правило, движимая предложением предоставляющей стороны<sup>11</sup>. Примечательно, что проблему несоответствия возросшего финансирования на мероприятия по ВИЧ и потенциала тех, кто эти мероприятия внедряет, Мишель Сидибэ (Исполнительный директор ЮНЕЙДС) отметил и в 2007 году во вступительном слове к отчету о технической поддержке ЮНЕЙДС странам<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 4.

<sup>12</sup> UNAIDS Technical Support to Countries, UNAIDS, 2007, p.2, [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork_en.pdf)

Благодаря извлеченным урокам и переосмыслению ответа на эпидемию, на Встрече ООН высокого уровня по СПИД в 2006 году страны-члены ООН высказали свою приверженность целям Универсального доступа (к услугам по профилактике ВИЧ, лечению, уходу и поддержке). При этом особое внимание уделили эффективному внедрению национального ответа на эпидемию ВИЧ в сфере профилактики, лечения, ухода и поддержки. Значительной проблемой для многих стран стала нехватка ресурсов для расширения национального ответа на эпидемию ВИЧ<sup>13</sup>.

Потребность в развитии подходов по оказанию ТП странам-получателям с целью оказания эффективной помощи в осуществлении их борьбы с эпидемией ВИЧ/СПИД стала еще более очевидной. ЮНЭЙДС и другие партнерские организации предпринимали попытки решить возникшие проблемы в развитии потенциала внедрением инновационных подходов, включая укрепление координации и согласования через «Триединые» принципы; рекомендации Глобальной целевой группы (Global Task Team on Improving AIDS Coordination Among Multilateral Institutions and International Donors); распределение обязательств по сферам оказания технической поддержки ЮНЭЙДС (UNAIDS Technical Support Division of Labour), а также созданием Команды поддержки глобального внедрения (Global Implementation Support Team).

Ко-спонсоры ЮНЭЙДС и Секретариат поддержали создание ряда механизмов технической поддержки для национальных программ по ВИЧ:

- информационные центры ЮНЭЙДС, бюро технической поддержки ЮНЭЙДС (Technical Support Facilities (TSF)<sup>14</sup>;
- региональные учебно-информационные центры по проблемам помощи и лечения при ВИЧ/СПИД (Knowledge Hubs) – совместный ресурс, созданный ВОЗ и Обществом по техническому сотрудничеству Германии (GIZ);
- команды технической поддержки Фонда ООН по народонаселению (ФНООН);
- региональные ресурсные сервисные центры Организации Объединенных Программ развития ООН (ПРООН).

В 2007 году при участии ЮНЭЙДС, ключевых доноров и экспертов – Глобального фонда для борьбы со СПИД, туберкулезом и малярией, Чрезвычайного плана по борьбе с ВИЧ/СПИД Президента Соединенных Штатов (PEPFAR), Всемирного банка и Всемирной организации здравоохранения – были определены сферы, наиболее нуждающиеся в технической поддержке:

- разработка и определение стоимости национальных, стратегических планов и планов деятельности на основе подходов доказательности;
- расширение конкретных (сфокусированных) программ, например, для потребителей инъекционных наркотиков, мужчин, имеющих секс с мужчинами, детей, ставших сиротами в результате эпидемии ВИЧ/СПИД, профилактика передачи ВИЧ от матери к ребенку;

<sup>13</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 5.

<sup>14</sup> Вы можете узнать больше об Информационных центрах ЮНЭЙДС, Бюро технической поддержки ЮНЭЙДС (Technical Support Facilities (TSF) в отчете о пятилетней деятельности данного направления «Technical Support Facilities: Helping to build an efficient and sustainable AIDS response» [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167\\_UNAIDS\\_TSF\\_5-years-report\\_2011\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167_UNAIDS_TSF_5-years-report_2011_en.pdf) или обзоре данного отчета [www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2150\\_UNAIDS\\_TSF\\_Overview\\_Report\\_2011\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2150_UNAIDS_TSF_Overview_Report_2011_en.pdf).

- укрепление национальных систем мониторинга и оценки и других систем, в том числе управление закупками и поставками;
- управление и организационное развитие, в частности, координирующих органов и гражданского общества;
- перационные исследования;
- мобилизация ресурсов<sup>15</sup>.

Данные сферы оказания технической поддержки определяют распределение материальных и нематериальных ресурсов для ее предоставления на национальном и региональном уровнях, а также влияют на планирование и внедрение соответствующих планов и мероприятий.

Помимо этого, ЮНЕЙДС предложил использовать Руководящие принципы по организации планирования и управления технической поддержкой на уровне страны<sup>16</sup>:

**1. Национальное руководство и ответственность.** План технической поддержки должен составляться всеми соответствующими национальными партнерами и его реализация должна осуществляться на скоординированной основе, с учетом целей расширения национальных мероприятий противодействия эпидемии ВИЧ/СПИД.

**2. Приведение в соответствие с национальными приоритетами.** Мероприятия технической поддержки следует направлять на национальные приоритеты и решение наиболее важных вопросов, определенных в национальном стратегическом плане по борьбе с ВИЧ/СПИД.

**3. Использование подхода привлечения к участию.** Должно быть обеспечено отражение в плане интересов всех соответствующих национальных партнеров использование всех их возможностей в совместной разработке и осуществлении плана.

**4. Координация вклада заинтересованных сторон.** Необходимо свести к минимуму различия в подходах между партнерами и снизить операционные издержки.

**5. Взаимная подотчетность национальных органов власти и партнеров.** Важно нести совместную и индивидуальную ответственность за достижение результатов.

Согласно обзору предоставления технической поддержки на уровне стран, проведенному ЮНЕЙДС в 2007 году, было определено, что исполнители на уровне стран сталкиваются с разнообразными проблемами в предоставлении своевременной и высококачественной технической поддержки, основные из которых<sup>17</sup>:

- плохое планирование и координация;
- отсутствие регулярной оценки потребностей в технической помощи,
- оказание техподдержки как реакция на внезапные срочные запросы;
- краткосрочное планирование техподдержки;

---

<sup>15</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, p. 6.

<sup>16</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. UNAIDS, 2010. p. 10.

<sup>17</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 7.

- фрагментарность технической поддержки и дублирование усилий;
- техническая поддержка, движимая предложением, а не спросом и потребностями;
- конкуренция между поставителями техпомощи, которая ведет к дублированию усилий и увеличению стоимости технической поддержки;
- несоответствие потребностям и неэффективность технической поддержки;
- значительная разница в качестве предоставляемой технической поддержки;
- видение технической поддержки как дорогостоящей интервенции, результаты которой не стоят вкладываемых средств;
- недостаточные мониторинг и оценка технической помощи и ее результатов.

Проблемы в предоставлении технической поддержки, упомянутые выше, существуют как на национальном, так и на региональном уровне ее предоставления.

В 2011 году Координационным советом ЮНЕЙДС была принята новая стратегия «Ноль новых ВИЧ-инфекций. Ноль дискриминации. Ноль смертей вследствие СПИДа», которая определила цели ЮНЕЙДС к 2015 году. Эта стратегия предусматривает осуществление мер в ответ на ВИЧ в новых глобальных условиях. Меры в ответ на СПИД представляют собой долгосрочное вложение средств, а сама стратегия направлена на то, чтобы совершить революцию в области профилактики ВИЧ, ускорить следующую фазу лечения, ухода и поддержки, а также обеспечить защиту прав человека и гендерное равенство<sup>18</sup>. Стратегия «Ноль новых ВИЧ-инфекций. Ноль дискриминации. Ноль смертей вследствие СПИДа» определила дальнейшее развитие деятельности по оказанию технической помощи в условиях перехода от «спринта к марафону»<sup>19</sup>. Основными элементами развития потенциала в этих условиях являются принадлежность стране, укрепление системы здравоохранения и устойчивость.

С учетом этих условий Глобальный фонд для борьбы со СПИД, туберкулезом и малярией, предложивший новую модель финансирования в 11-м раунде, определил, что в настоящем планировании технической поддержки, техническая помощь должна быть направлена на долгосрочные местные потребности в развитии потенциала и слабые аспекты программ. Техническая помощь также должна способствовать высококачественным услугам. В проектных предложениях ГФ приветствуются запросы на финансирование технической поддержки, направленные на усиление потенциала для реализации мероприятий и качества программы. При этом планы технической поддержки должны быть адаптированы к эпидемиологической ситуации и потребностям страны<sup>20</sup>.

В 2013 году ЮНЕЙДС были проведены консультации, посвященные технической поддержке в изменяющихся условиях. Консультации посетили представители 60-ти стран, представляющие правительственные структуры, НПО, билатеральные агентства, ГФ, поставителей технической поддержки/помощи, ЮНЕЙДС, а также доноров ЮНЕЙДС. Участники встречи определили ключевые параметры технической поддержки в контексте предсто-

<sup>18</sup> Стратегия ЮНЕЙДС на 2011–2015 годы. ЮНЕЙДС, 2011, [www.unaids.org/ru/aboutunaids/unaidstrategygoalsby2015/](http://www.unaids.org/ru/aboutunaids/unaidstrategygoalsby2015/)

<sup>19</sup> Technical Guidance Note for Global Fund HIV Proposals: Technical support and capacity development planning, UNAIDS/ World Health Organisation, 2011 [www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/programmes/programmeffectivenessandcountry-supportdepartment/gfresourcekit/20110831\\_Technical\\_Guidance\\_Tech\\_support\\_and\\_CD\\_planning\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/programmes/programmeffectivenessandcountry-supportdepartment/gfresourcekit/20110831_Technical_Guidance_Tech_support_and_CD_planning_en.pdf).

<sup>20</sup> Technical Guidance Note for Global Fund HIV Proposals: Technical support and capacity development planning, UNAIDS/ World Health Organisation, 2011.



ящей деятельности<sup>21</sup>. Так, одним из приоритетов технической поддержки, как и прежде, остается партнерство и сотрудничество, а также гибкость, позволяющая адаптировать инновации. Техническая поддержка должна эффективно сфокусироваться на географических зонах особого влияния (*например, в регионах наибольшего распространения эпидемии*) и сообществах, которые больше всего нуждаются в расширении ответа на эпидемию. Предоставление технической поддержки и наращиваемые интервенции по технической поддержке должны базироваться на всецелом соблюдении прав человека.

Чтобы обеспечить соответствие потребностям, эффективность, достаточный фокус и стратегическую ориентацию технической поддержки, необходимы «прозрачные» коммуникации и координационные процессы, а также четкое определение ролей и ответственности разнообразных поставщиков технической помощи. Важной потребностью является разработка последовательных механизмов и процессов оценки качества и влияния технической поддержки.

Приоритетами технической поддержки для стран были определены:

- Усовершенствование интерпретации и понимания эпидемиологических данных, улучшение сбора, использования и качества стратегической информации.
- Разработка планов по финансовым вложениям в мероприятия по ВИЧ, Национальных стратегических планов и концепций запросов в ГФ (например, согласно новой модели финансирования), включая ведение соответствующего диалога заинтересованными сторонами на уровне стран.
- Поддержка лидерства, координации и управления программами на уровне стран, а также усиление потенциала человеческих ресурсов.
- Усиление системы управления закупками и поставками товаров медицинского и немедицинского назначения, а также услуг.
- Развитие потенциала для децентрализации ответа на эпидемию ВИЧ на уровне стран (рекомендовано некоторым странам для развития услуг на уровне провинций и районов).
- Вовлечение представителей целевых сообществ и усиление их систем (например, организаций на базе сообществ и сетей). Обеспечение вовлечения всех соответствующих сторон в механизмы и процессы на уровне стран, связанные с грантами ГФ.
- Усиление ключевых поддерживающих аспектов ответа на эпидемию (например, соблюдение прав человека, преодоление стигмы и дискриминации, гендерного насилия и продвижение гендерного равенства).
- Жизнеустойчивость ответа на эпидемию ВИЧ (например, увеличение финансирования на ВИЧ внутри стран, инновационные механизмы финансирования и т.д.).

Дальнейшими шагами по усилению системы технической поддержки и развития потенциала на уровне стран должны стать работа через существующие координационные механизмы по определению потребностей и разработке планов технической поддержки, которые

---

<sup>21</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, p. 6.

базируются на финансовых возможностях и национальных стратегических планах. При этом странам рекомендуется создать структуры по наблюдению за внедрением планов технической поддержки, опираясь на разработанную систему мониторинга качества технической поддержки. Заинтересованные стороны на уровне страны должны работать сообща над определением и привлечением поставителей технической поддержки/помощи согласно разработанному плану. Предпочтение должно отдаваться местным экспертам или экспертам из соседних стран, а также организациям гражданского общества, которые могут предоставить определенную техническую помощь.

На уровне отдельных регионов предлагается возобновить деятельность региональных координационных механизмов по технической поддержке для обеспечения необходимой технической поддержки для стран региона. Эффективные региональные платформы призваны обеспечить баланс между запросом страны и доступными в регионе поставителями технической поддержки/помощи. Организации гражданского общества должны более тесно работать с региональными структурами, предоставляющими техническую поддержку, а также вести диалог, обмениваться информацией и развивать сети поставителей технической помощи.

На глобальном уровне особо важны своевременная реакция на изменения в подходах к услугам; глобальная координация, призванная поддерживать услуги по технической помощи на уровне регионов и стран (определение наиболее нуждающихся в технической поддержке стран; помощь в преодолении барьеров, с которыми сталкиваются страны при поиске необходимой технической поддержки; усиление «рынка технической поддержки», который, исходя из потребностей, поможет странам найти поставителей технической поддержки; разработка инструментов по мониторингу и контролю качества технической поддержки; распространение политик, стратегий и лучших практик для региональных и страновых механизмов по координации технической поддержки).



## **Предоставление технической поддержки в сфере ВИЧ/СПИД в Украине**

В Украине оказание технической поддержки/помощи организациям гражданского общества в сфере ВИЧ/СПИД разными донорами, билатеральными партнерами и представителями гражданского общества происходило по-разному. В значительной мере направления технической поддержки зависели от приоритетов доноров, которые финансировали соответствующие услуги по профилактике, лечению, уходу и поддержке в сфере ВИЧ/СПИД. Основными принципами для оказания технической поддержки, как правило, принимались ключевые принципы и стандарты агентств ООН. Тем не менее, на практике они не всегда соблюдались. Например, длительное время эффективность мероприятий по технической поддержке/помощи и распределение соответствующих ресурсов нивелировали недостаток координации и коммуникации между заинтересованными сторонами на уровне страны.

Ряд доноров и билатеральных партнеров сформировали собственные принципы и подходы в оказании технической поддержки в сфере ВИЧ/СПИД, зачастую опираясь на политическую и социально-культурную платформу западных стран, предоставляющих помощь. Например, Американское агентство по международному развитию (USAID) руководствовалось подходом ABC (воздержание, верность, презервативы), а философия программ снижения вреда не поддерживалась. Европейские же доноры (Департамент по международному развитию Соединенного Королевства (DFID), GIZ (Германия), Европейская комиссия и т.д.) как в своих странах, так и в предложении помощи другим, поддерживали свои подходы в профилактике и лечении. Так, программы снижения вреда, в т.ч. обмен шприцев, были впервые представлены в Украине именно организациями из Европы.

На сегодняшний день финансирование и непосредственное оказание технической поддержки в Украине реализуется в соответствии с Национальной программой по ВИЧ/СПИД, принятой на уровне государства, а также действующими программами при финансировании крупных доноров – ГФ, USAID, Европейская комиссия. Основопологающими в контексте оказания технической поддержки являются принципы, принятые на международном уровне. Соответственно изменения на глобальном уровне влияют и на ситуацию по оказанию технической помощи на уровне страны (планирование, источники и объемы финансирования, направленность технической поддержки).

На национальном уровне техническую поддержку оказывают агентства ООН, Всемирная организация здравоохранения, при этом основная координирующая роль принадлежит ЮНЕЙДС. В рамках гранта 10-го раунда финансирования ГФ техническая помощь, направленная на поддержку мероприятий программы на национальном и региональном уровне, оказывается Основными реципиентами – Международным благотворительным фондом «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» и ВБО «Всеукраинская Сеть людей, живущих с ВИЧ». Данные организации также реализуют мероприятия по технической поддержке и при финансировании других доноров. Активную роль в оказании технической помощи в стране играют GIZ, проект RESPOND, финансируемый USAID, а также другие агентства, действующие в стране.

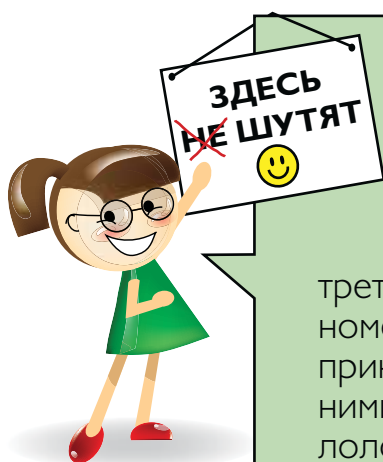
На уровне регионов и областей активную роль в оказании технической помощи играют финансируемые Альянсом-Украина с 2004 года в рамках программ при поддержке ГФ Межрегиональные информационно-ресурсные центры по вопросам ВИЧ/СПИД. На сегодня межрегиональный информационно-ресурсный центр (МИРЦ) – это структура, которая предоставляет техническую, тренинговую, консультативную, организационную и

информационную поддержку ВИЧ-сервисным организациям и инициативным группам на уровне регионов и в соответствии с региональными потребностями. Всего в Украине действует 11 МИРЦ.

Начиная с 2008 года на базе Альянса-Украина создан и успешно функционирует Региональный Центр Технической Поддержки в Восточной Европе и Центральной Азии, который был основан Альянсом-Украина для улучшения доступа организаций гражданского общества к высококачественной технической поддержке и опыту, необходимых для расширения национальных и региональных мероприятий по противодействию ВИЧ/СПИД в регионе. Центр входит в общую сеть Региональных Центров Технической Поддержки, созданную Альянсом по ВИЧ/СПИД (Великобритания) для достижения своей основной цели – развитие и укрепление лидерских навыков гражданского сообщества для эффективного противодействия эпидемии ВИЧ/СПИД, охватившей планету.



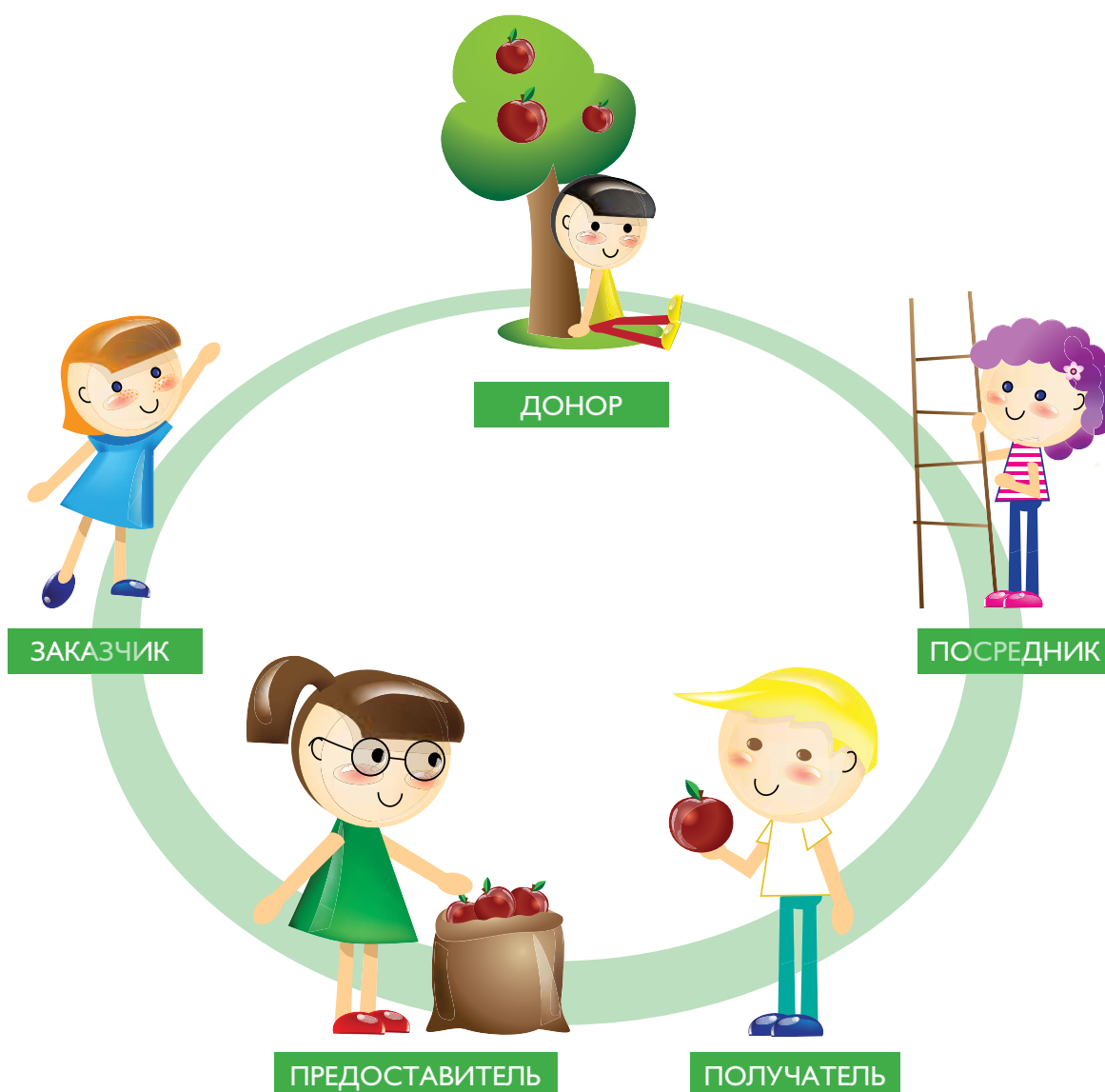
# Субъекты технической поддержки: позиция, задачи, функции и принципы



На совещании у директора

И еще: напоминаю всем, что у нас на предприятии работают уважаемые западные консультанты. Помогают. Стратегию нам разрабатывают. Так вот. Они жалуются, что уже третью неделю не могут разобраться с тем, какова номенклатура нашей продукции. Поэтому приказываю — прекратить употреблять в разговорах с ними слова “всякая фигня”, “штуковина”, “наш металлолом”, а то и еще чего покрепче!

Для тех, кто не знает толком, чего мы выпускаем, отдел сбыта подготовил перечень. Вот. 84 штуковины. Правда, здесь не всё. Ознакомьтесь. Но консультантам перечень не отдавать и не показывать. Через полтора месяца они сдают работу, так проверим, сколько у них получится.



Итак, рассмотрим процесс предоставления технической помощи с точки зрения вовлеченных в него участников. К основным сторонам, принимающим участие в предоставлении технической поддержки, относят **получателя** и **предоставителя** технической помощи. Также – в связи с некоторыми ограничениями в возможностях и существующем потенциале получателя и поставщика – в этом процессе могут принимать участие некоторые заинтересованные стороны, играющие в самом процессе оказания техпомощи вспомогательную, но часто очень весомую роль, например, заказчики, доноры и посредники. При определенных условиях одна и та же организация (страна, человек и т.п.) могут одновременно играть несколько ролей, определенных выше, например, донор и заказчик или получатель и заказчик.

Для эффективного предоставления техпомощи следует четко определить обязанности, ответственность и ограничения всех участников процесса предоставления технической помощи.

**Получатель ТП** (клиент) – организация, которая нуждается в методологической поддержке, обучении сотрудников и/или налаживании организационных процессов, и получает такую помощь, вследствие чего улучшается ее деятельность по достижению определенных целей, а также эффективность и качество этой деятельности (внедрение проекта, услуг).

**Предоставитель ТП** (провайдер, поставщик, консультант) – организация или специалист, которые организуют и проводят мероприятия по технической помощи. Задача поставщика – качественно, комплексно и эффективно предоставить техническую помощь получателю (необходимые технологии, методологические подходы, знания и навыки).

**Заказчик ТП** – организация, которая определила и сформулировала потребность в технической помощи, выявив пробелы в существующем потенциале, а также находится в поиске экспертизы или уже взаимодействует с экспертами по ответу на выявленную потребность. В идеале заказчик технической помощи является ее получателем. В случае если у потенциального получателя технической поддержки нет своих ресурсов для объективного выявления пробелов в деятельности и потребностей в технической помощи, провести такую оценку, сформулировать потребность и заказать техническую помощь может другая организация, обладающая необходимыми ресурсами и готовая поддержать развитие данной организации. Такой организацией может быть, например, донор, координационная структура объединения организаций или другая посредническая структура.

**Донор**<sup>22</sup> – организация или частное лицо, предоставляющее разного рода ресурсы на некоммерческой (безвозвратной) основе для осуществления целей, направленных на благо общества. Относительно процесса технической помощи, донор готов предоставлять средства для оказания поддержки, направленной на развитие потенциала организации (страны и т.п.). На основании результатов реализации финансируемых донорами проектов, доноры также могут рекомендовать своим реципиентам обратиться к технической помощи и/или инициировать оценку потенциала реципиентов либо потребностей реципиентов в технической помощи. Это необходимо для того, чтобы обеспечить максимально эффективное использование донорских средств, направленных на определенные цели.

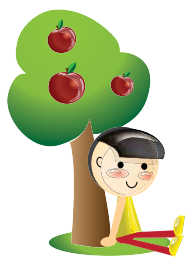
**Посредник** – как правило, организация, являющаяся связующим звеном между донорами, заказчиками, поставщиками и получателями технической помощи. Может предоставлять такие услуги как на платной (что бывает чаще), так и безоплатной основе.

Взаимодействия участников оказания технической помощи могут быть разными: либо все фигуры присутствуют в системе, либо их функции частично объединяются. Как правило, получатель и донор (чаще через отдельную организацию – заказчика) формируют заказ для поставщика технической помощи, который его выполняет, предоставляя техническую помощь непосредственно получателю и взаимодействуя с заказчиком.

---

<sup>22</sup> Некоммерческое партнерство грантодающих организаций <http://www.donorsforum.ru/who/>

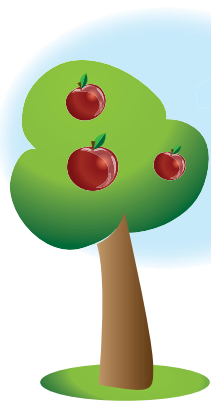
## Роль донора



Доноры оказывают безвозмездную, благотворительную помощь, направленную на решение определенных социально значимых проблем. Донорская помощь может иметь форму грантов или пожертвований, гуманитарной помощи<sup>23</sup>, нефинансовой материальной помощи, услуг<sup>24</sup> и волонтерства. Донорами могут выступать как люди, так и организации.

Люди, выступающие в роли доноров, в зависимости от своих возможностей предоставляют одноразовые мелкие пожертвования, постоянные пожертвования (отчисления), крупные пожертвования, имущество, покупки, пожертвования на мероприятия, волонтерские услуги (услуги на бесплатной основе)<sup>25</sup>. Данное предоставление ресурсов, как правило, не регулируется специальными условиями, а предоставляемые ресурсы обычно аккумулируются фондами или организациями, предоставляющими социальные услуги.

### Организации-доноры могут быть:



Общественными или частными фондами, предоставляющими гранты.

Корпоративными донорами (бизнес-структуры), предоставляющими финансовые пожертвования, а также бесплатно предоставляющими товары, услуги своих сотрудников и т.д.

Государственными структурами, предоставляющими гранты, контракты, субвенции, нефинансовую материальную поддержку.

Характерной особенностью организаций-доноров является то, что финансирование предоставляется на основании прописанных процедур, в соответствии с законодательством страны и международными нормами, а также на конкурсной основе. Финансирование предоставляется в соответствии с приоритетами, возможностями и ограничениями самих доноров.

Например, в контексте финансирования проектов и программ в сфере ВИЧ/СПИД, а также соответствующих мероприятий по оказанию технической помощи их исполнителям донорами являются организации. Их роль связана с предоставлением финансовой помощи, а также нефинансовой экспертной помощи в соответствии с ресурсами и возможностями донора.

<sup>23</sup> Гуманитарная помощь – это материальная или логистическая помощь, предоставляемая с гуманитарной целью, обычно в ответ на гуманитарные кризисные ситуации, включая природные или спровоцированные человеком бедствия. Основной целью гуманитарной помощи является спасение жизней, облегчение страдания людей и соблюдение человеческого достоинства. Гуманитарная помощь не является помощью с целью развития [http://en.wikipedia.org/wiki/Humanitarian\\_aid](http://en.wikipedia.org/wiki/Humanitarian_aid)

<sup>24</sup> В контексте оказания технической помощи такой услугой может быть техническая и консультативная помощь от донора.

<sup>25</sup> Курс подготовки фандрайзеров. Центр филантропии. – Киев, 2008.

Финансовая помощь может быть предоставлена:

- организации-получателю технической помощи для оплаты оценки потребностей в технической помощи;
- третьей стороне для оценки потребностей в техпомощи у потенциального получателя техпомощи и/или оплаты предоставления технической помощи.

Нефинансовая помощь донора в сфере оказания техпомощи может заключаться в предоставлении услуг по технической помощи самим донором (роль поставителя технической помощи), посредничестве в поиске поставителя техпомощи для реципиента, а также в формировании заказа на предоставление технической помощи.

Важной характеристикой доноров являются масштабы их деятельности и источники финансирования. Эти характеристики помогут позиционировать доноров сферы ВИЧ/СПИД, гепатитов, туберкулеза и др., в частности, действующих в Украине.

Статус источника финансирования <sup>26</sup> / масштабы предоставления финансирования	Частные и корпоративные	Государственные и правительственные	Неправительственные и некоммерческие
<b>Международные</b> (помощь для реципиентов по разным странам)	Фонд Форда, Фонд Ч.С. Мотта, Фонд Билла Гейтса, Фонд Элтона Джона.  Крупные корпоративные фонды или корпорации, дающие прямые пожертвования	Правительственные агентства иностранных государств или фонды, основанные монархами, являющимися главами государств:  Британский Совет, Британский департамент по международному развитию (DFID), Агентство США по международному развитию США (USAID), Программа грантов Королевства Нидерландов MATRA	Глобальный Фонд для борьбы со СПИД туберкулезом и малярией (ГФ), Всемирный Банк, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ ООН)  Агентства ООН, Европейская комиссия

Продолжение таблицы на стр. 26

<sup>26</sup> Данная классификация не обязательно совпадает с юридическим статусом организации, а отображает фактические источники средств и региональный срез предоставления финансирования.



<p><b>Национальные</b> (помощь реципиентам внутри страны по всей ее территории)</p>	<p>Фонд АнтиСПИД Елены Франчук, Фонд Рината Ахметова «Развитие Украины».</p> <p>Корпоративные фонды или бизнес-структуры, предоставляющие прямые пожертвования</p>	<p>Государственный бюджет</p>	<p>Международный благотворительный фонд «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине»,</p> <p>Международный фонд «Відродження»,</p> <p>Фонд «Євразія»,</p> <p>Всеукраинская благотворительная организация «Всеукраинская Сеть людей, живущих с ВИЧ»,</p> <p>Неправительственные организации, имеющие статутную возможность предоставлять гранты на национальном уровне, как правило, благотворительные фонды, организации и ассоциации</p>
<p><b>Региональные</b> (помощь на уровне региона страны, административно-территориальных единиц)</p>	<p>Региональные частные фонды, основанные представителями бизнеса,</p> <p>прямые пожертвования бизнес-структур</p>	<p>Региональные бюджеты</p>	<p>Региональные благотворительные фонды, организации и ассоциации</p>

## Роль получателя технической помощи



Как указывалось выше, получателем техпомощи может быть **любая** организация или сеть организаций, координационные механизмы стран и заинтересованные стороны внутри страны, либо государственные структуры, учреждения и организации. Техническую помощь могут оказывать международные и национальные, а также опытные региональные организации.

Получателем технической помощи является структура/институция/организация, которой предоставляется техническая помощь для преодоления пробелов в деятельности и/или повышения качества и эффективности деятельности по достижению поставленных целей и задач. Получатель технической помощи в зависимости от своих ресурсов и потенциала или самостоятельно формулирует потребность в техпомощи, или при помощи третьей стороны (донора, внешнего агентства). Техническая помощь может оказываться и по запросу получателя, а также предоставляться по требованию, например, донора.

На уровне страны получатель технической помощи (лица, уполномоченные принимать решения) обязательно должен принимать участие в формировании заказа. Процессы развития международного сообщества формируют активную позицию получателя технической помощи как одного из тех, кто не только получает помощь, но и определяет какая помощь, как, где и когда должна быть предоставлена.



## Роль заказчика технической помощи



Как было указано выше, основными фигурантами процесса предоставления техпомощи являются поставщик и получатель; в идеале роль заказчика должна совпадать функционально с получателем. Таким образом, получатель может формулировать заказ, оценивать и контролировать процесс оказания техпомощи и ожидаемые результаты. Также, выступая заказчиком техпомощи, получатель демонстрирует определенный уровень организационной зрелости и ответственности за достижение поставленных целей организации.

Тем не менее, получатель не всегда имеет возможность профинансировать заказ технической помощи, а также сформулировать подобный заказ. Основными препятствиями на данном пути являются недостаток финансовых ресурсов и экспертизы для оценки потенциала и потребностей в техпомощи, формировании заказа и его оплаты. Также получатель техпомощи не может объективно оценить недостатки своей деятельности, так как она является для него повседневной реальностью, проблемы которой видны лишь тогда, когда они начинают непосредственно влиять на достижение поставленных целей.

Часто в роли заказчика выступает донорская организация, определяющая направление необходимой технической поддержки. В таких случаях крайне важно согласование реальных потребностей и задач получателя. Донор может исходить из стратегического видения направления оказываемой техпомощи и планировать ее на основе анализа существующего в стране или регионе потенциала для успешной реализации программной деятельности. Выступая в роли заказчика, донор зачастую привносит свое видение в форму и содержание «заказываемой» техпомощи, что оправдано лишь в том случае, если у донора есть возможность качественно провести соответствующую оценку потребностей получателя. Опыт работы доноров и анализ их деятельности, проведенный и представленный на ряде крупных международных встреч, показал необходимость усилить участие получателя в формировании заказа на техническую помощь. Более того, выступая в роли заказчика, донор может навязывать техпомощь реципиентам, что также является опасным перекосом в отношениях сторон участников процесса оказания техпомощи. Еще в 2010 году техпомощь, движимая предложением, а не потребностью, отмечалась ЮНЕЙДС как проблема в предоставлении техпомощи<sup>27</sup>.

Таким образом, в процессе предоставления технической помощи ответственному получателю качественно оценить свои потребности и сформулировать заказ поможет привлеченная внешняя экспертиза. Точно так и донору, который оказывает техническую помощь своим реципиентам, понадобится вовлечение их в процесс формирования заказа, а также обязательное проведение оценки потребностей в техпомощи.

Для того чтобы организации – получатели техпомощи – могли выполнять свои функции заказчика технической помощи, им необходима техническая поддержка в развитии их **собственного потенциала** по анализу результатов мониторинга и оценки деятельности, оценке потребностей, умению формулировать заказ, а также в проведении мониторинга и оценки качества как процесса, так и результатов оказания техпомощи.

---

<sup>27</sup> Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) 2010, page 7.

## Роль поставителя технической помощи



Роль поставителя технической помощи заключается в том, чтобы отвечать на запрос Получателя (и) Заказчика техпомощи качественно, комплексно и эффективно, осуществляя мероприятия, необходимые для предоставления технической поддержки.

Прежде всего, поставителями техпомощи являются **специалисты**, обладающие необходимыми знаниями, опытом и отношением к проблеме, сформированным на уровне лучших мировых стандартов. Обычно их называют консультанты, эксперты или оценщики, исходя из поставленных задач и запроса.

В зависимости от принадлежности к определенной организации консультанты/эксперты могут быть независимыми, либо быть сотрудниками организаций, в целях и задачах которых предоставление техпомощи является приоритетом либо необъемлемой частью услуг. Например, сотрудники международных или национальных организаций, помимо управления и экспертного предоставления услуг, посвящают часть времени развитию потенциала партнерских организаций в рамках согласованного сотрудничества.

Деятельность консультантов по консультированию заказчика часто называют **консалтингом** – консультативная служба по контракту для организаций специально обученными и квалифицированными специалистами, которые в объективной и независимой форме оказывают помощь организации – получателю технической помощи по выявлению проблем, разработке рекомендаций по их решению, а также по внедрению решений (по запросу).

Среди причин приглашения консультанта для оказания краткосрочной технической помощи можно выделить:

- Потребность в услуге имеет короткий или ограниченный срок.
- Введение в штат сотрудника на полную или неполную занятость неоправдано.
- Конкретные навыки необходимы быстро и задача не может быть отложена до того момента, когда организация найдет и/или обучит собственных сотрудников.
- Необходимо независимое мнение.
- Нынешний потенциал организации испытывает чрезмерную нагрузку.
- Организации необходимо сориентироваться в новых законодательных, политических и технических требованиях.
- Требуется экономически эффективное решение, которое гарантирует успешное продолжение работы организации.

За период развития услуг по предоставлению техпомощи возник и развивался определенный тип организации, специализирующийся в этой сфере. Это не только хорошо известные консалтинговые компании, возникшие в сфере бизнеса и предоставляющие услуги по заказу государственных структур и/или общественных/неправительственных организаций, а также различные Центры (Хабы), бюро, отделы и т.п., созданные специально для оказания техпомощи.

## Роль посредника



Как упоминалось ранее, существуют организации, условно называемые «посредники» («intermediate»), которые, с одной стороны, имеют опыт предоставления услуг и успешного развития собственного потенциала, а, с другой стороны, обладают достаточно развитым собственным потенциалом для предоставления помощи организациям в своем регионе и в своей сфере. Этот подход оправдал себя полностью, так как в таком взаимодействии развивающиеся НПО, требующие техпомощи, и организации-посредники в технической помощи лучше понимают и доверяют друг другу.

Зачастую такие организации-посредники берут на себя функцию не только поиска и обеспечения высококлассных консультантов, оказывающих техпомощь, их подготовки при необходимости, но и функции управления процессом развития потенциала получателей технической поддержки<sup>28</sup>.

В работе организаций-посредников подход «единого окна» является главным принципом оказания услуг по всем аспектам заданий:

- разработка технического задания;
- поиск соответствующих специалистов;
- управление договорами и логистикой;
- супервизия и мониторинг работы консультантов.

Одним из примеров такой организации может служить Международный Альянс по ВИЧ/СПИД (Брайтон), который не только развивает потенциал организаций в регионах, пострадавших от эпидемии ВИЧ/СПИД, но и предоставляет ряд разработок для организаций и консультантов, оказывающих техпомощь и поддерживающих НПО и государственные организации в их деятельности, направленной на преодоление последствий эпидемии в этих странах. Эти разработки представляют собой набор инструментов, разработанный для оценки и развития возможностей организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИД, которые могут быть использованы для определения потребности в развитии потенциала, планирования технической поддержки и деятельности организаций, а также мониторинга и оценки.

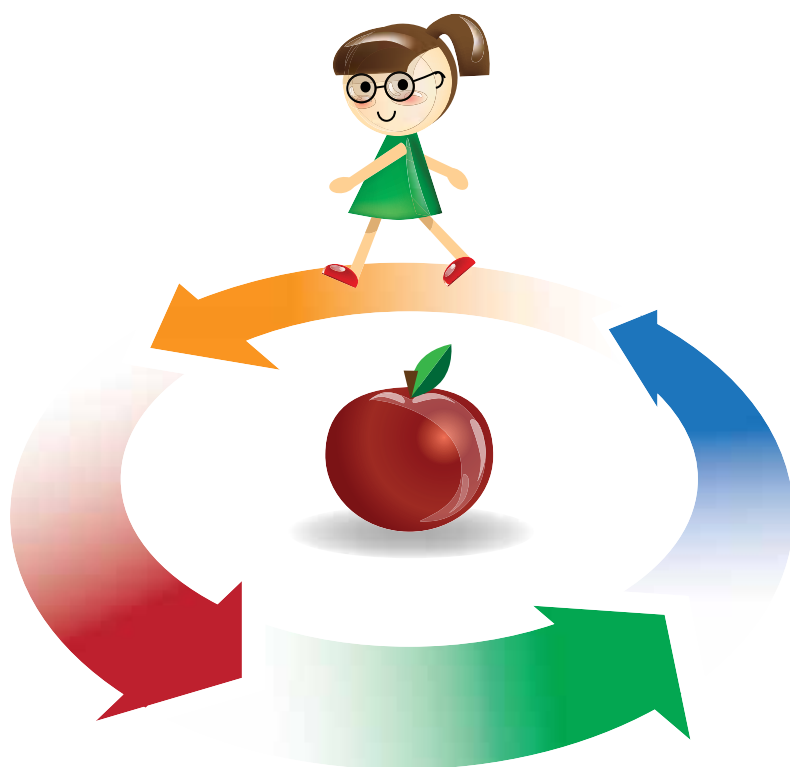
Наиболее активно в плане предоставления технической помощи – как в техническом, так и в административном аспекте – работает Бюро технической поддержки (TSF) ЮНЕЙДС, которое совместно с заказчиками разрабатывает индивидуальные решения по технической помощи. Бюро охватывает своей деятельностью Африканский континент, страны Юго-Восточной Азии и Тихоокеанского бассейна, а также Южной Азии.



---

<sup>28</sup> A guide to managing Short-Term Technical Assistance for HIV and AIDS programmes  
Prepared by the Technical Support Facility (TSF) Southern Africa, 2007.

# Цикл оказания технической помощи



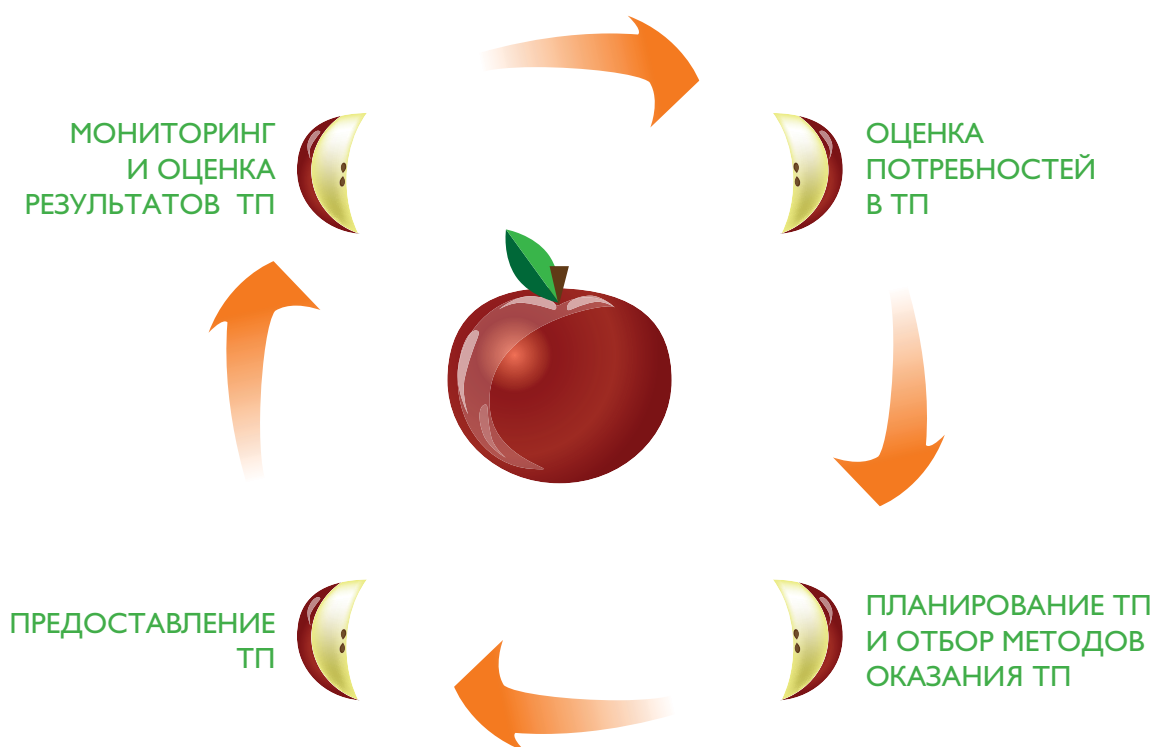
*Мы помогаем людям, чтобы они, в свою очередь, помогли нам; таким образом, наши услуги сводятся просто к благодеяниям, которые мы загодя оказываем самим себе.*

**Франсуа де Ларошфуко**

Процесс оказания технической поддержки/помощи состоит из этапов, связанных между собой циклом оказания технической поддержки/помощи (в дальнейшем изложении мы будем использовать термин технической помощи как наиболее соответствующий деятельности целевой аудитории данного пособия). **Цикл оказания технической помощи в совокупности всех этапов** наглядно показан на представленной ниже схеме, которая соответствует проектному циклу. Основными этапами цикла технической помощи являются: оценка потребностей в технической помощи, планирование технической помощи и отбор методов оказания ТП, предоставление технической помощи, мониторинг и оценка технической помощи.

Процесс оказания технической помощи начинается с оценки потребностей, помогающей выявить проблемы, на решение которых будет направлена техническая помощь. Результаты оценки потребностей дают возможность разработать обоснованный план оказания ТП и отобрать подходящие методы ее оказания. Далее следуют непосредственное предоставление ТП, мониторинг и оценка ее результатов. Мониторинг и оценка помогают понять, были ли решены проблемные вопросы, определенные в ходе оценки потребностей, и в какой степени; остались ли еще недостатки, которые требуют ТП. Таким образом, процесс мониторинга и оценки результатов переходит в оценку потребностей для следующей интервенции по оказанию ТП, что закладывает в сам цикл оказания помощи возможность воспроизведения и постоянного сопровождения деятельности организации или проекта.

### Цикл предоставления ТП:

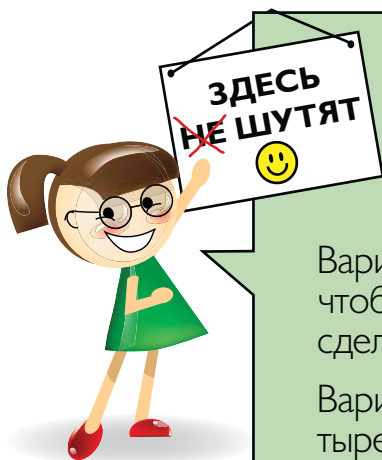
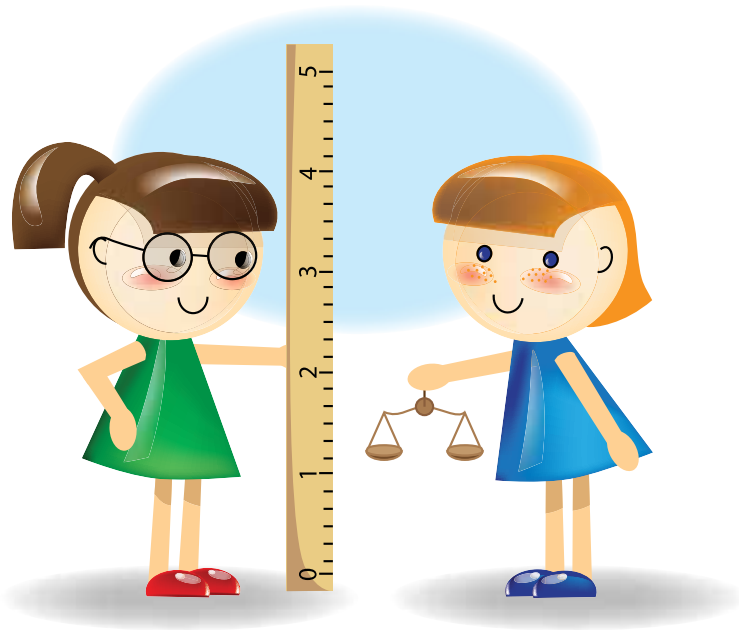


Каждый этап цикла оказания технической помощи имеет свою специфику – руководящие документы и принципы, методология работы и т.д. – в зависимости от масштаба предоставляемой помощи: оказание технической помощи на уровне международных структур, крупных доноров и правительств стран, национальных и локальных государственных и негосударственных организаций, взаимоотношения экспертных организаций.

Для планирования более долгосрочных мероприятий национального уровня соответствующих понятию технической поддержки основополагающими являются рекомендации ЮНЕЙДС, а также крупных доноров. Такой подход к планированию проводится на уровне страны и вовлекает не только партнеров национального уровня, международные организации, но и представителей регионов, что помогает более точно отразить потребности и потенциал получателей техпомощи.



# Оценка потребностей: определение понятий



СКОЛЬКО НАДО КОНСУЛЬТАНТОВ, ЧТОБЫ ПОМЕНИТЬ ЛАМПОЧКУ?

Вариант 1: — Мы не знаем. Они никогда не закончат технико-экономического обоснования.

Вариант 2: — Три. Один чтобы заменять лампочку и двое, чтобы создать стандарты и сообщить первому, что он сделал неправильно.

Вариант 3: — Пять. Один чтобы заменять лампочку и четыре, чтобы объяснить ему, насколько лучше это можно было бы сделать.

Оценка потребностей является эффективным механизмом для определения проблем и подбора соответствующих интервенций, направленных на их решение. Но она эффективна только, если нацелена на конечный результат, и предоставляет надежные доказательства, которые могут быть использованы для выбора наиболее эффективных и рациональных средств по достижению целей<sup>29</sup>.

На сегодня оценка потребностей стала неотъемлемым элементом планирования обучения и технической помощи. **Оценка потребностей в технической помощи** нацелена на выявление зон, в которых выполнение определенной деятельности может быть улучшено в ближайшее время или же в перспективе длительного времени благодаря внедрению комплекса мероприятий по технической помощи. Такая оценка дает возможность принять взвешенное и обоснованное решение о необходимости, направленности, адресате, объеме, методах и сроках оказания техпомощи.

Оценка потребностей в ТП и обучении проводится в следующих случаях:

1. Проблемы в реализации текущей деятельности.
2. Внедрение новой системы работы, новых задач и технологий.
3. Потребность использовать с пользой представившиеся возможности<sup>30</sup>.

Данная оценка должна проводиться регулярно на постоянной основе, быть встроенной в процесс управления программами, проектами и организациями, а также включенной в проектный цикл разных масштабов (от работы региональной организации до национальных программ).

**Оценка потребностей в технической помощи** отвечает на вопрос: *«Какой комплекс мероприятий, направленных на выработку специальных знаний и навыков, связанных с выполнением деятельности, станет наиболее точным и эффективным ответом на существующие пробелы в работе проектов и программ, а также сможет улучшить их функционирование».*

Процесс оценки потребностей может иметь **разные масштабы, а также инициироваться со стороны государственных структур (координационные советы, механизмы) или со стороны неправительственных организаций.** От этих факторов зависит алгоритм проведения такой оценки, количество и уровень деятельности вовлеченных заинтересованных сторон оценки (международный, национальный, локальный, уровень организации), выбор методов проведения оценки и их комбинации, количество и уровень работы экспертов, проводящих оценку потребностей.

**Оценка потребностей в техпомощи национального уровня**, как правило, проводится на уровне Координационных советов/механизмов стран, созданных при правительстве. Такая оценка базируется на рекомендациях ЮНЕЙДС и документах, разработанных координационными механизмами стран. Алгоритм такой оценки потребностей в техпомощи подробно освещен в первых трех частях Руководства ЮНЕЙДС, о котором шла речь выше<sup>31</sup>:

<sup>29</sup> Kaufman, Roger, Alicia M. Rojas, Hannah Mayer (1993). Needs Assessment: A User's Guide. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications, Inc. p. 4.

<sup>30</sup> Clark, Don. "Needs Assessments in Instructional Design", <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/assessment.html>, 2012.

<sup>31</sup> Guidance on Developing Terms of Reference for HIV Prevention Evaluation. UNIADS, 2010.



1. Подготовка самого процесса планирования технической поддержки, а также идентификация ключевых игроков, заинтересованных сторон и совещательных групп;
2. Отбор и приоритизация «узких мест» в страновой программе;
3. Организация оказания технической поддержки на уровне страны, где в идеале комплексно учтены потребности областей страны, разных групп и сообществ.

Взвешенность и обоснованность процесса достигаются за счет прояснения и получения ответов на вопросы – когда, кому и зачем необходима краткосрочная техническая помощь.

В процесс оценки потребностей в технической помощи на национальном уровне вовлечен широкий круг заинтересованных сторон на уровне координационного механизма страны: правительственные структуры, государственные организации, организации гражданского общества, международные организации, представительства ООН, национальные и международные доноры, национальные и международные эксперты, представители уязвимых сообществ и т.д.

На уровне координационных советов административно-территориальных единиц (в Украине областей) процесс определения потребностей, их приоритетов и форм оказания техпомощи сходен с национальным. Отличие заключается в том, что при анализе наличных ресурсов для ответа на эпидемию и решения проблемных ситуаций важно учитывать возможность межобластного сотрудничества и объединения усилий. Здесь будет полезным обмен не только достижениями, но и извлеченными уроками, чтобы привлечь внимание к тем «узким местам», которые уже выявлены и могут быть учтены при планировании. Данный процесс оценки планируется и координируется местными координационными советами, руководствуется рекомендациями и методиками, принятыми на национальном уровне, а также законодательными актами. В отдельных странах на проведение оценки потребностей подобного масштаба будет влиять региональная специфика.

Оценку потенциала организаций и потребностей в технической помощи проводят также доноры и организации, позиционирующие себя как центры технической помощи. Среди организаций-доноров таким примером может быть Глобальный фонд, структуры ООН, среди национальных – Альянс-Украина и Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ. Среди НПО национального уровня примером такой организации в Украине может быть проект RESPOND. На региональном уровне в Украине – это Межрегиональные информационно-ресурсные центры (МИРЦ), созданные Альянсом-Украина. На международном уровне активно работают Центры технической помощи при Поддержке Международного Альянса по ВИЧ/СПИД (Великобритания).

Неправительственные организации также могут проводить анализ пробелов в потенциале. Для этого используются разнообразные методологические ресурсы, разработанные международными организациями. Например, Международный Альянс по ВИЧ/СПИД (Великобритания) разработал несколько эффективных и широко цитируемых пособий для оказания техпомощи и развития потенциала в сфере ВИЧ/СПИД. Каждое из таких изданий<sup>32</sup> по самооценке НПО и общественных организаций (ОО) может помочь организации выявить пробелы/препятствия, наметить направления развития и получения техпомощи. Данное

---

<sup>32</sup> ACBO Capacity analysis Toolkit. A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV. International HIV/AIDS Alliance, 2007. <http://www.aidsalliance.org/publicationsdetails.aspx?id=114>

пособие также может быть полезно для консультантов, проводящих оценку потенциала организации. В нем предлагается ряд инструментов по анализу потенциала и потребностей в развитии НПО включая:

- планирование и подготовка совещания с руководством НПО;
- разработка организационного профиля (должностные инструкции – функциональные обязанности, органиграммы);
- проведение 1–2 дневного рабочего семинара с участием персонала, руководства и добровольцев организации с фасилитируемым обсуждением и самостоятельной оценкой потенциала и определения приоритетов в сфере усиления потенциала организации;
- интервьюирование работников организации по разработанным вопросам;
- использование структурированной формы анализа для оценки и анализа соответствующих документов;
- документирование процесса и результатов по предлагаемому формату отчета;
- согласование выводов, плана деятельности и последующих шагов с руководством.

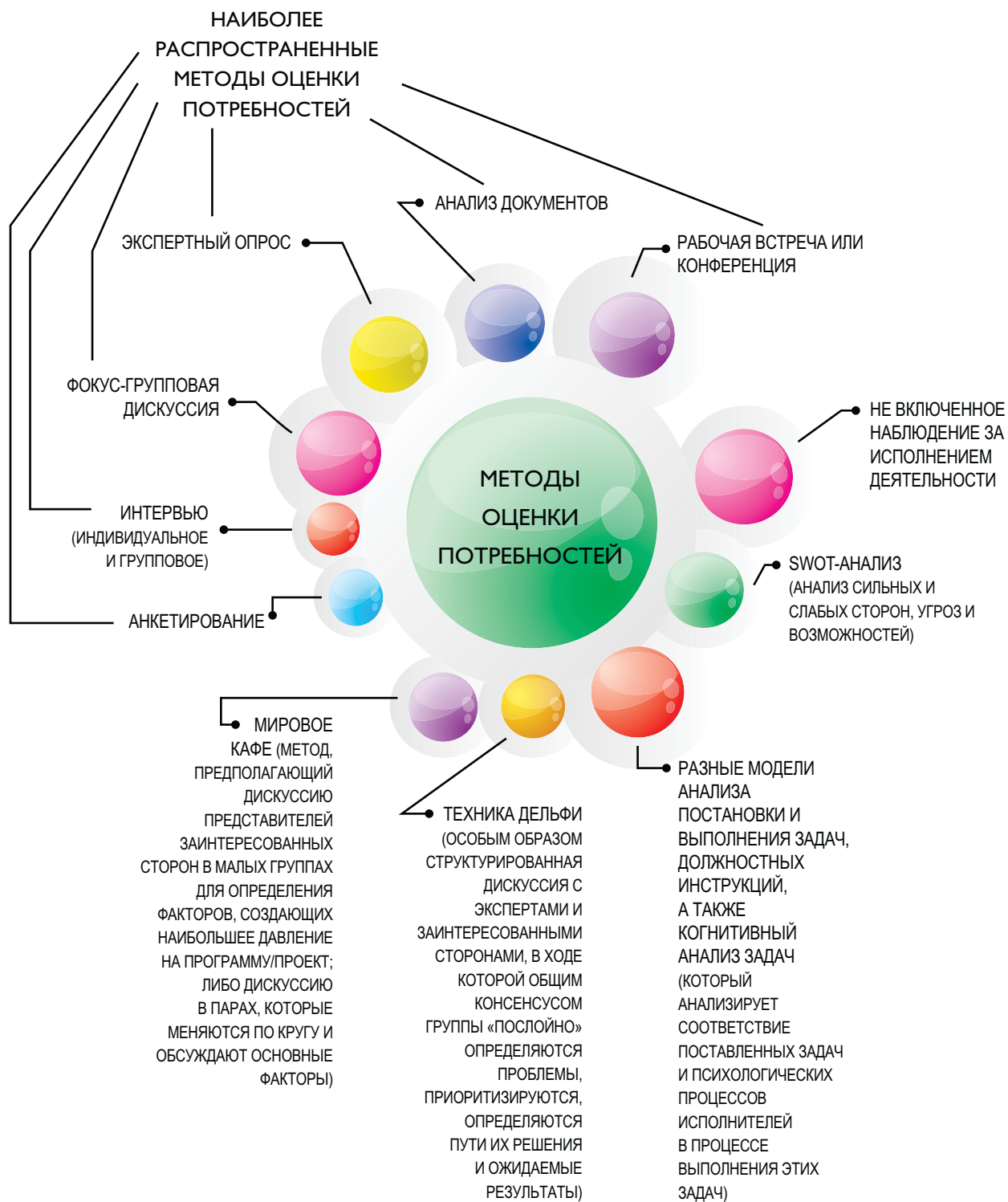
**Алгоритм оценки** в большинстве случаев одинаковый и имеет определенные этапы. Необходимо помнить, что переходы от одного этапа к другому являются очень гибкими и иногда плавно «перетекают» один в другой. Обычно выделяют такие основные этапы оценки<sup>33</sup>:



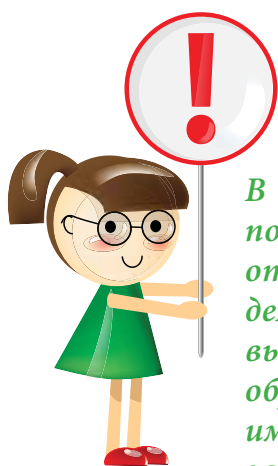
Пособие по проведению оценки потребностей, изданное для НПО Мировым Банком и Мировым Банком по реконструкции и Развитию в 2012 году, описывает в деталях весь процесс оценки потребностей с рекомендациями для консультантов и групп аналитиков по проведению такой оценки<sup>34</sup>. Данное пособие на сегодня является наиболее новым и полным для проведения оценки потребностей. Издание рекомендует следующие методы оценки потребностей и описывает детали их использования:

<sup>33</sup> Кранжелич Н.И., Варбан М.Ю. Оценка потребностей в технической помощи и тренинговой деятельности в сфере ВИЧ/СПИД, Управление ООН по наркотикам и преступности (UNODC) в Украине, 2013.

<sup>34</sup> Watkins, Ryan. A guide to assessing needs: essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results / by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yusra Visser, The World Bank, International Bank for Reconstruction and Development, 2012.



При выборе методов проведения оценки потребностей в технической помощи никогда нельзя полагаться только на один метод сбора информации, всегда необходимо использовать комбинацию методов для обеспечения достоверности собранных данных. Предложенные выше методы могут быть использованы для разных групп сотрудников организации<sup>35</sup>. Методы оценки также стоит определять с учетом уровней оценки потребностей и анализа данных, так как предстоит собрать строго определенную информацию, а не всю возможную.



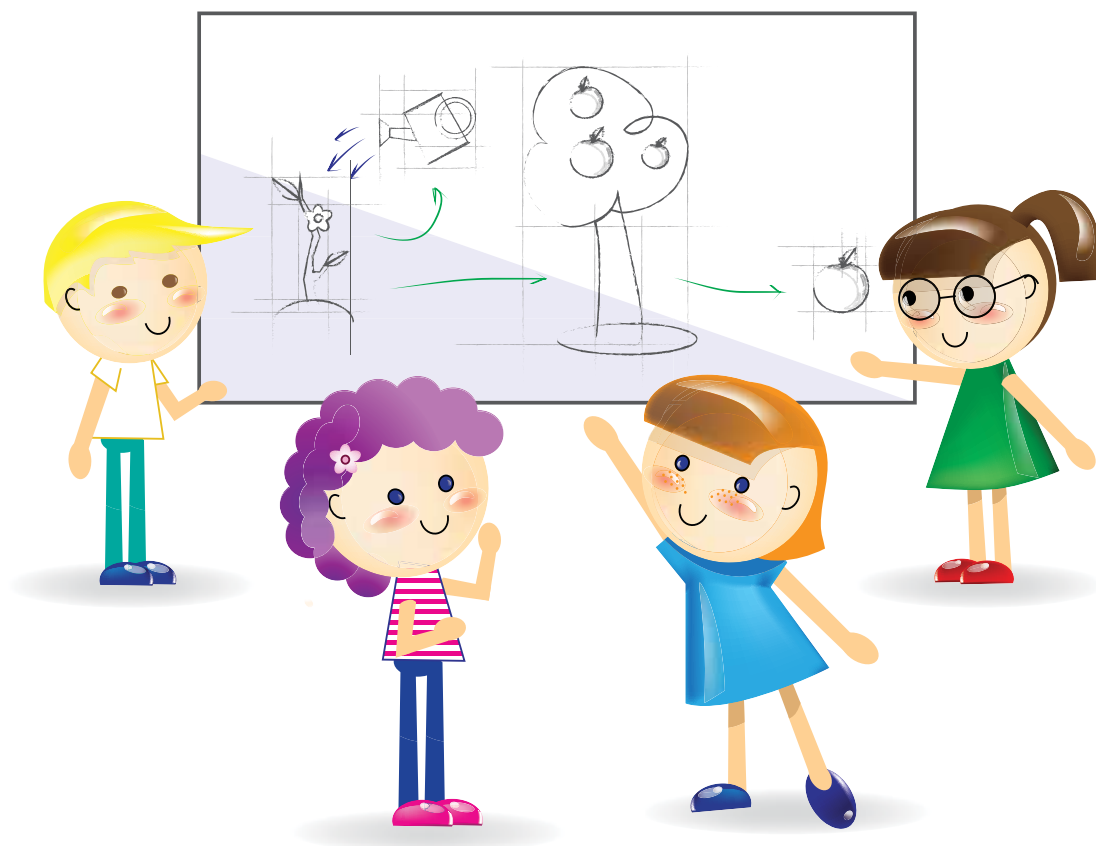
*В результате сбора и анализа данных исследователи получают возможность сделать обоснованные выводы относительно существующих проблем в реализации деятельности и потенциале организаций. На основе этих выводов планируется оказание технической помощи. Таким образом, данный этап цикла оказания технической помощи имеет особо важное значение – от качества его проведения зависит дальнейший выбор методов оказания технической помощи и содержание технической помощи. В результате чего улучшится деятельность организации, усилится потенциал, что, безусловно, отразится на измеримых показателях.*

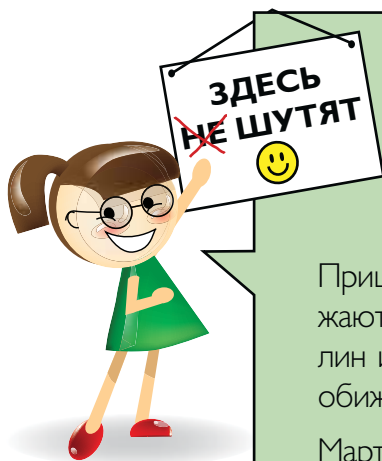


---

<sup>35</sup> Saleem, Hasan «How to Conduct a Training Needs Analysis». <http://www.dirjournal.com/guides/how-to-conduct-a-training-needs-analysis/>, 2012

# Планирование технической помощи





Сидят мартышки под деревом и горюют: «Ой, ... все нас обижают, дразнятся... издеваются... Как нам тяжело» Думали, думали, горевали – горевали, и решили: пойдём к ФИЛИНУ–КОНСУЛЬТАНТУ за советом. Он птица умная, что–нибудь да скажет...

Пришли к Филину и говорят: «Филин, как нам быть, все нас обижают, дразнятся... что нам делать, как избавиться от этого?» А Филин и отвечает: «А вы станьте ёжиками, они колючие. Их боятся обижать»...

Мартышки обрадовались и побежали к себе. Бегут, радуются и думают... Ёжики... Ёжики... Ура... Станем ёжиками... Одна споткнулась, головой ударилась и задумалась... «А как это мы ёжиками–то станем?»...

Пришли к филину и спрашивают: «Филин, ну ты чё, как же мы ёжиками–то станем? ... Мы ж мартышки! ...»

Филин поморщился и говорит: «А я–то почём знаю, как вам ёжиками стать... Я СТРАТЕГИЕЙ ЗАНИМАЮСЬ, а вы лезете со всякими глупостями...».

Когда выяснены цели и задачи техпомощи (ТП), можно начинать планирование ТП, ее объема, методов, возможных исполнителей, а также организационно-логистического обеспечения ТП. Таким образом, этот этап включает поиск финансовых, профессиональных ресурсов и распределение задач и обязанностей.

План техпомощи разрабатывается на период не менее шести месяцев и не более чем на одно задание.

Тщательно разработанный план позволяет сконцентрировать усилия партнеров и оптимизировать время для осуществления дальнейших этапов процесса техпомощи.

Такой подход формирует общность видения, обеспечивает значительную поддержку со стороны заинтересованных сторон и партнеров, положительно влияет на усиление навыков общего планирования.

В этап подготовки выполнения любого задания, отраженного в плане техпомощи, необходимо включить следующие действия:

- Согласовать с заинтересованными сторонами суть технической помощи, роли получателя, заказчика и поставщика, распределить ответственность за конкретные выбранные задачи.
- Зарезервировать средства на покрытие расходов по определенным заданиям ТП, в том числе и дополнительный бюджет для покрытия непредвиденных расходов, очевидных уже на этапе планирования или на этапе осуществления последующих шагов, вытекающих из ожидаемых результатов ТП.

- Подготовить проект технического задания (ТЗ) и внести в него комментарии, полученные от заинтересованных сторон.
- Финализировать и утвердить техническое задание.

Эффективным ресурсом для заказчика в подготовке ТЗ может стать руководство, предложенное ЮНЕЙДС<sup>36</sup>.

Написание технического задания (ТЗ) – очень важный момент планирования ТП, поскольку оно является основным рабочим документом, на который опирается консультант в выполнении своего задания.

**Эффективное ТЗ** должно  
отвечать на ряд ключевых  
вопросов:

? Почему возникла  
необходимость в  
данном задании?

? Когда и где будет  
проходить работа  
консультанта?

? Кто будет привлечен  
и с какими  
ресурсами?

? Что будет  
результатом и/  
или конкретным  
продуктом?

? Каков бюджет?

? Каким образом  
ожидается  
достижение цели  
консультантом?

? Какое требуется  
количество дней работы  
и уровень вовлеченности  
консультанта?



---

<sup>36</sup> Guidance on Developing Terms of Reference for HIV Prevention Evaluation. UNIADS, 2010



# Выбор консультанта



## ТЕСТ НА ОПЫТНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА

Вопрос: Когда надо собирать яблоки?

Нежелательный ответ: В сентябре

Обнадеживающий ответ: Когда созреют

Желательный ответ: Когда собака привязана

Для краткосрочной технической помощи использование консультантов обусловлено их специальными знаниями в конкретных областях и «заточенностью» под определенные задачи.

Найти высококвалифицированного консультанта, который может сделать работу качественно, на высоком техническом уровне, будет свободен на время оказания техпомощи, сможет выполнить работу, именно тогда, когда в ней есть потребность и т.п., достаточно трудно. Есть несколько каналов, доступных для организаций и проектов, выбора необходимого консультанта. Зачастую используются неформальные рекомендации коллег и партнеров либо собственный потенциал международных организаций. Также можно обращаться к базам данных международных и национальных организаций, консалтинговых компаний, Центров техпомощи, ЮНЕЙДС; помимо этого, возможен поиск через Интернет, если у консультанта есть свой сайт либо размещено резюме с предложением своих услуг.

Тем не менее, на сегодняшний день в связи с профессионализацией сферы ВИЧ/СПИД и развитием рынка технической помощи и консалтинговых услуг в этой сфере, повысились и требования к отбору консультантов, поэтому рекомендациями тут не обойтись. Ранее сформированные на базе крупных международных организаций и доноров стандарты и процедуры по найму консультантов перенимают национальные и локальные доноры и реципиенты. В связи с требованиями доноров и изменениями в политиках и процедурах многих организаций отбор консультантов становится более соревновательным и прозрачным, но зачастую длительным и сложным. При участии доноров, более опытных специалистов или самостоятельно, организации разрабатывают процедуры привлечения консультантов и в дальнейшем действуют согласно этим процедурам.

Таким образом, консультантов рекомендуется привлекать путем конкурсного отбора, на основе рассмотрения поданных на конкурс документов (резюме, письмо о намерениях, в некоторых случаях предлагаемый план работ).

## Существует несколько способов отбора консультантов:



### Открытый конкурсный отбор на основании поданных на конкурс документов.

Данный подход предполагает составление технического задания (ТЗ) для консультанта до объявления конкурса. В дальнейшем ТЗ может уточняться, его формирует получатель, заказчик и/или донор. Объявление о конкурсе анонсируется на электронных ресурсах и рассылается по базам партнеров и заинтересованных сторон, возможно также анонсирование через печатные СМИ. Отбор консультантов или консалтинговых агентств на основании поданных документов также производится совместно получателем, заказчиком и/или донором.



### Отбор среди отобранных ранее консультантов («пул» от англ. pool – общий котел/фонд).

Так, чтобы не утяжелять процедуру отбора и иметь возможность оперативного привлечения консультантов, организация может объявить конкурс экспертов по отдельным темам, требующим регулярной помощи извне. Отобранные на основе своих знаний и опыта специалисты (отбор по резюме) могут привлекаться организацией в случае возникновения потребности в тех или иных работах в зависимости от опыта, сферы деятельности, знаний, репутации и доступности консультанта в момент появления задачи (планово или adhoc). В таком случае техническое задание может формироваться при участии консультанта при появлении потребности.



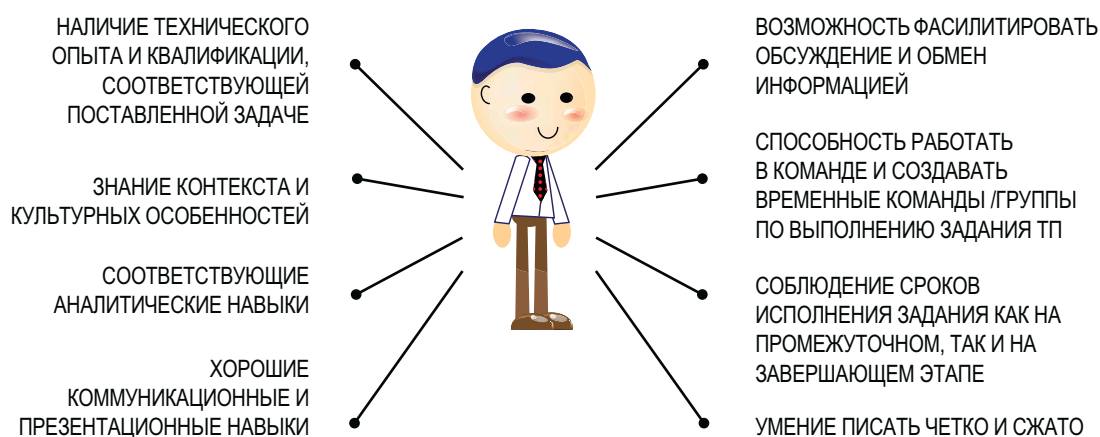
### Внеконкурсный отбор

Является на сегодняшний день редким явлением и требует дополнительных обоснований, особенно если проводится крупной организацией, в которой действуют процедуры по привлечению консультационных услуг. Как правило, под внеконкурсный отбор попадают уникальные специалисты и авторы подходов, методик и разработок (например, автор компьютерной программы учета клиентов, автор методики «Внедрение силами равных», «Психотерапия снижения вреда»), признанные международные и рекомендованные и/или отобранные донором эксперты. Обязательным аспектом сотрудничества с данными специалистами является совместное детальное обсуждение технического задания. Тем не менее, с точки зрения современной ситуации на рынке ТП, такие случаи скорее редкость, чем правило и являются процедурно обоснованным исключением.

В условиях отсутствия или усложнения процедур отбора, увеличения соответствующего документооборота и условий, организации часто обращаются к посредническим организациям, запрашивая помощь в организации планирования и управления оказанием ТП, включая подбор консультанта. При этом, консультанты могут предлагать свои услуги консалтинговым компаниям и другого типа организациям, предоставляющим ТП.

В техническом задании оговариваются требования к консультанту, к его подготовке, опыту и ожидаемым умениям.

## В зависимости от типа задания, от консультанта ожидается:



## Подготовка контракта

Пакет договора обычно состоит из двух компонентов: сам контракт (договор) и письмо, которое определяет условия, а также круг полномочий консультанта (как правило, эту функцию выполняет ТЗ) или функциональные обязанности.

Консультант **не должен** начинать оговоренную работу, пока контракт не согласован и не подписан.

В контракте отражен ряд юридических моментов, таких как сроки исполнения, финансовые обязательства, порядок оспаривания споров, вопросы конфиденциальности, принадлежности результатов работы определенной стороне и т.п. Организация-заказчик должна согласовать типовую форму контракта с юристом; это же полезно сделать и самому консультанту, если у него возникают сомнения или вопросы.



# Предоставление технической помощи. Управление выполнением задания



*Не стыдись, когда помогают; тебе поставлена задача, как бойцу под крепостной стеной. Ну что же делать, если хромый, ты не в силах один подняться на башню, а с другими вместе это возможно?*

**Марк Аврелий Антонин**

На этом этапе требуется выделить функциональную роль ответственного лица, который непосредственно будет управлять выполнением задания от имени получателя. В этом Руководстве для описания такой роли используется термин «менеджер задания». Если получатель заказывает ТП самостоятельно, то обычно таким менеджером является один из представителей администрации либо работник организации (в зависимости от объема решаемых вопросов). Если заказ ТП происходит через посредническую организацию, то эту роль может выполнять администратор этой организации.

Еще один важный и желательный момент в процессе предоставления ТП консультантом (особенно иностранным), требующий внимания, – это наличие местного консультанта или эксперта, который будет работать совместно с основным консультантом, отвечающим за конечный продукт. Этот человек сможет не только помочь правильно расставить акценты и предоставить необходимую информацию и контакты, но его участие в работе будет способствовать обеспечению долгосрочности мероприятий и результата ТП, поскольку он знает и понимает изнутри процесс предоставления ТП «старшим» консультантом и сможет поддерживать контакты в будущем с организацией (при необходимости).

### **Подготовка до момента прибытия консультанта на сайт**

Подготовка к выполнению задания ТП охватывает мероприятия по планированию всех необходимых моментов для обеспечения ежедневной работы консультанта: как программных (технических) вопросов, так и административно-логистических. Для консультанта важно быть осведомленным о подготовительной работе и о том, что должно быть сделано и какие могут возникнуть трудности.

Подготовительную работу можно разделить на **пять направлений деятельности**:

- Повышение осведомленности заинтересованных сторон относительно задания консультанта, что обеспечит их сотрудничество и поддержку.
- Проведение брифинга с коллегой – местным консультантом.
- Сбор необходимых документов.
- Планирование и составление графика деятельности по заданию ТП.
- Проведение логистических мероприятий.

### **Повышение осведомленности заинтересованных сторон**

Как говорилось выше, в идеале заинтересованные стороны должны участвовать в подготовке технического задания и его финализации. Во всяком случае, важно обеспечить, чтобы все заинтересованные стороны получили копию технического задания и были хорошо проинформированы о предназначении работы консультанта.

До приезда консультанта либо команды, оказывающей ТП, важно проинформировать письмами всех заинтересованных лиц. Особое внимание получатели или заказчик должны уделить срокам подачи официальных писем о встречах в министерствах, департаментах или администрации, учитывая существующие установленные сроки рассмотрения предложений при планировании своей деятельности и составлении графика.

Консультант может попасть в трудную ситуацию, когда в начале работы заинтересованные стороны по-прежнему не имеют ясного представления о цели ТП или не понимают, на-

сколько важно проводить соответствующие совещания или рабочие семинары заинтересованных сторон, где консультант может получить картирование проблемы, а впоследствии, доложить о результатах референтной группе из представителей заинтересованных сторон.

### **Проведение брифинга с местным консультантом**

Как уже отмечалось, одной из основных характеристик эффективной и долгосрочной технической помощи является назначение коллеги-эксперта со стороны получателя ТП для работы в тесном сотрудничестве с консультантом. Это обеспечивает возможность для более качественного развития потенциала и передачи навыков получателю. Очень важно, чтобы местный коллега-эксперт был мотивирован, и его роль в задании ТП была четко определена, а также, чтобы он располагал временем для работы с консультантом.

Роль местного коллеги-эксперта лучше всего описать в ТЗ и/или в плане работы, чтобы избежать любого непонимания между получателем, заинтересованными сторонами, местным экспертом и консультантом.

Ознакомившись с кругом функциональных обязанностей, оба консультанта – приглашенный и представитель от получателя – могут приступить к непосредственной подготовке программы совместной работы. Направляемый запросами о необходимой информации и проясняя неясные моменты, местный консультант составляет предварительную программу в тесном сотрудничестве с внешним консультантом.

### **Сбор необходимой информации и документов**

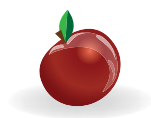
В любом задании ТП важно учитывать, что консультанту необходимо достаточное время для ознакомления и осмысления необходимой информации. Сбор соответствующей информации и документации – это ответственность, как правило, «менеджера задания», хотя такая задача может быть возложена на консультанта либо местного эксперта. Также важно отразить этот момент в ТЗ и запланировать предоставление консультанту необходимых документов и времени для их проработки еще до начала работы на месте.

На национальном уровне работы консультанта обычно используют справочную информацию, которая может быть полезна и должна быть предоставлена консультантам (например, в сфере ВИЧ/СПИД):

- национальный план ответа на эпидемию ВИЧ/СПИД;
- исследования, описывающие характер эпидемии ВИЧ/СПИД;
- отчеты разных организаций в сфере, выбранной для ТП, в том числе по МиОН<sup>о</sup>
- информационные бюллетени, специально подготовленные обзоры.

На областном уровне этот перечень включает в себя Областную программу борьбы с эпидемией ВИЧ/СПИД, отчеты, содержащие как статистическую информацию, так и результаты исследований, проводившихся в данной области, иные публикации.

В работе на уровне организации, кроме указанных материалов областного уровня, в перечень документов для исследования также включаются устав, стратегия, организграмма и операционный план проектов, которые выполняет организация.





# Планирование и составление графика деятельности по заданию технической помощи



Консалтинговая компания. Открывается дверь, всовывается голова:

— Я хотел бы узнать, сколько у вас стоит проконсультировать меня, ответить на мой вопрос?..

— Один вопрос — 1000 долларов, мы слушаем Ваш второй вопрос.

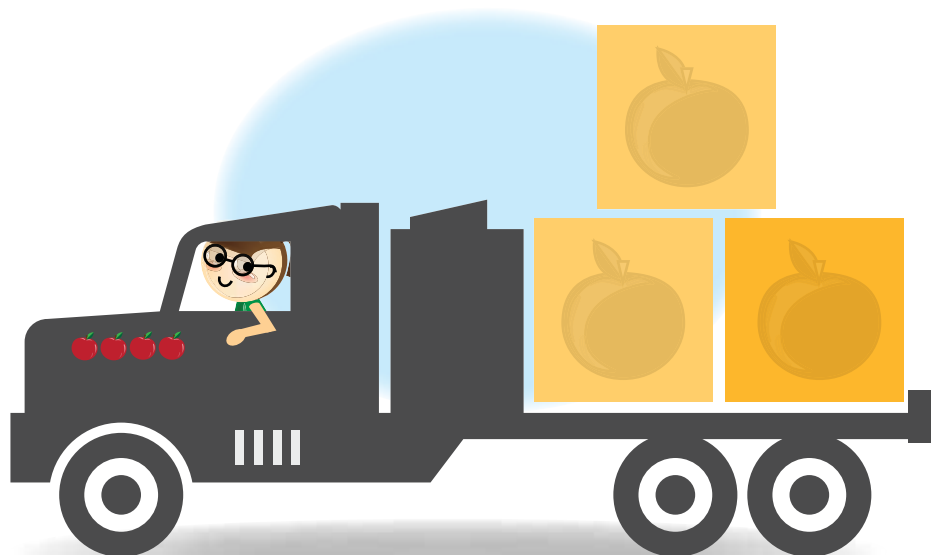
Программа мероприятий должна быть составлена получателем совместно с консультантом по поручению «менеджера задания» до начала работы. План и график включает в себя встречи и визиты, которые будут содействовать работе консультанта и будут направлены на получение необходимых результатов, определенных в техническом задании. В график желательно внести время на промежуточную обработку получаемой информации и на проведение брифингов с местным консультантом для подведения итогов на каждом этапе работы консультанта. Программа должна быть подробной и позволять реалистично распределять время на проведение различных совещаний (с учетом проезда), обработку информационно-справочных материалов и т.д.

Приглашения на рабочие семинары и письма с запросом на встречи должны быть направлены до начала миссии, в соответствии с социально-культурными нормами страны и учетом требований бюрократической системы.

Важно уточнить график и подтвержденные встречи еще до приезда, дополнительно вернувшись к этому вопросу на первом совещании по прибытию на место назначения. Все ключевые заседания должны быть вновь подтверждены ближе к дате встречи. Желательно, чтобы ответственный за график работы и встреч имел возможность гибкой замены мероприятий по согласованию с консультантом.



# Проведение логистических мероприятий



Голодные—преголодные волки поймали в лесу зайца. Наме- рены его съесть. А заяц кричит: «Не ешьте меня волки! Чего вам, я вон какой маленький, всё равно не наедитесь. Давай— те лучше я вам покажу, где стадо овец пасётся». «Ну, ладно, веди», — говорят волки. Ведёт заяц волков.

— Ну, скоро там?!

- Ещё немножко.
- Ну, пришли, что ли?!
- Вот—вот придём.
- Далеко ещё?!
- Чуть—чуть осталось, только вон через тот холм перевалим.

Не выдержали волки — съели зайца. Перевалили через холм, глядь, а там и правда стадо овец. Наелись. Лежат, отдыхают.

— А как—то нехорошо мы с зайцем—то поступили, ведь не обманул.

— Да уж, надо бы что—то сделать в память о нём.

— Ну, давайте хоть похороним его по—божески.

Похоронили волки всё, что от зайца осталось и думают, что же на мо— гилке написать?

«Зайцу, нашему врагу», — неправильно как—то, вроде ничего плохого не сделал, даже наоборот.

«Зайцу, нашему другу», — тоже плохо, ведь друзей не едят.

Написали: «Зайцу, нашему партнёру и консультанту».

Грамотная логистика сопровождения работы консультанта или команды экспертов включает обеспечение:

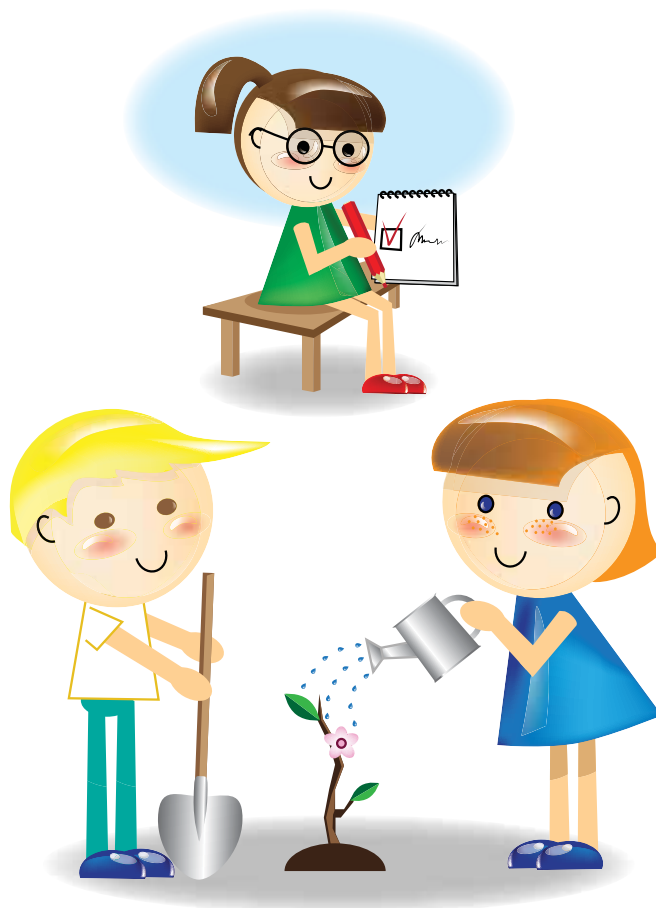
- Транспортom.
- Проживанием в соответствии с требованиями и возможностями заказчика и консультанта.
- Рабочим местом для консультанта .
- Связью, доступом к Интернету и телефону (в т.ч., по возможности, обеспечение местной мобильной связью).
- Аудиторией для проведения заседаний, рабочих семинаров и встреч.
- Аудио-визуальным и другим оборудованием.
- Переводчиком при необходимости (условия работы, которого лучше согласовать заранее и внести в график). Не следует полагать, что местный консультант должен будет выполнять эту роль лишь потому, что он владеет языком данной местности. Эта функция должна быть оговорена в техзадании и отражена в соответствующем договоре с закреплением бюджетной строки, включая письменные переводы и их возможный объем.

Нужно иметь проверочный перечень всех необходимых пунктов логистического и административного сопровождения для конкретного ТП задания. Это важно, чтобы скоординировать все необходимые шаги по административному и логистическому обеспечению и проконтролировать их своевременное выполнение.

Такой перечень поможет консультанту проверить с ответственным за эти вопросы лицом (минимум за 48 часов до начала задания), все ли организовано и понятно. Это позволяет консультанту не отслеживать соблюдение всех административных вопросов, тем самым, освобождая время и силы для программной творческой деятельности.



# Мониторинг и наблюдение за деятельностью по выполнению задания



*Л*юдям, не слушающим советов, нельзя помочь...  
**Бенджамин Франклин**

## Развитие доверия

Важно установить взаимные уважительные и доверительные отношения между консультантом, «менеджером задания» и работниками организации – получателем ТП. Опыт многих консультантов и получателей подтверждает, что утрата доверия приводит к неудаче с высокой долей вероятности. Поэтому следует учесть, что для установления прочных рабочих отношений между консультантом и «менеджером задания» необходимо обговаривать возможность возникновения такой ситуации и, при любых признаках утраты доверия либо неприемлемых моментах, открыто обсуждать это. Кроме того, в процессе мониторинга важно давать консультанту и позитивный отклик на его работу, если деятельность осуществляется с хорошими результатами.

### Мониторинг и смещение фокуса на внеплановый запрос клиента (score creep)

С началом работы над заданием по ТП роль «менеджера» заключается в том, чтобы наблюдать и контролировать выполнение задания. Даже очень опытные консультанты извлекают пользу из такого мониторинга: зачастую консультанту необходима активная поддержка для уверенности, что он получает всю важную информацию, что сотрудничество налажено, что работа проходит эффективно и ведет к получению необходимых результатов. Ожидается, что обе стороны – как консультант, так и получатель или заказчик – отслеживают удовлетворенность ходом работы над заданием ТП. Это дает получателю и консультанту возможность вовремя выявить проблемы и получить поддержку для решения проблем, которые могут возникнуть. Менеджер в качестве принимающей стороны должен взять на себя ответственность за корректировку техзадания (по необходимости), помощь и информирование консультанта (в случае необходимости), принятие решений по внедрению необходимых изменений по результатам технической помощи.

На данном этапе выполнения ТП задания также важно проверить, не имеет ли место **смещение фокуса на внеплановый запрос клиента** (в иностранной литературе по этому вопросу данный термин означает «*использование относительно первоначального плана*» или *score creep*). Такая ситуация возникает, когда консультант начинает «идти на уступки» одного из получателей (чаще всего тех, кто облечен властью) либо заказчика о решении дополнительных задач, не включенных в техническое задание, якобы для выполнения конкретной задачи по ТП, которая была оговорена изначально.

Причины такого **смещение фокуса** должны быть обсуждены консультантом, прежде всего, с «менеджером задания», с заказчиком и возможно с донором, если это предусмотрено процедурой договора.

Там, где возникший новый запрос действительно важен, необходимо внести изменения в план работы по заданию ТП после согласования с соответствующими представителями заказчика. Как правило, это требует выделения дополнительных дней на расширение круга исследуемых вопросов, а возможно и пересмотра установленных сроков исполнения.

### Отслеживание соблюдения сроков

Регулярное отслеживание соблюдения сроков и перенастройка графика подачи проектов отчетов, если это было оговорено, также является важной частью мониторинга. Обозначенные сроки помогают консультанту сосредоточено и эффективно управлять своим временем.

**Консультант может потерять интерес к заданию, если не проявляется интерес к результатам его работы!**

Назначенный «менеджер задания» должен убедиться, что сроки для регулярной обратной связи и отчетности по промежуточным результатам, предоставлению протоколов встреч с референтными/фокус-группами и клиентами закреплены. В свою очередь, обратная связь от представителей заинтересованных сторон, местного консультанта и «менеджера задания» является конструктивным инструментом поддержания эффективной работы по предоставлению ТП.

### **Обеспечение качества результатов и конечного продукта (deliverables) по выполнению ТП задания**

Для «менеджера задания» важно организовать процедуру подачи окончательных результатов/продукта по итогам задания ТП. Ответственность за это лежит на консультанте, что закреплено в контракте. На первом этапе за прием работы консультанта отвечает «менеджер задания»; окончательные результаты, отчет или продукт иногда принимает комитет либо техническая целевая группа, а также высшее руководящее звено организации.

Для посреднической организации (Бюро TSF ЮНЕЙДС или Центры) «менеджер задания» выполняет в основном административную функцию, поэтому эти организации заручаются технической экспертизой специально созданных советов по приему результатов работы консультантов. Обязательно оговаривается, кто подтверждает подписью принятие результаты работы консультанта по оказанию ТП. Также важно учитывать на этапе планирования вовлеченность этого человека в процесс оказания и обсуждения предварительных результатов.

### **Оплата**

Своевременная выплата вознаграждения консультанту является частью хорошей практики управления предоставлением ТП. Консультант будет работать более эффективно и продуктивно, если получит гарантию, что платеж за его работу поступит вовремя и согласно договору. Это закладывает долгосрочные основы сотрудничества между консультантами, клиентами и заказчиками.

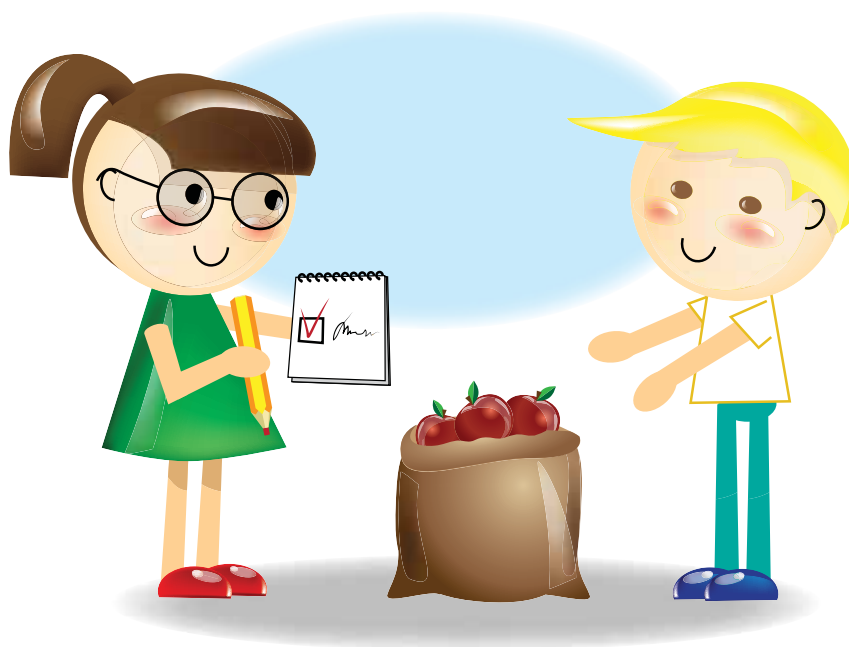
В процессе оказания ТП бывают случаи, когда в силу разных причин выполнены не все пункты договора, и получатель не доволен результатами. В этом случае возможна частичная оплата только за ту выполненную работу, которая устроила получателя. Так или иначе, неудовлетворенность получателя как процессом, так и результатом должна быть задокументирована в соответствии с согласованными заранее процедурами. Выплата суточных и покрытие проживания и транспортных расходов должны происходить в любом случае, если обратное не оговорено в контракте.

Встречаются и факты несоблюдения договоренности по отношению к консультанту со стороны либо получателя, либо заказчика. В этом случае компенсация и покрытие расходов на транспорт и суточные могут возмещаться в судебном порядке.





# Мониторинг и оценка результатов технической помощи



***В**се легко дают советы, но немногие берут за них ответственность.*

***Тацит***

На этапе планирования ТП закладываются показатели мониторинга и оценки (МиО), что помогает структурировать деятельность в этом направлении. Такое планирование дает возможность избежать критических задержек, которые приводят к потере импульса и снижению эффективности определенных интервенций.

Еще до написания техзадания, последующие шаги **после какого-либо задания** ТП должны быть отработаны командой, вовлеченной в оказание ТП.

Возможно, стоит отложить определенную миссию по ТП, если очевидно, что клиент не имеет необходимого потенциала в рамках данного проекта и/или организации, чтобы воплотить рекомендации и предлагаемые мероприятия.

Назначенные местные коллеги-эксперты играют важную роль в продвижении предложений задания ТП в дальнейшем. Например, если готовится оценка программы, то может создаваться целевая техническая/экспертная группа по дальнейшей реализации предложенных рекомендаций. Это особенно важно, если предлагается новая структура по мониторингу и оценке. Также важно, чтобы был определен ответственный за организацию необходимого обучения сотрудников, а также тот сотрудник/руководитель, кому будет поручено внедрение новой структуры.

В целом, нужно определиться, какие именно виды деятельности будут предприняты получателем ТП после завершения задания ТП, и внести их в план, включая выявление потребностей в дальнейшей технической и консультативной поддержке, а также мероприятия по развитию потенциала организаций или сферы деятельности. Иногда в результате такого анализа продлевается договор консультанта, чтобы обеспечить поддержку последующей работы по реализации рекомендаций.

На уровне страны система мониторинга и оценки оказания ТП является частью составленного плана ТП, где указывается за чем, кто, как и когда будет анализировать процессы и результаты реализации плана страны по оказанию ТП.

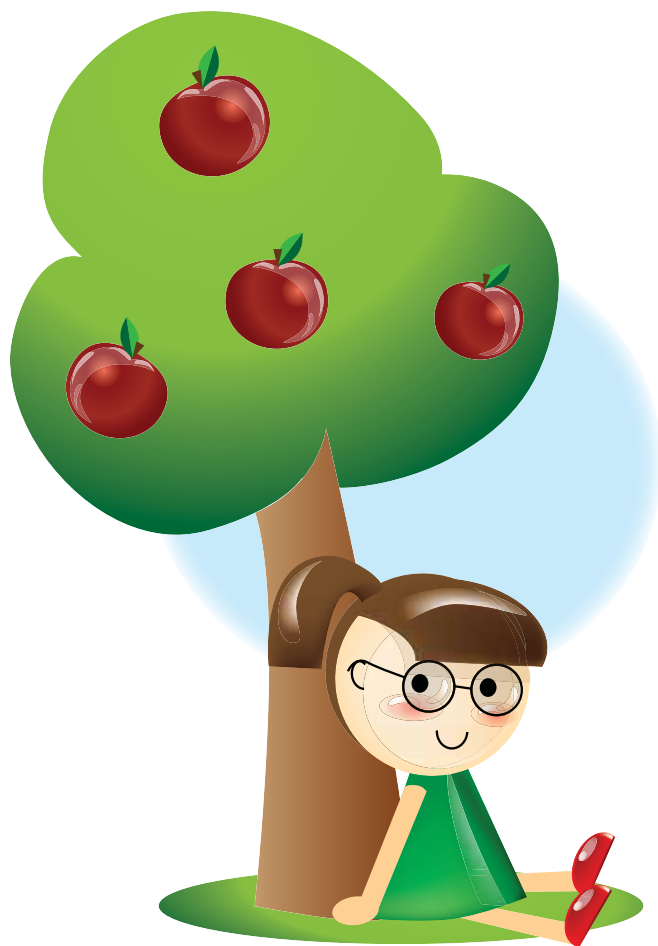
Важным этапом долгосрочного сотрудничества как получателя, так и заказчика с консультантом является оценка его деятельности.

Для организаций-посредников в предоставлении ТП необходимо дать оценку не только результатам и процессу выполнения работы консультанта, но и ряду качеств, которые консультант проявил во время выполнения задания по ТП. Такие организации, как агентства ООН, имеют стандартные формы оценки, некоторые же собирают отзывы о работе консультанта почти неформально. Хотя не всегда это предусмотрено договором, консультанту важно получить оценку своей деятельности. Конструктивное осмысление сильных сторон и направлений для улучшения мастерства отличает профессионала от простого исполнителя.

На уровне организации, предоставляющей ТП, показатели успешности оказываемой ТП измеряются соответствием ожидаемых результатов, оговоренных с получателем или заказчиком/посредником. Такие ожидания должны быть описаны в техническом задании или проекте по оказанию ТП, с обозначением количественных и качественных показателей.



# Приложения



## Глоссарий основных методов оказания технической помощи

**Тренинг** (от англ. *training* от *train* – обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Тренинг имеет целью не только получение новой информации и знаний, но и их практическое применение, формирование и отработку умений и навыков, которые, в свою очередь, делают исполнение поставленных рабочих задач более эффективными. Тренинг является одной из важных форм профессионального развития. Время и насыщенность программы проведения тренинга должны быть реалистичными для вышеупомянутых целей его использования в качестве формы обучения и повышения квалификации. Как показывает практика тренинговых занятий, минимальное время для проведения тренинга – 0,5 дня, максимальное время для изложения новой темы – 3 дня. Количество участников в тренинговой группе для оптимального восприятия информации не должна превышать 25 человек, а для тренинга для тренеров – 20 человек. Если обучение требует большего количества времени, оно может быть разбито на серию тренингов, которые проводятся через определенные промежутки времени. Согласно результатам оценки потребностей региональных НПО в технической помощи, проведенному МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» в 2008 году, именно тренинговое обучение как метод лидирует по популярности среди украинских ВИЧ-сервисных организаций.

**Семинар** (от лат. *seminarium* – рассадник, теплица) – форма учебно-практических занятий и повышения квалификации, при которой обучающиеся обсуждают доклады, публикации, планы, презентации, результаты деятельности, выполненные ими, коллегами или экспертами. Семинар сосредоточен на обсуждении определенного вопроса/темы и является формой коллективного, публичного рабочего обсуждения информации коллегами для формирования компетенции в отношении новых методов и подходов деятельности, новых знаний. Семинар способствует оптимизации взаимодействия по реализации проектов и программ. Фасилитатор семинара является координатором обсуждения темы семинара, но может также выступать и в роли эксперта. Семинар требует активного участия в дискуссии всех присутствующих, которые не должны быть новичками в теме обсуждения. Цели обсуждений направлены на профессиональную полемику и усвоение обсуждаемого материала, чтобы участники лучше разобрались в теме, а также на публичное обсуждение вопросов, которое может протоколироваться (например, обсуждение доклада, презентации, исследования). Семинары могут проводиться очно и он-лайн.

**Рабочая встреча** – встреча заинтересованных сторон и непосредственных участников внедрения определенной деятельности для обмена информацией, профессионального общения, координации деятельности, обсуждения одного или ряда рабочих вопросов/проблем, которые могут быть как связанными между собой, так и разными, выработки планов и решений по темам обсуждения. Время проведения и уровень представительства на рабочих встречах зависят от количества обсуждаемых вопросов, ожидаемых от встреч результатов и уровня принятия решений. В программу рабочей встречи могут быть включены презентации новых подходов работы, лучших практик, а также обучающей информации, касающейся текущей деятельности. Рабочие встречи могут проводиться на уровне проекта, организации/й, региона/ов, национальном и международном уровне.

Для успешного проведения рабочих встреч важно четко определить цель встречи, вопросы для обсуждения, количественный и качественный состав участников, а также хорошо подготовить модератора/фасилитатора (ведущего) встречи.

Результативными считаются рабочие встречи с участием представителей разных организаций, которые занимаются одним направлением деятельности. Такие встречи дают возможность организациям поделиться лучшими практиками, опытом, обсудить и проанализировать общие или специфические проблемы и пути их решения. Не менее полезными для развития потенциала являются рабочие встречи представителей «молодых» организаций с более опытными. Важные результаты для деятельности в сфере ВИЧ/СПИД приносят также встречи с представителями заинтересованных сторон (например, государственных организаций, лечебных учреждений, правоохранительных органов и т.д.).

**Супервизия** (лат. *super* – сверху, над + *visio* – видение, употребляется также в значении «наставничество») – это один из методов подготовки и повышения квалификации, в ходе которого обучающихся консультирует более опытный и специально подготовленный коллега/специалист. Супервизия помогает систематически видеть, осознавать, понимать и анализировать свои профессиональные действия и свое профессиональное поведение. Ее целью является развитие знаний, навыков и умений, способствующих совершенствованию деятельности учащихся. Супервизия может проводиться в виде групповой и индивидуальной работы.

В социальной сфере супервизию рассматривают как составляющую технологии организации социальной работы, которая включает подготовку социальных работников, профилактику профессиональных рисков и содействие профессиональному развитию специалистов. Супервизия дает возможность социальному работнику поделиться своими чувствами, выявить и обозначить затруднения, возникшие в работе с клиентом, получить обратную связь, проанализировать причины затруднений, расширить свои теоретические представления, наметить пути дальнейшей работы с клиентом.

Цель супервизии – помочь персоналу эффективно выполнять задания, определенные должностными обязанностями, причем, персонал организации является активным участником этого процесса.

Целесообразно разделять административный и обучающий методы супервизии, хотя оба призваны помогать обеспечить качество услуг и требуемые результаты работы в конкретных условиях деятельности.

**Наставничество** (англ. *mentoring, tutoring*) – это разновидность индивидуального обучения, которая заключается в передаче знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника или эксперта – менее опытному, что способствует профессиональному и личностному росту обучающегося. Опыт передается советом, личным примером или демонстрацией навыков. Такой вид обучения нацелен на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе, а также на создание условий для быстрого и эффективного освоения функциональных обязанностей. Наставничество позволяет отслеживать работу отдельных сотрудников (менеджеров, координаторов, социальных работников, психологов, тренеров) и, в то же время, дает им возможность наблюдать, анализировать собственный прогресс и определять потребности для дальнейшего обучения и развития. В данном виде ТП обязательно определяются ожидаемые результаты наставничества и его срок. Обучение проводится непосредственно на рабочем месте в процессе выполнения рабочих задач.

**Мастер-класс** – форма обучения, в ходе которой признанный эксперт в отдельной области, специалист-практик проводит занятие, направленное на получение знаний и развитие навыков по отдельному аспекту деятельности, как правило, для менее опытных в данной сфере коллег. Тренер в мастер-классе выступает опытным экспертом в теме мастер-класса,

который делится опытом и профессиональными секретами, обсуждает с участниками проблемы в их работе и пути их преодоления. Методы проведения мастер-класса зависят от его темы и поставленных задач и могут содержать комбинацию информационно-теоретических и практических блоков, дискуссионную часть. Продолжительность мастер-класса, как правило, составляет 0,5–1 день.

**Инструктаж** – это практика обучения на рабочем месте, представляющая собой предоставление четких инструкций и указаний по той или иной деятельности. Обычно, инструктаж содержит 4 этапа: (1) выбор и подготовка преподавателя и обучающегося к прохождению обучения; (2) объяснение и демонстрация процесса преподавателем; (3) закрепление знаний на рабочем месте; (4) подведение итогов процесса обучения. Инструктаж может проводиться для сотрудника или отдельной организации, а также для нескольких организаций.

**Экспертный визит/консультация эксперта** (от лат. *consultatio* – совет, совещание) – предоставление группе организаций, организации или подразделению организации консультаций эксперта по определенной теме. Формат оказания консультации определяется при взаимодействии предоставителя данного метода ТП, эксперта и организации/ий-получателей ТП. Консультации могут быть единичные или организованы в серию встреч/визитов, индивидуальные и групповые, выездные (в регионах работы и филиалах получателя ТП). Они могут происходить как в формате индивидуальной работы, так и в формате тренингового обучения сотрудников организации-получателя ТП. Предоставителями данного вида ТП могут быть международные, национальные или региональные эксперты-консультанты по определенной теме, отобранные на конкурсной основе или же привлеченные, благодаря их уникальным знаниям в теме оказания ТП. Консультации экспертов могут в некоторых случаях предоставляться дистанционно через Интернет или телефонную связь.

**Поездки по обмену опытом, ознакомительные/учебные поездки** (англ. *study tour*) – визит сотрудника или группы сотрудников в организацию, являющуюся примером лучшей практики или внедряющей инновационный подход/направление в работе, для ознакомления с ее деятельностью.

**Стажировка** – форма повышения квалификации по специальности, которая предполагает обучение работника в процессе трудовой деятельности. Стажировка специалиста происходит под руководством наставника в процессе выполнения конкретной работы в опытной организации. Стажировка предполагает непосредственное включение стажера в профессиональную деятельность, в отличие от обучающего тура, где он только знакомится с условиями и методами работы определенной организации. Стажировка, как правило, направлена на закрепление знаний и навыков и приобретение опыта определенной деятельности. В организациях ВИЧ-сервиса стажировки часто заключаются в обучении сотрудников менее опытной организации или новых сотрудников на базе опытной организации, которая является носителем лучшей практики в определенном направлении работы (например, профилактика среди ПИН, профилактическая работа с детьми улицы). К сожалению, стажировка часто длится несколько дней и по форме проведения больше соответствует ознакомительной/учебной поездке, так как обучающийся не вовлечен в трудовую деятельность на базе организации, в которой он/она проходит стажировку.

**Конференция** – это большое собрание, совещание представителей различных организаций, учреждений, городов, стран с целью обсуждения результатов деятельности, исследований, обмена опытом, определения приоритетных направлений дальнейшей работы. Роль



конференций в предоставлении технической поддержки заключается в привлечении относительно больших групп людей к совместному участию в тематически направленном спектре презентаций, обсуждений, а также налаживанию формальных и неформальных связей между людьми и организациями, занимающимися сходными видами деятельности и имеющими общие интересы и потребности.

**Дистанционное обучение** – это модель обучения, когда обучающиеся физически не присутствуют на занятии, например, в одной комнате, в классе. Дистанционное обучение предоставляет доступ к информации, когда учащиеся удалены во времени и/или расстоянии от источника информации для обучения. Примером такого обучения являются он-лайн курсы. Дистанционное обучение в зависимости от его специфики и модели общения между инструктором/тренером и учащимися относится к не прямой или прямой технической помощи. Например, в случае регулярного видеообщения учащихся и тренера речь идет о прямой технической помощи, а в случае использования мультимедиа- технологий, когда участники просматривают материалы он-лайн и проходят тестирование, – к не прямой технической помощи. В дистанционном обучении активно используются мультимедиа-технологии: порталы он-лайн обучения, записанные видео- или аудиоуроки, презентации, фильмы, анимационные фильмы и т.д.

**Документирование лучших практик и разработка ресурсов по технической поддержке** является специфическим способом обмена творческими и конструктивными наработками, важной информацией о результативных подходах к решению задач, которая становится доступна всем заинтересованным в обучении и применении этой информации на практике. Документирование (включает в себя запись, сбор документов, обучение и обмен опытом) знаний и обмен лучшими практиками является важным базисом для разработки рекомендаций по работе с целевыми группами и способствует адаптации и реализации эффективных подходов в разных регионах и организациях. Под разработкой ресурсов технической поддержки обычно подразумевается подготовка конкретных инструментов для оказания технической поддержки, а именно специальных публикаций, методических материалов, тренинговых и обучающих модулей и т.п. Документирование лучших практик и разработка ресурсов по технической поддержке относятся к не прямой технической помощи.

**Методические ресурсы** – это печатные или электронные текстовые документы, предоставляющие особым образом структурированную информацию, которая определяет порядок, логику и акценты изучения какой-либо темы, проведения занятия, мероприятия, осуществления деятельности. Примерами методических ресурсов являются модули, гайды, методические материалы, методические рекомендации и т.д. Методические ресурсы относятся к не прямой технической помощи.

**Тренинг по подготовке тренеров** – это специальный тренинг, предполагающий обучение тренеров, которые впоследствии смогут проводить тренинги самостоятельно. Такой подход состоит из нескольких этапов. Сначала потенциальные тренеры выступают в качестве участников тренинга, где проходят специальный тренинговый курс по выработке тренерских навыков. Затем они получают наставническую поддержку во время совместного ведения своих первых тренингов для окончательного закрепления навыков и выработки чувства уверенности в возможности самостоятельного (или в паре с другими начинающими тренерами) проведения тренингов. Тренинг по подготовке тренеров относится к не прямой технической помощи.



## Список рекомендуемой литературы

1. Готлиб А.С. Введение в социологическое исследование. Качественный и количественный подходы. Методология. Исследовательские практики: Учеб. Пособие по социологии для студ. вузов / РАО; Московский психолого-социальный ин-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Флинта, 2005. – 382 с. (Библиотека социолога).
2. Демченко І.Л., Костенко К.С., Поп К. Основи здоров'я: моніторинг і оцінка впровадження навчальної програми. Навчально-методичний посібник для методистів і учителів загальноосвітніх навчальних закладів. – К., 2006. – 82 с.
3. Добренев В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 768 с. (Классический университетский учебник).
4. Исследование особенностей поведения. Руководство по проведению периодических исследований в рамках изучения поведения групп населения, подверженных риску инфицирования ВИЧ / Дж. Амон, Т. Браун, Ж. Хогл и др. – FHI, Impact, DFID, WHO. 2004. – 382 p.
5. Кранжелич Н.И., Варбан М.Ю. Оценка потребностей в технической помощи и тренинговой деятельности в сфере ВИЧ/СПИД, Управление ООН по наркотикам и преступности (UNODC) в Украине, 2013.
6. Методичні рекомендації з проведення досліджень для моніторингу відповіді країни на епідемію ВІЛ-інфекції / Балакірева О.М., Варбан М.Ю., Довбах Г.В. та ін. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2008. – 96 с.
7. Мониторинг и оценка программ и проектов. Практическое пособие / О.С. Морозова, О.В. Варецкая, Д. Джонс, П. Чикуква, Т.А. Салюк. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2007. – 140 с.
8. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Курс лекцій. – К.: Наукова думка, 1996. – 232 с.
9. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. – 7-е изд. – М.: «Добросвет», 2003. – 596 с.
10. Керол Г. Вайс. Оцінювання. Методи дослідження програм та політики/ Наук. ред. перекладу О. Кілієвич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «ОСНОВИ», 2000. – 672 с.
11. Блу Р.Н. Материалы рабочей книги участников семинара по подготовке экспертов в области оценки проектов /Ежеквартальный информационный бюллетень Московского представительства World Learning. – №8. – 1997. – С. 15,16.
12. Методичні рекомендації для інтерв'юєрів: Навч. посіб. – К.: Український ін-т соціальних досліджень, 2001. – 106 с.
13. Організація відповіді на епідемію ВІЛ-інфекції/СНІДу на регіональному рівні. Посібник. – К.: Програма розвитку ООН, 2012. – С. 36–43.
14. Галайда В.В., Давиденко Н.Г., Ніколко М.В., Семерик О.Ю., Тертичка В.В. Стратегічний підхід до розробки регіональної цільової програми з ВІЛ/СНІДу. Методичні рекомендації. – К.: Вид-во «Гопак», 2008.
15. Advocacy, communication and mobilization for TB control: a guide to developing knowledge,

attitude and practice surveys / WHO / HTM/ STB / 2008. – 46 p.

**16.** Kengeya-Kayondo, J. (TDR), Shakarishvili, G. (the Global Fund), Xueref, S.) (the Global Fund). Framework for Operations and Implementation Research in Health and Disease Control Programs. – 68 p.

**17.** Fisher, Andrew A. Designing HIV/AIDS intervention studies: an operations research handbook. / Library of Congress Cataloging-in-Publication Data / 2002. – 141 p.

**18.** HIV testing, Treatment and Prevention. Generic Tools for Operational Research. / WHO Library Cataloging-in-Publication Data / 2009. – 59 p.

**19.** Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), 2010.

**20.** Watkins, Ryan. A guide to assessing needs: essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results / by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, Yusra Visser, The World Bank, International Bank for Reconstruction and Development, 2012.

**21.** Kizlik, B. «Needs Assessment Information», ADPRIMA, <http://www.adprima.com/needs.htm>, 2010.

**22.** Kaufman, Roger, Alicia M. Rojas, Hannah Mayer (1993). Needs Assessment: A User's Guide. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications, Inc.

**23.** Kizlik, B. «Needs Assessment Information», ADPRIMA, <http://www.adprima.com/needs.htm>, 2010. US Federal Government Office of Personnel Management: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/planning-evaluating/#url=Training-Needs-Assessment>.

**24.** Clark, Don. «Needs Assessments in Instructional Design», <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/assessment.html>, 2012.

**25.** Saleem, Hasan. «How to Conduct a Training Needs Analysis», <http://www.dirjournal.com/guides/how-to-conduct-a-training-needs-analysis/>, 2012.

**26.** Brown, Judith. Trainings Needs Assessment: A Must for Developing An Effective Training Programme. Public Personnel Management, Volume 31, No 4, Winter 2002. – P. 569–578.

**27.** Miller, Janis, Osinski, Joan. Training Needs Assessment, 2002, [http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller\\_Osinski.pdf](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/Miller_Osinski.pdf)

**28.** Оксфордский словарь английского языка он-лайн: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/technical-support?q=technical+support>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/assistance?q=assistance>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/support?q=support>

**29.** Guidance note on intensification of Technical support at the country level. Planning and managing technical support. United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), 2010.

**30.** Country Harmonization and Alignment Tool. A tool to address harmonization and alignment challenges by assessing strengths and effectiveness of partnerships in the national AIDS response. UNAIDS, 2007.

**31.** Network Capacity Analysis. A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV workshop facilitating guide, 2008.

32. GTZ BACKUP Initiative guide. Accelerating action. A technical support guide to develop capacity and to benefit from global health financing. GTZ, 2007.
33. Committee of Experts on Public Administration. United Nations Economic and Social Council Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration, 2006, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>
34. Проект технической помощи ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/programmes/technical-assistance/what-is-technical-assistance/>
35. Clark, Don. «Needs Assessments in Instructional Design», <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/isd/assessment.html>, 2012.
36. [http://www.me.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=178138&cat\\_id=178137](http://www.me.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=178138&cat_id=178137)
37. OECD, DAC. Official and Private Flows. April, 2009.
38. Fixsen, D. L., Blase, K. A., Horner, R., & Sugai, G. (2009, February). Intensive technical assistance. Scaling-up brief #2. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina at Chapel Hill, FPG Child Development Institute, SISEP.
39. Dean L. Fixsen, Karen A. Blase, Rob Horner, & George Sugai, Scaling up Brief, February 2009, Number 2: [http://education.vt.gov/documents/EDU-ESEA\\_Biblio\\_Ref002.pdf](http://education.vt.gov/documents/EDU-ESEA_Biblio_Ref002.pdf).
40. Making the Money Work: UNAIDS Technical Support to Countries, UNAIDS, 2007, [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork_en.pdf)
41. UNAIDS TSF 5 years report. Technical Support Facilities: helping to build an efficient and sustainable AIDS response. UNAIDS, 2011 [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167\\_UNAIDS\\_TSF\\_5-years-report\\_2011\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167_UNAIDS_TSF_5-years-report_2011_en.pdf)
42. UNAIDS Technical Support to Countries, UNAIDS, 2007, [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/dataimport/pub/report/2007/jc1388-makingmoneywork_en.pdf)
43. Technical Support Facilities: Helping to build an efficient and sustainable AIDS response, [http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167\\_UNAIDS\\_TSF\\_5-years-report\\_2011\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2167_UNAIDS_TSF_5-years-report_2011_en.pdf)
44. The Report Review [www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2150\\_UNAIDS\\_TSF\\_Overview\\_Report\\_2011\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/unaidspublication/2011/JC2150_UNAIDS_TSF_Overview_Report_2011_en.pdf).
44. Стратегия ЮНЭЙДС на 2011–2015 годы. ЮНЭЙДС, 2011, [www.unaids.org/ru/aboutunaids/unaidsstrategygoalsby2015/](http://www.unaids.org/ru/aboutunaids/unaidsstrategygoalsby2015/)
45. Technical Guidance Note for Global Fund HIV Proposals: Technical support and capacity development planning, UNAIDS/ World Health Organisation, 2011, [www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/programmes/programmeeffectivenessandcountrysupportdepartment/gfresourcekit/20110831\\_Technical\\_Guidance\\_Tech\\_support\\_and\\_CD\\_planning\\_en.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/programmes/programmeeffectivenessandcountrysupportdepartment/gfresourcekit/20110831_Technical_Guidance_Tech_support_and_CD_planning_en.pdf).
46. «Connecting the Dots» – Strengthening Country Access to HIV Technical Support in a Changing Environment, UNAIDS, 2013.
47. TS principles and Roles, [http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/gist\\_technical\\_support\\_poster\\_en.pdf](http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/gist_technical_support_poster_en.pdf)

48. Некоммерческое партнерство грантодающих организаций, <http://www.donorsforum.ru/who/>
49. Курс подготовки фандрайзеров. Центр филантропии. – К., 2008.
50. Парижская Декларация по повышению Эффективности внешней помощи, <http://www.oecd.org/dataoecd/36/63/35023545.pdf>
51. A guide to managing Short-Term Technical Assistance for HIV and AIDS programmes prepared by the Technical Support Facility (TSF) Southern Africa, 2007.



Круглосуточный и бесплатный  
телефон доверия по вопросам

**ВИЧ/СПИДа:**

**0 800 500 451**

