

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ НКО: СОБИРАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ, ПРИМЕНЯЕМ



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ НКО: СОБИРАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ, ПРИМЕНЯЕМ

Февраль, 2025 г.



Москва
2025

УДК 364.4
ББК 60.561.7
Е912

Ефимова Анастасия Вячеславовна

Е912 Обратная связь целевых аудиторий НКО: собираем, анализируем, применяем. — М.: ДПК Пресс, 2025. — 52 с., ил.

ISBN 978-5-91976-296-6

Дайджест представляет собой практическое руководство по сбору, анализу и применению обратной связи в деятельности некоммерческих организаций (НКО) и предлагает примеры организации такого процесса из международной и российской практики.

По мнению автора, систематическое взаимодействие с благополучателями и учет разнообразных взглядов критичны для повышения качества услуг НКО, адаптации программ к реальным потребностям целевых аудиторий и в конечном итоге для укрепления доверия к организации. А современные технологии, включая онлайн-платформы и инструменты анализа больших данных, облегчают процесс получения и обработки обратной связи.

Обзор будет интересен как руководителям НКО, так и всем сотрудникам, стремящимся улучшить взаимодействие с благополучателями и повысить качество предоставляемых услуг.



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2025

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2025
© Ефимова А. В., 2025

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

ISBN 978-5-91976-296-6

© Издательство «ДПК Пресс», 2025
dpk-press.ru

СОДЕРЖАНИЕ

	5	Вступительное слово
Введение	6	
Сбор обратной связи в коммерческих компаниях	10	История вопроса: когда и для чего НКО начали собирать обратную связь?
Работа с обратной связью как итеративный процесс	14	Основные принципы и подходы к работе с обратной связью от целевых аудиторий НКО
Принципы работы с обратной связью	16	
Планирование	29	Зоны внимания: что важно учитывать в практической работе на всех этапах «петли» обратной связи
Сбор обратной связи	33	
Анализ данных обратной связи	36	
Планирование и реализация изменений на основе анализа данных обратной связи	38	
Оценка результатов	39	
Заключение	46	Зарубежные и российские решения для разных этапов работы с обратной связью
Об авторе	49	Использованная литература



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Тема вовлечения заинтересованных сторон в процесс принятия решений вошла в активный обиход грантодающих и помогающих организаций в нынешнем тысячелетии вместе с терминами «соучастное проектирование», «партиципаторный грантмейкинг», «оценка потребностей», «оценка влияния», которые мы подробно рассматривали в нескольких материалах Центра развития филантропии.

За это время многие НКО выстроили системную работу с заинтересованными сторонами, которая позволяет регулярно собирать обратную связь, грамотно ее анализировать и учитывать для управленческих решений. Лидерам сектора удается сохранять баланс: оказывать востребованную поддержку, а не «причинять добро», и одновременно следовать своей миссии, не упрощая ее до уровня «оказания услуги» или «предоставления финансирования».

Но еще больше организаций в нашей стране либо используют обратную связь эпизодически, либо только задумываются над ее потенциальной полезностью для своего развития и усиления социальных эффектов от деятельности. Именно для них нам показалось своевременным систематизировать практические аспекты работы с обратной связью в очередном дайджесте Центра развития филантропии.

Для нас важно, что автор дайджеста — Анастасия Ефимова — практик, активно развивающий систему работы с обратной связью в своей организации и у партнеров. Ее опыт (в том числе в рамках проекта, получившего грант Фонда Потанина) позволил дополнить дайджест актуальными кейсами и отзывами российских НКО.

Тем читателям, для кого обратная связь уже является неотъемлемой частью деятельности, дайджест, надеемся, поможет лучше учитывать влияние внешнего контекста. И расширить набор инструментов для сбора и анализа, чтобы они отвечали задачам НКО как «заказчика» обратной связи и одновременно были понятными, доступными, необременительными для тех, чье мнение важно получить.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина**

ВВЕДЕНИЕ

Вообразите мир, где некоммерческие организации не только оказывают помощь, но и активно учитывают мнение тех, кому она предназначена, стремясь сделать свою работу более эффективной и значимой. Для достижения этой цели современные НКО внедряют практики сбора и анализа обратной связи, что позволяет им лучше понимать потребности благополучателей и адаптировать свои услуги.

В последние годы эта тема приобрела особую актуальность. Исследования показывают, что без постоянного диалога с благополучателями невозможно выстроить эффективные процессы помощи. В рамках подготовки данного материала был проведён опрос, чтобы изучить роль обратной связи в работе НКО, выявить основные трудности и понять, почему этот процесс не всегда становится частью их повседневной деятельности.

Результаты исследования показали, что многие организации уже используют инструменты сбора обратной связи для повышения качества своей работы. Однако часто эти процессы остаются несистемными: не хватает времени и ресурсов для обработки данных, отсутствуют навыки взаимодействия с уязвимыми группами благополучателей, которые не всегда могут участвовать в традиционных опросах. Тем не менее опыт взаимодействия с НКО демонстрирует их стремление развивать компетенции в этой сфере. Даже небольшие шаги в направлении систематизации обратной связи оказываются чрезвычайно полезными и приводят к заметным улучшениям. Некоторые из успешных кейсов включены в данный дайджест.

В этом дайджесте представлены ответы на ключевые вопросы:

- Почему систематическая обратная связь так важна для НКО?
- Какие принципы и подходы помогают эффективно работать с обратной связью?
- Как успешные НКО внедряют обратную связь в свою работу?
- Как внешние факторы влияют на качество обратной связи и как их учитывать?
- Какие современные технологии помогают автоматизировать сбор и анализ данных обратной связи?

Погружение в мир обратной связи открывает новые горизонты возможностей для НКО!

ИСТОРИЯ ВОПРОСА: КОГДА И ДЛЯ ЧЕГО НКО НАЧАЛИ СОБИРАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Тема обратной связи в НКО — относительно новая не только в России, но и в мире. По сути, активное развитие она получила только в последние 20 лет, успев за этот короткий период превратиться в устойчивую сферу со своей инфраструктурой, базой знаний, лидерами-практиками, стандартами и устойчивым сообществом доноров.

Тема обратной связи начала развиваться в Великобритании, сразу с заметным международным охватом — включая Южную Африку и Филиппины. В 2004 году при финансовой поддержке Omidyar Network и Hewlett Foundation, а также Aga Khan Foundation была основана организация Keystone (сначала называлась ACCESS) — пионер темы обратной связи. Как отмечается на сайте организации: «*Keystone был образован в начале века из-за неудовлетворенности слабыми измерениями и управлением эффективностью среди организаций, занимающихся созданием социальных ценностей. Признавая необходимость улучшения постфактум-оценки в социальном секторе, мы акцентировали внимание на измерениях в реальном времени и их последствиях для принятия решений всеми заинтересованными аудиториями организации, от благополучателей до доноров, правительства и общества в целом*».

Keystone сыграла важнейшую роль в продвижении темы и разработке доступного инструментария для сбора и анализа обратной связи в НКО. Она значительно способствовала внедрению практик, которые помогают гуманитарным организациям в развивающихся странах лучше учитывать мнение своих благополучателей, традиционно воспринимаемых как пассивные получатели помощи.

Эта инициатива привела к созданию международной инициативы Ground Truth Solutions, которая декларирует: «*Мы стремимся к тому, чтобы приоритеты людей, пострадавших от кризиса, систематически учитывались в гуманитарной деятельности — от отдельных проектов и организаций до комплексных мер реагирования и реформы системы гуманитарной помощи*». Организация действует в горячих точках мира и внедряет инструменты для работы с обратной связью, чтобы улучшить деятельность гуманитарных организаций, оказывающих помощь жертвам войн и катастроф, а также совершенствует международную систему гуманитарной помощи на основе полученного опыта.

Ещё одна дочерняя организация Keystone, основанная в США в 2013 году, — Feedback Labs — методический и тренинговый центр, фокусирующийся на теме обратной связи в НКО. Чтобы сделать обратную связь нормой в сфере гуманитарной помощи, благотворительности, некоммерческих организаций и правительства, Feedback Labs сотрудничает с другими и создаёт стимулы, поддерживает инструменты и обучает обратной связи, а также формирует сообщество людей и организаций, готовых её слышать. В том же 2013 году в США по инициативе нескольких крупных фондов, в частности Hewlett Foundation, стартовал коалиционный проект по продвижению практики сбора и применения обратной связи в НКО и филантропических организациях Fund for Shared Insight. Этот фонд взял на себя лидерскую роль в разработке идеологической базы, методик и инструментов для внедрения обратной связи в жизнь. Важно отметить, что благодаря поддержке частных фондов-основателей Fund for Shared Insight в 2014 году начал масштабную грантовую программу, обеспечивая финансовую поддержку процессов внедрения практик обратной связи в конкретных НКО. К 2022 году из-за вкладов 137 финансовых партнёров он распределил на эти цели \$34,5 млн долларов и профинансировал 778 НКО.

Ещё одним лидером в теме обратной связи является американский The Center for Effective Philanthropy (CEP), который специализируется на внедрении механизмов обратной связи в отношения между фондами-донорами и грантополучателями. «CEP обеспечивает данные, обратную связь, программы и идеи, чтобы помочь частным и институциональным донорам повысить свою эффективность». CEP предоставляет участникам благотворительного сектора услуги, связанные с независимым сбором и оценкой обратной связи, а благодаря огромной базе отчётов — и возможность сравнить свои результаты с аналогичными организациями. CEP подчёркивает важность обратной связи для повышения эффективности донорских организаций: «Наши основные оценки — Отчет о восприятии грантополучателя, Отчет о восприятии заявителя, Отчет о восприятии доноров и персонала — предлагают грантодающим организациям возможность учиться на данных, идеях и сравнительных отзывах от своих ключевых заинтересованных сторон».

Важной вехой в становлении сферы обратной связи стал спецпроект авторитетного журнала Stanford Social Innovation Review, который в 2018 году провёл на эту тему масштабный опрос почти 2000 НКО (78 % из них в США и 22 % в других странах мира). *«Опрос показал, что 88% руководителей отдают приоритет сбору отзывов клиентов, а 44% из них считают это "высоко приоритетным" или "основным источником информации" для постоянного улучшения программы. Однако опрос показал, что лишь 13% лидеров сектора считают, что им удалось реализовать свои стремления по получению обратной связи. Когда их спросили о причинах этой проблемы, две трети респондентов из организаций, не собирающих отзывы клиентов, отметили, что основным препятствием для внедрения систем обратной связи являются ограниченные время и ресурсы персонала. Еще 20% сказали, что это "слишком сложно" или "слишком дорого"».*

Любопытно, что проведённое в 2024 году фондом «Культура благотворительности» исследование на ту же тему в России показало схожие результаты. НКО отметили в качестве барьеров для использования обратной связи, что много времени требует разработка инструментов и организация процесса (46 %) и что у них нет времени и ресурсов (кадров) на обработку результатов (41 %).

За публикацией исследования в Stanford Social Innovation Review последовала обширная серия статей, преимущественно описывающих кейсы о том, как внедрение системы обратной связи в различного типа НКО помогает им достигать лучших результатов для клиентов. Таким образом это известное во всём мире издание поддержало и усилило тренд на внедрение культуры обратной связи в НКО и филантропических организациях. В завершение этого краткого исторического экскурса уместно привести цитату из отчёта о развитии сферы обратной связи Fund for Shared Insight, выпущенного в апреле 2024 года: «Эта область укрепляется, расширяется и демонстрирует прогресс в достижении цели получения качественной обратной связи и стандартной практики слушания со стороны доноров и НКО». Отчёт подробно анализирует значительный прогресс, достигнутый с момента первого измерения в 2018 году, что стало возможным благодаря постоянным системным усилиям множества организаций, включая ключевых доноров, которые играли определяющую роль в продвижении и внедрении практики обратной связи в работу НКО.

Подводя итоги, можно выделить несколько стратегических ориентиров, ради которых была проделана эта масштабная коалиционная работа.

1. Практики обратной связи позволяют приблизить идеалы равенства, когда даже самые уязвимые группы благополучателей получают возможность давать оценку работе НКО, влиять на её приоритеты и механизмы работы. По сути, они позволяют сделать благополучателей полноправными субъектами в этих отношениях, уйти от ситуации пассивного получения помощи.
2. Уменьшение зазора между НКО и сообществами, которым они служат. Практики обратной связи позволяют слушать и учитывать мнение целевой группы, используя

простые инструменты, удобные для людей с различными потребностями и уровнями образования.

3. Обратная связь — это инструмент повышения эффективности работы НКО, более рационального использования ограниченных ресурсов, принятия управленческих решений на основе данных.
4. Работа с обратной связью способствует развитию культуры постоянного обучения в организациях, а ещё — помогает сотрудникам лучше видеть ценность своей работы.
5. Наконец, наличие постоянных механизмов обратной связи помогает снижать риски, связанные с безопасностью или злоупотреблением служебным положением, особенно в ситуациях оказания помощи жертвам гуманитарных кризисов и катастроф.

Таким образом, внедрение практик обратной связи позволяет сектору в целом соответствовать декларируемым ценностям; отдельным организациям — развиваться, повышать эффективность и управлять рисками; сотрудникам — выполнять свою работу более качественно, а клиентам — чувствовать свою вовлечённость и получать действительно необходимую помощь.

СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ

Задолго до НКО практика сбора и анализа обратной связи клиентов получила развитие в коммерческом секторе, где удовлетворённость потребителя является ключом к развитию бизнеса и увеличению продаж. Именно поэтому в коммерческих компаниях уделяется первоочередное внимание мнениям клиентов. Эта идеология бизнеса получила название «клиентоориентированность», которая в современном бизнес-мышлении расширяется до человекоцентричности, то есть ориентации не только на потребности потребителя, но и других стейкхолдеров — местных жителей, сотрудников. Человекоцентричность — это подход, при котором приоритетом всех бизнес-процессов является человек, его потребности, интересы и права. Внимание уделяется эмоциональной реакции, восприятию, созданию позитивного отклика от клиентов. Подход распространяется и на сотрудников, которые важны для компаний как люди, а не как функция.

На практике этот подход реализуется благодаря инструментам дизайн-мышления (Design Thinking) и оценки клиентского опыта (Customer Experience, CX). Эти методологии помогают организациям глубже понять своих пользователей и создавать решения, ориентированные на их потребности.

Концепция дизайн-мышления

Дизайн-мышление как методология сформировалось на стыке инженерии, дизайна и когнитивной психологии в 1960–1970-х годах. Важным этапом стало введение концепции «*дизайнерского подхода к решению задач*» Гербертом Саймоном в его книге *The Sciences of the Artificial* (1969). Он предложил процесс разработки решений, включающий эмпатию, генерацию идей, прототипирование и тестирование.

Ключевые этапы дизайн-мышления очень напоминают петлю обратной связи, о которой мы подробно поговорим ниже:

1. **Эмпатия** — глубокое понимание потребностей пользователя, осознание разрыва между реальными потребностями и нашими представлениями о них. На этом этапе реализуются все методы сбора данных о клиентах, включая наблюдение, глубинные интервью, совместные действия.
2. **Формулировка проблемы** — определение ключевых проблем пользователей. На этом этапе происходит анализ выявленных проблем, разрывов в пользовательском опыте, неудовлетворённых потребностей.
3. **Генерация идей** — мозговой штурм с поиском решений.
4. **Прототипирование** — создание и тестирование быстрых прототипов сервисов, продуктов.
5. **Тестирование** — получение обратной связи от реальных пользователей.

Таким образом, суть подхода состоит в тщательном анализе, анализе клиента и генерации сервисов и продуктов, которые наилучшим образом будут помогать потребителю и удовлетворять его запросы.

Оценка клиентского опыта

Концепция CX начала активно развиваться в 2000-х годах на фоне цифровой трансформации. Компании осознали важность не только качества продукта, но и опыта взаимодействия с брендом. Ведущими драйверами этого процесса стали технологические гиганты (Apple, Amazon), которые сделали исследования пользовательского и клиентского опыта ключевыми элементами своей стратегии.

Анализ пути клиента Customer Journey Map (CJM) позволяет на каждом этапе взаимодействия с продуктом или услугой компании отследить особенности, удовлетворённость, сложности и др. Компании используют эти данные для персонализации предложений, улучшения обслуживания и создания инновационных решений.

Современные технологии позволяют собирать данные о клиентах из множества источников:

1. **Анализ цифрового поведения** через CRM-системы, соцсети и веб-аналитику. Взаимодействия онлайн: отслеживание кликов, времени пребывания на сайте, поведения в мобильных приложениях. Социальные сети: анализ упоминаний, отзывов и настроений пользователей.
2. **Опросы и интервью:** глубокий анализ удовлетворённости и потребностей.
3. **Искусственный интеллект и Big Data:** сегментация клиентов, предиктивный анализ, автоматизация взаимодействий (чат-боты, рекомендации). Это позволяет прогнозировать потребности пользователей и персонализировать опыт.

Для анализа клиентского опыта существует целая индустрия исследовательских институтов и агентств, которые на постоянной основе занимаются сбором информации. Маркетинговые исследовательские агентства обладают обширной информацией о поведении и сегментации людей, собранной из различных источников, включая онлайн-аналитику, опросы, социальные сети, транзакционные данные и геолокацию. Основные типы информации, которые используются для анализа, включают в себя:

Демографические данные: возраст, пол, уровень дохода, образование, семейное положение.

- Используются для определения базовых сегментов, таких как «молодые профессионалы» или «пенсионеры с высоким доходом».

Психографика: интересы, ценности, предпочтения, образ жизни.

- Информация позволяет создавать сегменты, основанные на мотивациях и убеждениях. Например, выделение экологически сознательной аудитории.

Покупательское поведение: частота покупок, средний чек, предпочтительные каналы покупки (онлайн/офлайн).

- Сегменты могут включать «импульсивных покупателей», «охотников за скидками», «лояльных клиентов».

Цифровое поведение: время, проведённое на сайтах, клики, просмотры видео, активность в социальных сетях.

- Такие данные помогают выделить активных пользователей определённых платформ.

Географическая сегментация: локализация, климатические условия, городской или сельский образ жизни.

Эмоциональные и когнитивные данные: анализ реакции через нейромаркетинг, отслеживание мимики или движения глаз при просмотре рекламы.

- Используются для настройки коммуникаций, которые вызывают положительные эмоции.

Как собирают обратную связь в компаниях?

В компаниях используются стандартные показатели для оценки клиентского опыта и обратной связи, например:

CSAT (Customer Satisfaction Score): индекс измеряет уровень удовлетворённости клиентов после взаимодействия с продуктом или услугой. Клиентов спрашивают: «Насколько вы довольны нашим сервисом?» Используется шкала от 1 до 5 или от 1 до 10.

NPS (Net Promoter Score): показатель лояльности потребителей рассчитывается по вопросу: «С какой вероятностью вы порекомендуете нас знакомым?» Ответы оцениваются по шкале от 0 до 10, и итоговый индекс вычисляется как разница между долей промоутеров (оценки 9–10) и детракторов (оценки 0–6).

CES (Customer Effort Score): показатель оценивает, насколько легко клиенту было решить свою задачу с помощью вашего продукта: «Сколько усилий пришлось приложить, чтобы решить проблему?» Оценивание производится по шкале.

К примеру, банки используют автоматизированные опросы для сбора обратной связи в режиме реального времени. После взаимодействия клиенту отправляется анкета с вопросами о качестве обслуживания. Это помогает банкам быстро реагировать на проблемы и улучшать клиентский опыт.

Кнопки «нравится — не нравится» — это простые кнопки обратной связи, которые компании размещают на своих веб-сайтах или в мобильных приложениях, позволяя клиентам быстро оценить качество обслуживания.

Коммерческие клиники отправляют пациентам ссылки на онлайн-опросы по электронной почте после получения результатов анализов или лечения. Так, в лаборатории INVITRO добавляют ссылку на адаптированную NPS-анкету в письма с результатами анализов, где пациенты могут оценить различные аспекты обслуживания.

Пример

Кейс «Пятерочка»

В компании «Пятерочка» есть два измерения NPS (Net Promoter Score, индекс приверженности клиента): рыночный NPS (сравнение с конкурентами) и внутренний NPS, где оценивается удовлетворённость гостей на выходе из магазина с помощью SMS, звонка или мобильного приложения.

В месяц обрабатывается до 1 млн обращений. Всё это позволяет понять желания посетителей и даже работать на опережение.

Раньше «Пятёрочка» использовала контактный центр и несколько мессенджеров. Сейчас сеть перешла к полноценному сбору данных по каждому магазину. Ежемесячно обрабатывается сотни тысяч анкет, компания стала оперативно реагировать на отзывы гостей в картографических интернет-сервисах, таких как Google Maps, «Яндекс.Карты» и 2Gis.

«Пятёрочка» отказалась от тайных покупателей и запустила уникальный закрытый «Шпионский клуб». «Агентов» в него набирают по определённым критериям. Гости могут выбрать наиболее интересное для себя задание (проверку наличия товара, чистоты и соответствия общим стандартам оформления). После чего они проходят квест, в котором им нужно проверить определённую зону магазина, оставить отзыв и отправить фото как подтверждение. По итогам они получают небольшое вознаграждение на свою карту программы лояльности «Выручай-карта», а «Пятёрочка» — мгновенную обратную связь.

Помимо этого, используются дополнительные источники сбора связи — соцсети, картографические онлайн-сервисы, мессенджеры, контактный центр.

Таким образом, дизайн-мышление и оценка клиентского опыта трансформировали способы взаимодействия бизнеса с потребителями. Они способствуют созданию инновационных продуктов и услуг и повышению продаж. В некоммерческом секторе эти же методологии могут помочь точнее реагировать на нужды целевой группы и последовательно приближать услуги НКО к потребностям людей, ради которых они работают.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ ОТ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ НКО

РАБОТА С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ КАК ИТЕРАТИВНЫЙ ПРОЦЕСС (РИС. 1)

Этот подход основан на логической структуре из пяти взаимосвязанных элементов и представляет собой непрерывный, итеративный цикл действий¹. Он включает этапы: планирование, сбор информации, анализ данных, обсуждение результатов и предварительных решений с благополучателями и другими заинтересованными сторонами, а также внесение изменений в деятельность.

Основные этапы итеративного процесса:

- 1. Планирование.** Здесь формируются цели, методы работы и определяется целевая аудитория, чьё мнение важно узнать. Также разрабатываются основные инструменты для сбора данных и составляется план их анализа и презентация данных.
- 2. Сбор обратной связи.** На этом этапе собирают мнения, комментарии и предложения от участников, целевой аудитории или других заинтересованных сторон. Это может происходить через опросы, интервью, фокус-группы или другие методы.
- 3. Анализ данных.** Полученная информация анализируется для выявления ключевых тем, проблем и возможностей для улучшения. Этап может включать как качественный, так и количественный анализ.
- 4. Внедрение изменений.** На основе анализа команда разрабатывает и внедряет изменения или улучшения проекта. Это может касаться как содержания, так и методов работы.
- 5. Оценка результатов.** После внедрения изменений важно оценить их влияние на проект и его участников. Это может включать повторный сбор обратной связи для понимания, насколько изменения были эффективными.
- 6. Повторение цикла.** Процесс начинается заново с нового сбора обратной связи, что позволяет постоянно адаптировать и улучшать проект на основе актуальных данных и потребностей.

¹ Итеративный процесс работы с обратной связью — это методический подход, при котором обратная связь используется для постоянного улучшения и адаптации проекта или услуг через циклические этапы. Он включает в себя несколько ключевых шагов, которые повторяются на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Интерактивный процесс работы с обратной связью

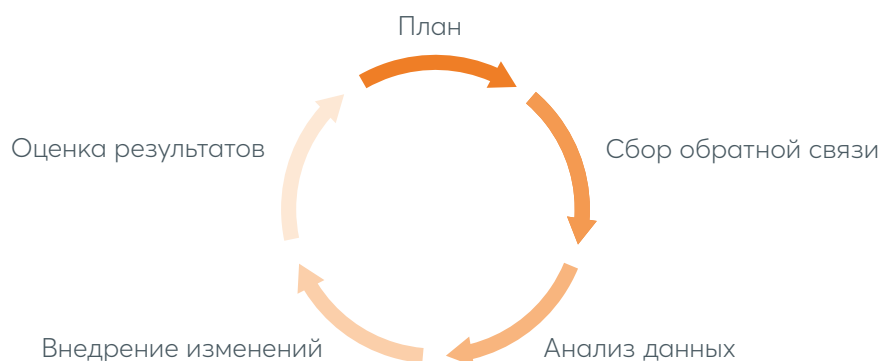


Рис. 1. Работа с обратной связью как итеративный процесс

В чём преимущества систематической обратной связи?

- Регулярная информация даёт возможность отслеживать динамику, делать обоснованные сравнения и выводы.
- Процесс становится более эффективным: эта деятельность постепенно становится частью повседневной работы организации. Это позволяет заранее планировать время на её выполнение и использовать проверенную методику, избегая необходимости каждый раз придумывать новые подходы.
- Благополучатели привыкают к предоставлению обратной связи: со временем они осознают важность своего мнения и начинают ожидать возможности выразить его в удобном и понятном для них формате.

Другими словами, **обратная связь должна не только отражать прошлые результаты, но и определять будущие действия.** Чтобы не допустить ошибок в управленческих решениях и внести действительно значимые изменения в свою работу, важно на этапе планирования следовать принципам построения такой системы, которая:

- позволит сосредоточиться на качестве обратной связи,
- позволит давать респондентам безопасно и удобно выражать положительное и критическое мнение,
- будет легко внедряться в ежедневную работу организации
- не будет требовать чрезмерных усилий в обработке данных.

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

Принцип 1. Разнообразие взглядов.

Вовлечение максимального спектра заинтересованных сторон

В работе НКО главная заинтересованная сторона — это благополучатели и клиенты. Сбор их мнений и опыта в отношении социального проекта или работы организации в целом позволяет получить уникальную информацию об эффективности работы и рекомендации по её улучшению.

Работая с обратной связью от благополучателей, важно помнить, что инструменты, предлагаемые для выражения мнения, должны соответствовать возможностям респондентов. В этом может помочь использование простого или ясного языка² и визуальных инструментов³.

Необходимо учитывать, сколько времени респондент готов потратить на заполнение опросника.



*Благодаря такому подходу мы выстроили систему, чтобы благополучателям было проще отвечать на анкету, теперь у них это занимает меньше времени. В таком подходе мы видели плюсы для них и для нас. Формулировка вопросов имеет большое значение: мы поняли, как важно, чтобы анкета была понятна для клиентов и написана простым языком», — **старший менеджер отдела развития и проектирования регионального благотворительного фонда.***

В зависимости от задач исследования в контур обратной связи могут быть включены исследователи, специалисты по программам и эксперты. Их мнения позволяют получить более полную оценку результатов и изменений, а также помогают в интерпретации полученных данных.

В некоторых случаях для НКО важно получать обратную связь и от доноров. Понимание их взглядов и ожиданий относительно результатов проекта способствует согласованию целей и направлений его развития с интересами финансирующих организаций (рис. 2).

Чтобы обеспечить вовлечение максимального числа респондентов, рекомендуется использование нескольких каналов связи. Это могут быть личные встречи, телефонные звонки, текстовые сообщения и онлайн-платформы.

² Гайд о двух адаптированных вариантах языка: ясном и простом, подготовлен благотворительными фондами «Синдром любви» и «Даунсайд Ап» при поддержке ПАО // Сбербанк, 2023. URL https://www.sberbank.com/promo/plain_language_guide/concepts

³ Визуальные инструменты сбора обратной связи — это методики, которые позволяют пользователям предоставлять ответ с использованием визуальных элементов, таких как фотографии, картинки, карточки, смайлики и пр.



*Я уже даже придумала, как собрать обратную связь: сделать собрание всех на интересную тему и раздать там анкеты, тогда мы сможем максимально собрать данные. Тем, кто не придет, мы скинем эту анкету в чате. И для нас это будет стартовый пул, который мы потом сможем обработать и понять, над чем работать, к чему стремиться. То есть, таким образом, мы завлечем всех наших клиентов на активность в заполнении анкет», — **руководитель организации поддержки людей с РАС.***

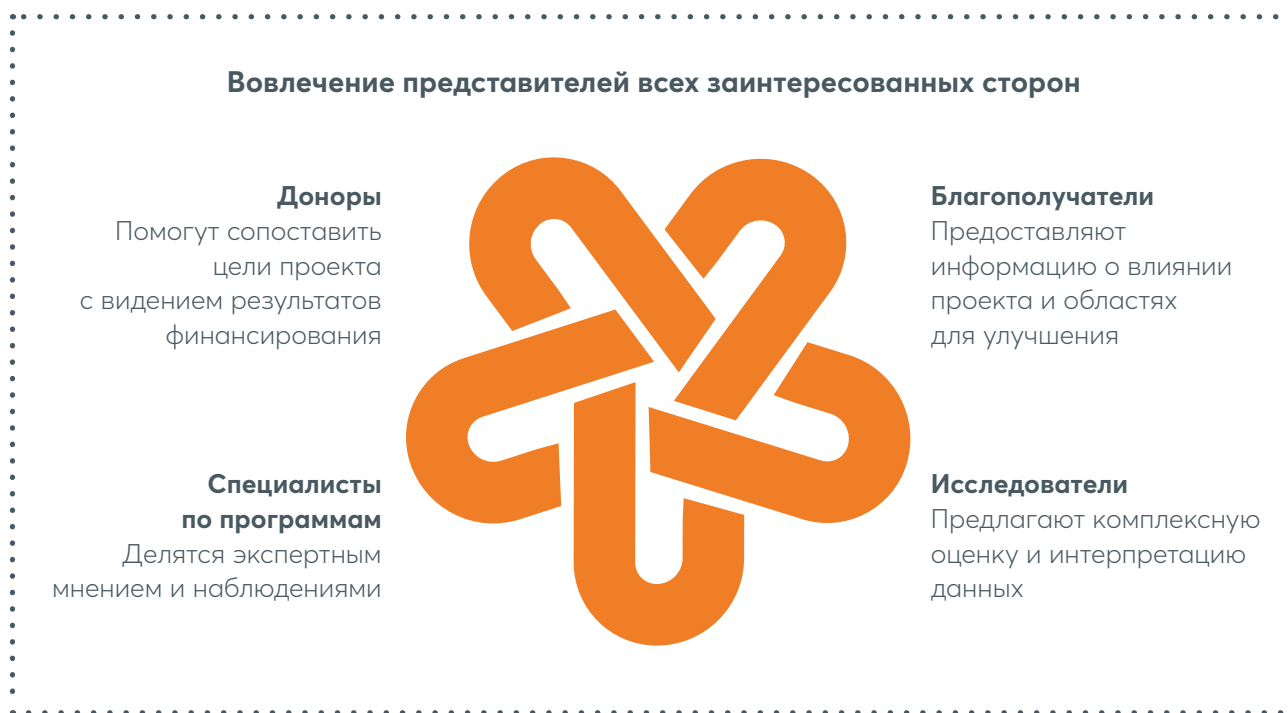


Рис. 2. Сбор мнений и обратной связи от представителей всех заинтересованных сторон

Одной из основных трудностей при работе с обратной связью является отсутствие мотивации со стороны респондентов делиться своим мнением. Обратная связь часто воспринимается благополучателями как обременение, а не возможность высказать своё мнение, потребность дать оценку и внести свой вклад в общее дело.

В первую очередь это происходит, если люди считают, что их мнение недостаточно важно, что их вклад не приведёт к существенным изменениям.

Важно также помнить, что малоресурсные или уязвимые клиенты НКО могут бояться высказывать критику или неудовлетворённость, потому что считают, что могут лишиться так необходимой им помощи.

Работая с обратной связью, важно создавать между благополучателями, специалистами и донорами возможности для коммуникации, основанной на доверии и прозрачности (рис. 3).

Как обеспечить открытость коммуникации: вовлекать в процесс сбора данных внешних людей, внедрять анонимные механизмы обратной связи, например, ящики предложений или онлайн-платформы.

Однако главное условие, обеспечивающее заинтересованность людей в выражении мнения и обратной связи, — подтверждение важности полученной информации со стороны исследователя: внедрение изменений, которые предлагают респонденты, или открытое пояснение причин, почему это невозможно именно сейчас (рис. 4).

В рамках открытого диалога и прозрачной коммуникации также возникает ситуация, когда сотрудники НКО проявляют сопротивление переменам, отказываясь принимать изменения в своей работе на основе полученных отзывов. Это сопротивление может быть обусловлено недоверием к отзывам, страхом критики или убеждением в достаточности существующих практик. Такие обстоятельства могут значительно усложнить и замедлить процесс внедрения важных изменений. Поэтому их следует решать в первую очередь через открытые обсуждения и диалоги внутри коллектива (рис. 5).



Рис. 3. Факторы, влияющие на вовлечение респондентов и их готовность делиться обратной связью

Как улучшить сбор и использование обратной связи?



Рис. 4. Возможности НКО для повышения активности респондентов

Пример

Кейс БФ «Доброе дело», г. Ростов-на-Дону

Благотворительный фонд «Доброе дело» работает в городе Ростове-на-Дону и занимается темой профилактики социального сиротства. Основные целевые группы фонда:

1. Семьи в трудной жизненной ситуации и семьи с высоким риском социального сиротства.
2. Родители, намеревающиеся вернуть ребёнка в семью из учреждения.
3. Женщины, выразившие намерение отказаться от новорождённого ребёнка.

Организация стремится собирать разнообразные данные от своих благополучателей на всех этапах взаимодействия и «пути клиента», чтобы использовать их для улучшения предоставляемой поддержки:

- Для более глубокого понимания целевой группы, её потребностей и возможностей необходим детализированный портрет клиента.
- Для уточнения результатов и изменений в жизни, произошедших благодаря совместной работе с фондом, важно подтвердить влияние специалистов на ситуацию в семьях.
- Для получения эмоционального отклика, который будет вдохновлять как сотрудников фонда, так и благополучателей.

Чтобы выстроить доверительный диалог с благополучателями, были разработаны инструменты сбора обратной связи в трёх точках взаимодействия с фондом:

- 1) на этапе знакомства и принятия решения о дальнейшем сотрудничестве: входная анкета, чтобы уточнить запрос, с которым пришла семья познакомиться;
- 2) на этапе реализации индивидуальной программы сопровождения семьи: анкета, цель которой — понять, насколько специалистам и семье удалось выстроить диалог, насколько семья готова продолжать и включаться во взаимодействие, как принимает и понимает условия сотрудничества с фондом;
- 3) на этапе завершения активного сопровождения семьи, перед принятием решения о закрытии случая: завершающая анкета, помогающая определить, какую поддержку получила семья, насколько она ценна, как оценивает работу с сотрудниками фонда и какие изменения в своей жизни члены семьи могут зафиксировать.

Для сбора данных используются бумажные анкеты, которые предлагаются клиентам в процессе взаимодействия с куратором семьи. Он предоставляет устные пояснения и отвечает на вопросы по мере необходимости. Анкету можно вернуть куратору на следующей встрече или заполнить сразу при передаче. Все анкеты не содержат персональных данных респондентов.

Благодаря такой системе обратной связи, состоящей из нескольких взаимосвязанных элементов, организация выстраивает и поддерживает открытый диалог с клиентами на всём пути взаимодействия. Респонденты, несмотря на сложные жизненные обстоятельства, имеют возможность анонимно делиться своими впечатлениями. Опора на анализ данных обратной связи становится рутинной и естественной для работы организации.



Ответы на открытые вопросы нас воодушевляют! Например, мы получаем очень приятные, "живые", самобытные ответы на вопрос о том, что удивило наших клиентов в работе фонда. В то же время мы видим вопросы, на которые респонденты затрудняются ответить либо отвечают неохотно. Мы видим ответы на вопросы, которые нас волнуют (например, удобен ли график работы офиса фонда, отношение клиентов к процессу фотографирования, "теплота" отношений с куратором случая и др.). — **сотрудник БФ «Доброе дело».**

Принцип 3. Вовлечение благополучателей в процесс принятия решений

По данным исследования, проведённого АНО «Эволюция и филантропия» в 2019 году, «в России на уровне совместного принятия решений и разделения ответственности с благополучателями пока работают единичные организации. Большинство собирают обратную связь для понимания потребностей своего благополучателя и оценки качества услуг, и практически не обсуждают полученную от них обратную связь, редко информируют о результатах её анализа и о принятых решениях»⁴.

⁴ Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО // АНО «Эволюция и Филантропия
URL https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/sbornik_2019_final_view.pdf



На самом деле, мы никогда об этом не задумывались. То есть мы внутри анализируем, что-то узнаем, и нам не приходило в голову поделиться с нашими благополучателями и рассказать, что они что-то предлагали, и мы это внедряем. Результаты наших опросов на сайте выложить, в социальных сетях осветить. Сейчас мы понимаем, что это очень нужно. Получается, мы до этого у них спрашивали, а им обратную связь не давали. Это очень важный момент», — **заместитель директора регионального благотворительного фонда.**

Интервью показали, что «если НКО видит благополучателя в статусе эксперта, то он лучше мотивирован к сотрудничеству и активнее высказывает свое мнение. Воспитывать благополучателя, делая из него не реципиента, а эксперта опыта, союзника и активиста, сложно, но важно не только для более эффективного сотрудничества, но и для развития навыков, потенциала самого благополучателя»⁵.

Демонстрируя, что обратная связь ценится и действительно используется в процессе принятия решений, вы мотивируете людей предоставлять более полную и качественную информацию, включая данные для будущих улучшений. Однако важно учитывать эмоциональные факторы, настроение и общее состояние респондентов, которые могут повлиять на характер предоставленной информации. Личные эмоции — такие как чрезмерное возбуждение, радость, разочарование или беспокойство — могут заставить людей сосредоточиться на выражении своих чувств вместо формулирования конструктивных идей. Кроме того, следует помнить, что НКО часто работают с так называемыми малоресурсными группами, у которых ранее редко спрашивали мнение. По этой причине некоторым из них может быть сложно дать качественную обратную связь или чётко сформулировать свои потребности (рис. 5).

Пример

Кейс БФ «Металлург» г. Магнитогорск

Благотворительный фонд «Металлург» работает с 1988 г. в городе Магнитогорске. Тогда на Магнитогорском металлургическом комбинате были созданы отделения социальной помощи одиноким престарелым и нетрудоспособным гражданам — бывшим работникам комбината. Сейчас фонд реализует более 26 направлений комплексной благотворительной программы, помогая благополучателям из разных целевых групп (ЦГ):

- многодетные семьи,
- граждане пожилого возраста,
- инвалиды труда и профессиональных заболеваний,
- семьи с детьми с ограниченными возможностями здоровья,
- беременные женщины,
- женщины в отпуске по уходу за ребёнком до 1,5 и до 3 лет,

⁵ Там же: АНО «Эволюция и Филантропия» «Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО» https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/sbornik_2019_final_view.pdf

- воспитанники специализированных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Команда фонда осознала необходимость разработки такой системы сбора обратной связи, которая помогала бы, с одной стороны, получить универсальную информацию от представителей разных групп благополучателей об удовлетворённости качеством предоставляемых услуг, форматами взаимодействия с сотрудниками, спектром предлагаемой поддержки и пр. С другой стороны, необходимо было получить данные о новых и актуальных потребностях, а также оценить востребованность услуг в разрезе каждой ЦГ.

Фонд разработал семь разных опросников для разных групп благополучателей в онлайн- и бумажном формате, включающих и повторяющиеся блоки вопросов, и уникальные для каждой целевой группы разделы.

Благодаря настроенному анализу данных удалось выявить общий уровень удовлетворённости действующими программами фонда «Металлург», профессионализмом сотрудников, а также определить уровень этих показателей отдельно по каждой целевой группе. Анализ данных позволил определить наиболее востребованные услуги в рамках программ фонда, основные пожелания и предложения в разрезе целевых групп. Всего было получено более 20 уникальных рекомендаций о том, как может быть оптимизирована работа фонда, какие направления могут быть в неё включены. Фонд выделил рекомендации, которые могут быть внедрены в ближайшее время, и те, что являются значимыми, но требуют более продолжительного согласования с правлением фонда.

Полученные данные послужат основой для разработки плана мероприятий по совершенствованию благотворительных программ и расширению сферы услуг БФ «Металлург». Завершая цикл работы с обратной связью, сотрудники фонда прорабатывают план презентации результатов опроса, в том числе для самих респондентов. Планируется, что опрос будет проводиться ежегодно, его выводы будут внедряться в работу фонда в течение 6–9 месяцев.



*По направлениям работы, в первую очередь, относительно культурно-досуговой деятельности, мы начнем делать все, что касается мероприятий. Есть моменты, конечно, когда нам сложно делать то, что просят благополучатели, допустим, чаще в выходные дни мероприятия проводить. Мы тоже стараемся. По поводу места расположения, это действительно повод задуматься относительно того, что клиентам до нас сложно добираться, граждане пожилого возраста об этом многие пишут. Все, конечно, понимают, что мы здание не переместим, но мы думаем открыть какой-то пункт приема документов или консультации ближе к центру, то есть мы к этому вопросу будем возвращаться и будем решать. Руководителям подразделений мы уже ответы на открытые вопросы направили, сейчас они на рассмотрении. В ближайшие дни они должны просмотреть и выявить предложения, на которые смогут в рамках своего подразделения предложить решения. И чтобы в 25-м году мы смогли это внедрить в работу. То есть будет план работы именно по результатам анкетного опроса, план работы на 25-й год по внедрению этих мероприятий», — **старший менеджер отдела развития и проектирования БФ «Металлург».***



Рис. 5. Плюсы и зоны внимания при вовлечении благополучателей в планирование деятельности НКО

Принцип 4. Учёт внешних факторов, влияющих на качество обратной связи

На информативность и качество обратной связи, содержание и полноту отзывов могут существенно влиять внешние факторы (рис. 6). Для повышения качества получаемой информации следует учитывать:

- Культурный контекст: в различных культурах существуют свои нормы общения. В некоторых из них прямая критика может не приветствоваться, что может привести к менее откровенным отзывам. Понимание культурных нюансов имеет решающее значение для точной интерпретации полученных данных⁶.
- Групповая динамика: мнение группы может влиять на индивидуальную обратную связь⁷. Например, люди могут прислушиваться к мнению большинства или стараться избегать разногласий, что может исказить реальную картину оценки.
- Факторы окружающей среды: условия, в которых запрашиваются отзывы, могут повлиять на их качество. Комфортная и открытая обстановка способствует честному общению, а напряжённая или официальная может препятствовать откровенным ответам.
- Время запроса обратной связи также может сыграть свою роль. Если вы хотите получить обратную связь сразу после события, люди могут дать более спонтанный и честный ответ, тогда как отсроченная обратная связь может привести к более обдуманным, но, возможно, менее точным выводам.

⁶ Malik, Almaliki, Raian, Ali. (2016). Persuasive and Culture-Aware Feedback Acquisition. 27–38. URL https://www.researchgate.net/publication/304107847_Persuasive_and_Culture-Aware_Feedback_Acquisition

⁷ Ганат С. А. Психологические механизмы группового воздействия на индивидуальное поведение. Вестник университета. 2024; (8):225–234. URL <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-225-234>

Анализ факторов, влияющих на качество обратной связи

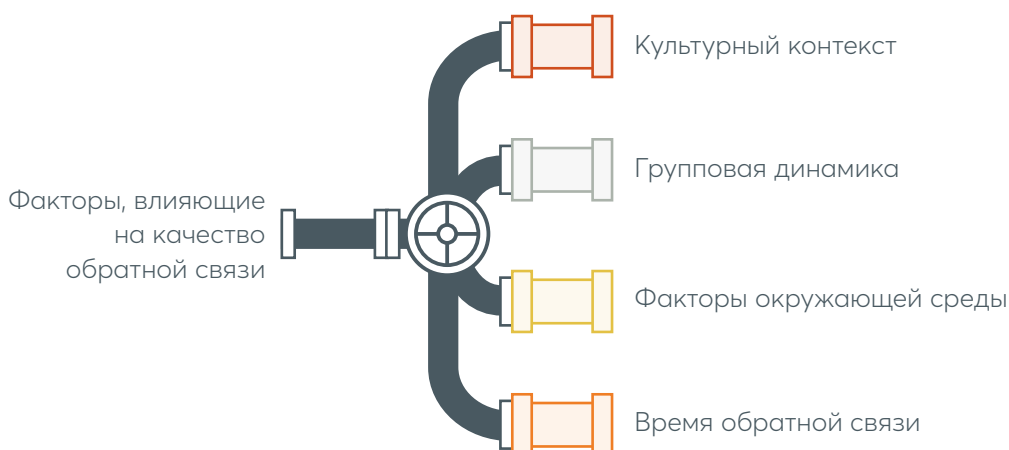


Рис. 6. Факторы, влияющие на качество обратной связи

Принцип 5. Внимание к цели и инструментам сбора данных

Сформулируйте чёткие цели сбора обратной связи.

Понимание цели определит весь процесс работы: начиная с типов задаваемых вопросов и заканчивая тем, как будут использоваться данные. Если вы знаете, какую информацию вы хотите получить, вы поможете респондентам сформулировать более целенаправленное и полезное мнение, сможете исключить вопросы, предоставляющие «лишнюю» информацию, забирающие время и внимание респондентов. В противном случае высока вероятность получить бесполезную и неконкретную обратную связь, не подходящую для принятия решений.

Инструменты и методы сбора обратной связи должны обеспечивать конструктивные ответы и минимизировать предвзятость, исключая получение ложных или бесполезных данных. Универсальных решений для этой задачи не существует: для каждой ситуации и аудитории подходят разные подходы. НКО необходимо использовать разнообразные инструменты, основываясь на их удобстве для клиентов и возможности получить более ценную информацию. Чтобы постоянно улучшать процесс обратной связи, проводят регулярный пересмотр и адаптацию методов, которые используются для сбора и анализа данных (рис. 7).

Анализ материалов и интерпретация результатов включают выявление тенденций, закономерностей и проблем, которые могут быть учтены в будущих инициативах (рис. 8).



Рис. 7. Фокусы внимания при организации процесса работы с обратной связью

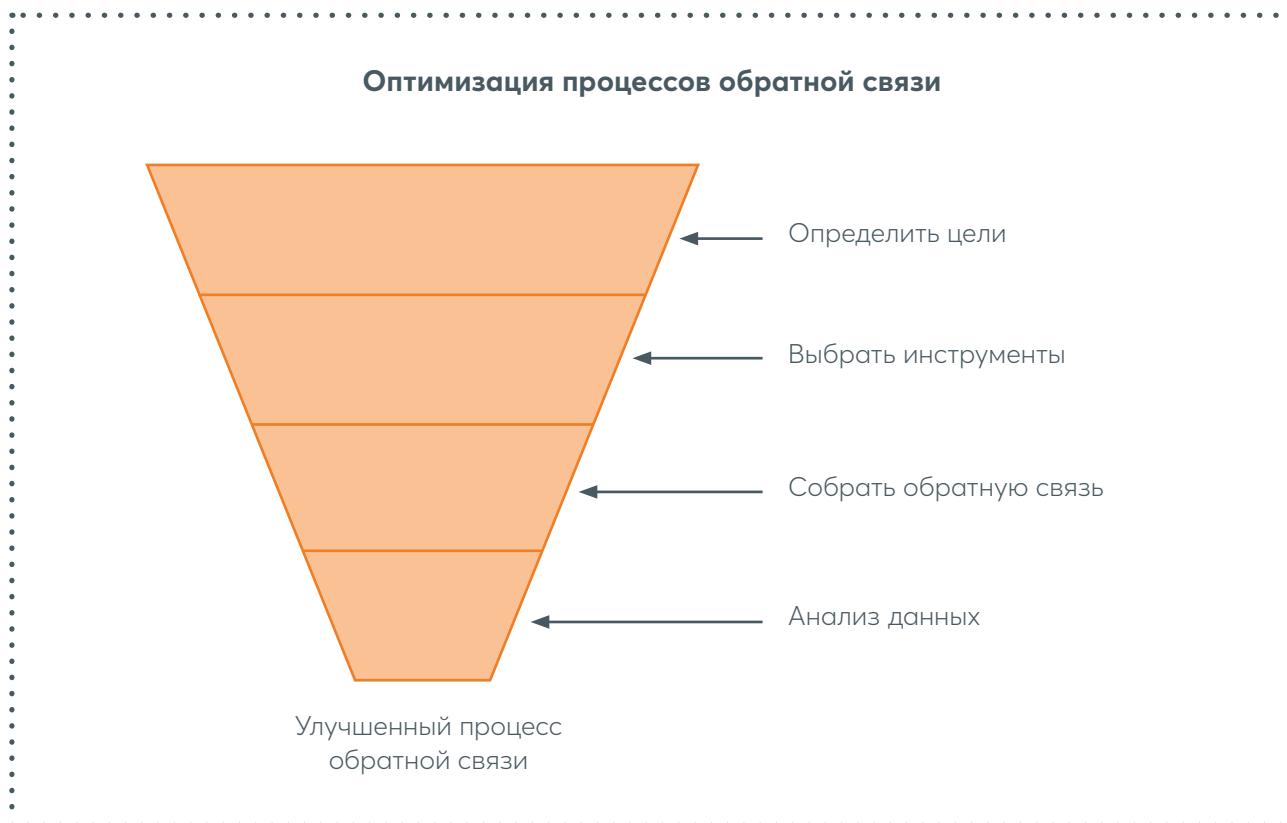
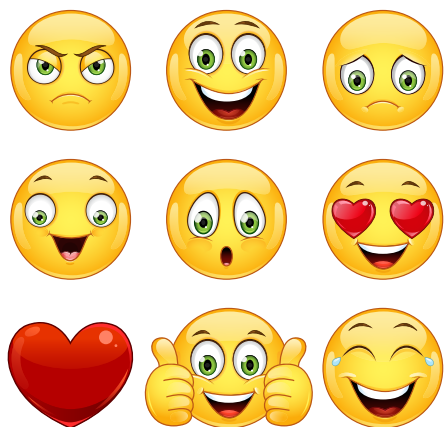


Рис. 8. Оптимизация процесса обратной связи

Кейс АНО «Жизнь», г. Челябинск.

АНО «Жизнь» работает в Челябинске с 2010 года и помогает людям в трудной жизненной ситуации, в частности, бездомным. «Душевная прачечная» — инициатива, призванная помочь бездомным людям улучшить их жизненные условия. В этом проекте люди могут постирать и высушить бельё, воспользоваться услугами душа, получить гигиенические наборы, а также консультации социальных работников и услуги парикмахера. Основная задача «Душевной прачечной» — помочь бездомным людям начать обратный путь с улицы, т. к. часто внешний вид, грязная одежда и невозможность поддерживать личную гигиену мешают им восстановить документы, устроиться на работу или получить медицинскую помощь.

Команда АНО «Жизнь» решила разработать такую систему сбора обратной связи, которая будет быстрой и лёгкой для пользователей, ведь многие из тех, кто живёт на улице, испытывают психологические барьеры, недоверие к окружающим, им сложно сформулировать и выразить своё мнение. Кроме того, анкеты должны были помочь узнать дополнительные потребности бездомных людей и оценить влияние «Душевной прачечной» на их жизнь. Сотрудники планировали использовать информацию, полученную от бездомных людей в ходе работы с обратной связью, для составления годового отчёта о результатах проекта. Эта информация поможет внести изменения в текущую деятельность, подготовить отчёты для благотворителей, партнёров и волонтёров, а также материалы для СМИ.



В результате была разработана система сбора обратной связи, состоящая из двух основных элементов. Первый элемент — это визуальный инструмент, который позволяет быстро оценить настроение пользователей до и после получения услуги и основан на использовании набора смайликов. Люди могут легко выбрать, как они себя чувствуют, когда заходят в душевую, и каково их состояние после получения услуги. Этот простой этап не только помогает определить настроение человека, но и служит хорошим началом для более глубокого диалога.

Второй элемент — анкета для более подробных бесед и интервью, которые проводятся специалистами в неформальной обстановке. Социальные работники помогают заполнить её, уточняют и поясняют открытые вопросы, что помогает участникам более свободно делиться своими мыслями и чувствами.

В результате внедрения такой системы сбора обратной связи получилось увидеть следующее: настроение людей до и после посещения «Душевной прачечной» значительно отличается, люди с удовольствием включаются в «игру» со смайликами, это помогает установить контакт, начать более глубокий разговор. Анализ анкет и интервью подтвердил влияние «Душевной прачечной» на многие сферы жизни бездомного человека: здоровье, работу, отношения с окружающими, эмоциональное состояние.

Эти элементы системы обратной связи, включённые в регулярную работу организации, помогут постоянно уточнять и лучше понимать потребности и проблемы

подопечных, а также разрабатывать и внедрять эффективные программы и индивидуальные стратегии поддержки и помощи, т. е. станут важным инструментом для оценки и улучшения работы НКО.



Бездомные люди все очень разные, есть люди очень закрытые, с которыми очень сложно наладить контакт, вовлечь их в доверительный разговор, и когда они видят эти смайлики, они выбирают, анализируют своё состояние, что они чувствуют. И в процессе этого выбора мы продолжаем с ними диалог, и все реагируют очень хорошо.

Если на открытые вопросы анкеты некоторые затрудняются и отказываются отвечать, то на тему эмоций, описания своего состояния люди очень активно идут на контакт. И здесь еще один дополнительный эффект, который мы предполагали, но не могли планировать: игровая форма даёт возможность выстраивать разговор совсем другого уровня. Игра, которая происходит в начале, настраивает людей на диалог. Люди готовы делиться более сложными своими ощущениями, какими-то мыслями, о которых их раньше не спрашивали или которые они раньше не формулировали», — АНО «Жизнь», социальный работник.

Принцип 6. Внедрение технологий

Сбор и обработка данных обратной связи с использованием современных технологий позволяют преодолеть значимые ограничения, с которыми сталкиваются сотрудники НКО при внедрении этого этапа работы в ежедневную деятельность организации⁸. В первую очередь технологии могут облегчить процесс сбора данных, а также помогают обработать большой объём неструктурированной информации, включающей отзывы низкого качества и информацию, непригодную для анализа.

Технически задача автоматизированного сбора данных решается использованием онлайн-платформ, можно посмотреть в разделе **«Зарубежные и российские решения для разных этапов работы с обратной связью»**. Многие платформы предлагают интеграцию с системами организации, включая мобильные приложения, веб-сайты и CRM-системы. Настройка триггерных рассылок или чат-ботов позволяет автоматически отправлять сообщения с просьбой оставить отзыв после взаимодействия. Кроме того, можно использовать цифровые формы обратной связи, такие как аудио- и видеозаписи с комментариями. Благополучатели могут делиться своими впечатлениями и рекомендациями, а также давать более личные отзывы, поскольку аудиовизуальные записи позволяют передавать тон и эмоции. Технологии преобразования речи в текст способствуют эффективному взаимодействию на этапе сбора данных. Эта гибкость повышает вовлечённость и облегчает людям выражение своего мнения.

Для расшифровки аудиозаписей удобно использовать доступные бесплатно онлайн-сервисы: **Войси**, **Speech2Text**, **Riverside**, **MyMeet** и многие другие.

Достаточно загрузить видео- или аудиофайл с голосом, и результат появится за несколько минут, включая знаки препинания, абзацы и разделение на спикеров.

⁸ Опрос БФ «Культура благотворительности», проведённый в 2024 году среди НКО, работающих с трудными целевыми группами, показал, что 46 % организаций сталкиваются с трудностями в сборе и обработке обратной связи из-за длительного времени разработки инструментов. 41 % испытывает нехватку компетенций и технические сложности, а 26 % респондентов не имеют достаточно времени для этого.

Этап анализа собранных данных может быть сложным и трудоёмким процессом. Руководителям проектов часто трудно интерпретировать качественные данные, полученные в открытых вопросах анкеты, от фокус-групп или в беседах и интервью. Эти сложности могут препятствовать своевременному внесению изменений, основанных на мнении респондентов. Для решения данной задачи используются методы интеллектуального анализа данных, которые в настоящее время применяются чаще в бизнесе, чем в секторе НКО. В частности, метод обработки естественного языка (NLP, natural language processing) позволяет выявлять закономерности и извлекать полезную информацию из неструктурированных данных и больших объёмов текстовой информации⁹. Эти методы помогают понять типичный «пользовательский опыт», а также выявить часто упоминаемые проблемы и тенденции¹⁰.

NLP позволяет проводить семантический анализ и оценивать эмоциональный тон отзывов, что помогает определить, насколько положительно, негативно или нейтрально клиенты отзываются о взаимодействии с вашей организацией, а также какие основные рекомендации они высказывают¹¹. Очевидно, что интеграция технологий в работу НКО необходима, это позволяет собирать и анализировать данные в режиме реального времени, оперативно видеть негативную обратную связь и рекомендации, быстро корректировать свою работу (рис. 9). Кроме того, технологические возможности способствуют формированию культуры постоянного диалога с благополучателями, который удобно организован и не требует чрезмерных усилий от сотрудников НКО.



Рис. 9. Улучшение процессов обработки данных с помощью технологий

⁹ Walid, Maalej, V., Biryuk, Jia-Min, Wei, Fabian, Panse. (2024). On the Automated Processing of User Feedback. URL <http://arXiv.org>

¹⁰ Aswin, T. (2019). Automated Community Feedback and Monitoring Assistant. 265–273 URL https://www.researchgate.net/publication/332806337_Automated_Community_Feedback_and_Monitoring_Assistant

¹¹ Например, инструменты на основе искусственного интеллекта, которые автоматизируют анализ неструктурированной информации в отзывах и открытых вопросах анкет обратной связи <http://insight7.io>

ЗОНЫ ВНИМАНИЯ: ЧТО ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ В ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ НА ВСЕХ ЭТАПАХ «ПЕТЛИ» ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

На практике указанные выше принципы организации работы по сбору и анализу данных обратной связи, а также внедрению изменений в работу НКО на основе полученной информации реализуются на каждом этапе «петли» обратной связи.

В следующем разделе представлены ключевые области внимания и практические шаги, которые следует учитывать при организации итеративного процесса работы с обратной связью.

ПЛАНИРОВАНИЕ



Мы никогда не собирали обратную связь, но это была моя мечта. И, конечно, я чувствую, что это может вывести нас на новый серьезный уровень, в первую очередь, безусловно, в качестве оказываемой помощи. Но для меня, как для фандрайзера, самое первоочередное, это, конечно, возможность аргументированного разговора с серьезными, крупными корпоративными донорами. Хочется уйти от "мы делаем доброе добро", и перейти к конкретным обоснованиям — самая значимая помощь именно такая, мы это делаем, потому что мы провели исследование, анкетирование, и это уже совсем другой уровень игры», — фандрайзер фонда помощи тяжелобольным взрослым.

1. Определение целей сбора обратной связи

Сформулируйте, какие именно аспекты проекта, услуги или деятельности НКО вы хотите проанализировать и оценить. Это может быть удовлетворённость участников, эффективность отдельных мероприятий, восприятие информации, а также общее впечатление о деятельности НКО.

Понимание, какие именно данные необходимы, позволяет сосредоточиться на сборе действительно значимой информации. Это поможет избежать ситуации, когда вы получите множество ненужных данных, которые в дальнейшем могут усложнить процесс анализа и принятия решений.

2. Определение конкретной целевой аудитории

Очертите круг стейкхолдеров, которые будут давать обратную связь. Это могут быть участники и благополучатели проекта, партнёры, волонтёры, местные сообщества и другие заинтересованные стороны. Разделите целевую аудиторию на сегменты с учётом их специфических интересов, знаний и опыта, уровня вовлечённости в проект.

Подход, основанный на широком участии, повышает богатство собранных данных, поскольку позволяет учитывать различные точки зрения.

3. Выбор методов сбора данных

Помните, что универсального метода сбора обратной связи не существует. Для каждого сегмента целевой аудитории определите специфические методы. Выбор метода зависит от доступных ресурсов, предпочтений и возможностей людей, к которым нужно обратиться. Используйте методы, адаптированные к особенностям каждого сегмента, чтобы получить информацию от максимального круга заинтересованных участников. Оптимальный подход предполагает комбинирование различных методов.

Вы можете использовать структурированные опросы на онлайн-платформах, например, [Google Forms](#), [YandexForms](#) и других¹². Обзор доступных ресурсов представлен в разделе дайджеста [«Зарубежные и российские решения для разных этапов работы с обратной связью»](#). Для сбора количественных данных также подойдут бумажные носители, которые можно будет использовать в офлайн-формате¹³. Однако количественных данных часто недостаточно. Вы можете дополнить опросы фокус-группами, чтобы участники смогли свободно делиться своими впечатлениями, высказать как позитивные, так и негативные мнения, озвучить скрытые потребности и проблемы¹⁴. Важно помнить о ценном анализе данных, связанных с участием в проекте. Частота посещений, активность в онлайн-сообществе и использование предоставленных ресурсов могут служить косвенными показателями эффективности проекта и востребованности его услуг. Для опроса местных жителей, чьи интересы могут быть затронуты проектом, используйте методы, обеспечивающие широкое вовлечение и доступность. Кроме анкетирования, можно организовать публичные обсуждения и «городские собрания», где участники смогут свободно обмениваться мнениями, включая тех, кто не умеет заполнять анкеты. При организации таких мероприятий важно учитывать доступность для людей с ограниченными возможностями и представлять информацию на понятном языке. Используйте инструменты онлайн-форматов, такие как чаты и форумы, чтобы привлечь более широкий круг заинтересованных участников. При этом учитывайте географические особенности и привычки респондентов: в небольших населённых пунктах личные встречи могут быть более результативными, чем онлайн-опросы. Для взаимодействия с представителями администрации подойдут формализованные подходы, включая официальные встречи и интервью.

4. Разработка инструментов для сбора обратной связи

На этом этапе стоит задуматься о том, какие именно вопросы помогут вам получить наиболее ценную информацию. Качественные данные, такие как отзывы участников, могут дать глубокое понимание их опыта, в то время как количественные данные помогут выявить общие тренды и закономерности¹⁵.

Например, если ваша цель — оценить удовлетворённость участников, вы можете задать вопросы о качестве предоставляемых услуг, полезности мероприятий и возможностях их улучшения. Если же вы хотите оценить эффективность конкретных программ, важно

¹² Структурированный опрос — это опрос в виде анкеты, в ходе которого вопросы задаются в строго определённой последовательности и определены чёткие формулировки.

¹³ Количественные данные — это информация, которую можно подсчитать, измерить и выразить численным значением. Они выражаются в числах, а не в описании на естественном языке.

¹⁴ Фокус-группа — это качественный метод исследования, который представляет собой групповое интервью с представителями выбранной целевой аудитории. Несколько человек под руководством модератора обсуждают заданную тему, высказывают своё отношение к вопросу, обмениваются мнениями, предлагают собственные идеи.

¹⁵ Качественные данные не измеряются с помощью точных чисел, не являются статистическими. Как правило, это неструктурированная или частично структурированная (текстовая) информация.

определить ключевые показатели, которые помогут вам понять, достигнуты ли запланированные результаты.



Если нам удастся придумать, сформулировать такие метки, которые говорят о том, в какой сейчас жизненной ситуации наш выпускник (выпускники сиротских учреждений) находится, это вообще будет очень классно и важно для нас. Мне кажется, это даст нам много идей, вдохновения на будущие периоды, если мы соберем и сможем проанализировать эту информацию», — координатор направления фонда помощи детям-сиротам.

Кроме того, при разработке инструментов для сбора обратной связи важно учитывать несколько ключевых аспектов:

- *Доступность инструментов по форме и содержанию.* Инструменты должны быть удобны и понятны для целевой аудитории. Если они предполагают письменную коммуникацию, необходимо использовать простой или ясный язык, ориентированный на особенности респондента. Важно учитывать его картину мира, избегать сложных терминов и формулировок, не использовать абстрактные понятия, узкую терминологию, иностранные и многозначные слова, неочевидные аббревиатуры.

Спросите себя: умеют ли респонденты пользоваться мобильными устройствами? Есть ли у всех доступ к интернету? Насколько прост интерфейс опроса? Нужен ли перевод на другие языки? Есть ли необходимость в использовании визуальных методов и приёмов альтернативной коммуникации?

- *Культурные особенности.* Учитывайте культурные и социальные особенности целевой группы. Простое копирование анкет, успешно работающих в одной среде, может привести к искажению результатов и даже провалу исследования в другой. Чуткость к культуре целевой группы помогает укрепить доверие и обеспечить процесс обратной связи. Представители культур с высокой степенью коллективизма, например, азиатских, могут стремиться избегать конфликта при ответах, даже если это противоречит истинным чувствам респондента. Вопросы, требующие прямолинейности на чувствительные и личные темы, могут быть восприняты как неуважительные и привести к отказу от участия в опросе. В таких случаях эффективнее использовать косвенные вопросы, опосредованные сценарии или групповые дискуссии, позволяющие участникам выразить своё мнение более комфортно. Необходимо также учитывать иерархические структуры, распространённые в некоторых культурах. Обращение к людям младшего возраста с вопросами, требующими критики старших, может быть воспринято как неприемлемое. В индивидуалистских культурах прямолинейность и открытость, как правило, приветствуются. Однако вопросы о доходах, религиозных убеждениях или политических взглядах могут быть восприняты как вторжение в частную жизнь, особенно если они задаются без должной подготовки и пояснения контекста исследования¹⁶.
- *Тестирование инструментов.* На основе результатов пилотного тестирования вносятся необходимые изменения в инструменты. Это могут быть корректировки формулировок вопросов, изменение, удаление или добавление новых деталей анкеты для улучшения восприятия. Перед запуском проведите тестирование разработанных инструментов

¹⁶ Rhee, Mooweon & Alexandra, Valerie & Powell, K. (2020). Individualism-collectivism cultural differences in performance feedback theory. Cross Cultural & Strategic Management. URL https://www.researchgate.net/publication/342315089_Individualism-collectivism_cultural_differences_in_performance_feedback_theory

на небольшой группе, чтобы выявить возможные проблемы и внести изменения. Этот этап позволяет заметить и устранить ошибки, которые могут исказить результаты исследования. Пилотное тестирование помогает оценить логику, ясность формулировок и удобство использования. Важно, чтобы пилотная группа была репрезентативной для целевой аудитории основного исследования, но меньшего размера¹⁷. Например, если исследование направлено на изучение мнений студентов вуза, пилотная группа должна включать обучающихся разных курсов, специальностей и форм обучения. Обычно её размер составляет от 10 до 30 человек в зависимости от сложности инструментов и специфики исследования. После тестового заполнения попросите участников поделиться впечатлениями: были ли вопросы непонятными, слишком длинными или вызвали затруднения. Анализ результатов включает оценку полноты ответов, выявление неоднозначных или противоречивых откликов, анализ времени заполнения и частоты возникающих проблем. На основе полученных данных вносятся корректировки: изменения формулировок и порядка вопросов, добавление или удаление пунктов, уточнение инструкций и улучшение дизайна анкеты для повышения восприятия.

5. Подготовка команды

Подготовка команды, ответственной за процесс сбора и анализа данных обратной связи, требует планирования и обучения. Недостаточно просто попросить сотрудников собрать отзывы; необходимо обеспечить понимание всех аспектов — от правильного взаимодействия с респондентами до использования методов анализа данных и интерпретации результатов. Сотрудники должны уметь корректно реагировать на негативную обратную связь, проявляя эмпатию и стремясь к конструктивному диалогу, чувствовать себя уверенно в ситуациях, когда участники могут быть недовольны или неохотно делятся информацией. Такая подготовка необходима для корректного сбора и точной интерпретации данных и принятия практических решений.

6. Планирование анализа данных

Заранее разработайте план анализа с учётом специфики собранных данных и поставленных целей. На этом этапе продумайте инструменты и ресурсы, которые будут использоваться для анализа данных: программное обеспечение, состав команды и пр.

В план для интерпретации результатов могут входить следующие шаги: сравнение полученных результатов с изначально поставленными целями и ожиданиями, определение ключевых выводов и инсайтов, которые могут быть полезны для дальнейших действий, подготовка рекомендаций по улучшению проекта. План также может включать обсуждение процесса документирования и представления результатов.

7. Коммуникация результатов

После сбора обратной связи важно предоставить участникам и другим заинтересованным сторонам информацию о том, как собранные в результате анализа обратной связи мнения были учтены и какие изменения будут внесены в проект. Это подчёркивает уважение ко времени и к усилиям участников, способствует укреплению доверия и мотивирует их к участию в будущих инициативах НКО. План коммуникации результатов должен включать:

¹⁷ Репрезентативная группа — это отобранная группа респондентов, которая точно соответствует характеристикам совокупности в целом.

- определение целевой аудитории (участники исследования, руководство НКО, широкая общественность, доноры);
- выбор каналов коммуникации (социальные сети, отчёты на сайте, презентации на собраниях, публикации в СМИ);
- сроки предоставления информации.

Например, для участников исследования подойдёт краткий отчёт с примерами изменений, внесённых с учётом их отзывов, а для руководства — более детальный аналитический, с числовыми данными и графиками. Чётко и прозрачно пропишите, какие предложения были приняты, какие — отклонены и почему, а также какие компромиссные решения были найдены. Публично благодарите участников за их вклад, демонстрируя, что их время и усилия не потрачены впустую. Помните, что уникальные полученные данные могут быть использованы в том числе для решения коммуникационных задач организации и использоваться на протяжении длительного времени в материалах, отчётах и презентациях НКО.

СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Организуя сбор данных, помните, что обратная связь ценна независимо от её характера. Позитивная и критическая информация необходима для объективной оценки ситуации. Критическая обратная связь часто является наиболее ценной, поскольку позволяет выявить конкретные проблемы и разработать планы по их решению. Если организация или команда демонстрирует готовность слушать и учитывать мнения участников, это повышает доверие. Постоянно собирая такую информацию, вы создадите культуру, в которой открытое выражение мнения станет нормой.

1. Этические аспекты

На этапе сбора обратной связи необходимо соблюдение этических норм. Это способствует повышению достоверности результатов и гарантирует защиту прав участников. Нарушение этических принципов, в свою очередь, может подорвать доверие к исследователям.

К ключевым этическим аспектам, которые должны соблюдаться на всех этапах исследования, относятся:

- *Информированное согласие.* Участники должны быть проинформированы о цели исследования, методах сбора данных и потенциальных рисках и выгодах участия. Информация должна быть представлена доступным и понятным языком, с учётом уровня образования и культурного контекста участников. Участие должно быть добровольным и может быть отозвано в любой момент без объяснения причин. Обеспечьте участникам возможность задать вопросы и получить исчерпывающие ответы. Убедитесь, что они полностью понимают, на что они соглашаются.
- *Конфиденциальность.* Все данные, собранные в ходе исследования, должны быть анонимны, чтобы исключить возможность идентификации участников. Необходимо гарантировать, что их ответы будут использоваться только в контексте исследования и не будут переданы третьим лицам без их согласия, за исключением случаев, предусмотренных законом. Гарантия анонимности с большой долей вероятности повысит уровень честности и открытости ответов.

- *Защита от вреда.* Процесс сбора обратной связи не должен причинять участникам психологического дискомфорта, провоцировать стресс или негативные эмоции. Формулируйте вопросы корректно и этично, избегайте провокационных или оскорбительных формулировок. Если исследование затрагивает чувствительные темы (например, здоровье, личные отношения, финансовое положение), исследователи должны быть готовы к разным реакциям респондентов и уметь с ними справляться. В некоторых случаях может потребоваться участие психолога.
- *Уважение ко времени участников.* Сбор отзывов требует времени и усилий со стороны участников. Следите за тем, чтобы процесс не был для них обременительным. Если участники считают, что их время не ценится, они вряд ли воспользуются возможностями обратной связи в будущем.

2. Обеспечение репрезентативности

Ключевой вопрос к результатам вашего будущего исследования состоит в том, насколько они отражают взгляды всех значимых целевых аудиторий, а не только наиболее активных или влиятельных групп.

Часто представители малоресурсных групп, меньшинств, люди с ограниченными возможностями сталкиваются с дополнительными барьерами при участии в опросах и других формах сбора отзывов. Эти барьеры могут быть как практического характера (отсутствие доступа к транспорту, языковые трудности, низкая цифровая грамотность), так и социального (боязнь дискриминации, недоверие к исследователям). Существует опасность систематической ошибки, приводящей к искажению данных и принятию решений, если мнения наиболее уязвимых участников не учитываются¹⁸.

Например, опрос общественного мнения при разработке новой городской программы с целью улучшения транспортной инфраструктуры, проведённый исключительно онлайн, может систематически игнорировать мнения пожилых людей, которые не имеют доступа к интернету или испытывают трудности с его использованием. Аналогичный опрос, проводимый в дневное время, может исключить голоса работающих родителей, чьи графики не позволяют им в нём участвовать. В свою очередь, неполная или искажённая картина потребностей сообщества может привести к разработке программ, неэффективных или даже вредных для тех, чьи голоса не были услышаны.

3. Создание среды для безопасного выражения мнения

Важной составляющей обеспечения успеха сбора обратной связи является создание пространства открытой и безопасной коммуникации, где каждый участник чувствует себя комфортно и может безопасно высказывать свои идеи, опасения и критику. Боязнь негативных последствий — это мощный фактор, подавляющий инициативу и искренность. Участники могут скрывать информацию, считая её неудобной, критичной или просто боясь быть неправильно понятыми. Для создания благоприятной среды необходимо ясно и однозначно дать понять, что конструктивная критика приветствуется и ценится, подчеркнуть, что целью обратной связи является улучшение проекта, а не поиск «виноватых». Необходимо терпимо относиться к различным точкам зрения и активно слушать всех участников.

¹⁸ Coe D., Bigirimurame T., Burgess M. et al. (2023). Enablers and barriers to engaging under-served groups in research: Survey of the United Kingdom research professional's views. NIHR Open Research. URL <https://openresearch.nihr.ac.uk/articles/3-37/v2>

4. Мотивация участников

Часто НКО сталкиваются с ситуацией, когда обращение с просьбой высказать мнение не приносит желаемых результатов. Ключ к успеху лежит в понимании мотивации целевой аудитории. Мотивационная стратегия должна быть многоуровневой, использовать различные инструменты для привлечения участников и учитывать особенности целевой аудитории. Небольшие вознаграждения за предоставление мнения — это хороший инструмент, но их выбор зависит от целевой аудитории и бюджета проекта. Для молодёжи может подойти возможность выиграть ценные призы в лотерее среди участников опроса, сертификаты на скидки у партнёров проекта или электронные подарки. Взрослой аудитории может понравиться приглашение на закрытый вебинар с экспертами проекта или эксклюзивный доступ к новым материалам. Помните, что материальное вознаграждение не должно быть единственным стимулом. Не менее эффективным является акцент на значимости участия. Можно использовать геймификацию, например, предоставлять баллы за участие в опросах, которые затем обмениваются на вознаграждения, или создать рейтинговую таблицу участников для внесения элемента соревнования и повышения вовлечённости. Хорошо работает система напоминаний, которая отправляет участникам персонализированные сообщения с просьбой поделиться своим мнением¹⁹.

5. Качественные отзывы

Сбор данных обратной связи не всегда подразумевает заполнение опросников, проведение интервью или организацию фокус-групп. Иногда достаточно получить от клиентов качественный отзыв о совместной работе, чтобы использовать «живую» речь в заявках, отчётах, СМИ, для привлечения новых партнёров и доноров, а также для мониторинга текущего состояния взаимодействия с благополучателями и получения рекомендаций.

Сегодня отзывы могут принимать различные формы — от текстовых комментариев до видеобращений и публикаций в социальных сетях. Используйте все доступные каналы, чтобы охватить как можно больше клиентов.

Важно помнить о следующих аспектах при работе с отзывами:

- Запрашивайте отзывы намеренно и конкретно. Нет запроса — нет обратной связи. На этапе знакомства сообщите клиентам, что вы будете запрашивать отзывы о вашей совместной работе.
- Сделайте удобную и красивую форму-заготовку. Особенно если речь идёт о целевых группах, которым сложно заполнять онлайн-формы и вы предлагаете им бумажные.
- Чтобы получить отзыв, предоставьте клиенту структуру для работы. Задавайте вопросы, которые важны для вас и которые помогут клиенту сформулировать своё мнение: о результатах вашей совместной работы, о том, что больше всего понравилось, что могло стать или стало препятствиями для максимального результата.
- Запросить отзыв можно в любой момент взаимодействия с клиентом: в начале совместной работы для уточнения, почему клиент выбрал вас, его потребностей и ожиданий; в любой «рубежный» этап проекта; когда клиент добивается успеха, на который вы хотите обратить внимание; на этапе завершения проекта или через некоторое время после завершения проекта.

¹⁹ Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O. and Barlas, S. (2020). The Future of feedback: Motivating Performance Improvement through future-focused Feedback. Plos One. URL doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>

- Работа с отзывами — это такой же регулярный, повторяющийся процесс, как и работа с данными иной обратной связи.

Как помочь клиенту сформулировать ответ

Использовать открытые вопросы с началом фразы. Они помогают сфокусированно сформулировать то, что нам нужно, при этом не ограничивают респондента списком и необходимостью выбора вариантов. *«Больше всего я ценю...»*

Оставлять поле для комментариев в конце: *«Напишите обо всём, что вам кажется важным, но мы не спросили».*

Сделать акцент на срочности, попросить ответить на вопросы прямо сейчас или не позднее конкретной даты. Предложить присылать длинные ответы. *«При желании вы можете прислать длинный ответ. Ограничений по длине и детализации ваших ответов нет».*

АНАЛИЗ ДАННЫХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Анализ собранной информации — это не просто механическая обработка с применением определённых методов, а этап интерпретации данных в контексте целей и деятельности организации. Он позволяет оценить эффективность программ, определить потребности целевой аудитории, наладить коммуникацию с донорами и партнёрами, выявить ключевые закономерности и тенденции, а также сформулировать обоснованные выводы и рекомендации.

1. Выбор методов анализа

Выбор методов анализа напрямую зависит от типа собранных данных: количественные и качественные, более или менее структурированные, представленные устно или письменно. Для обработки количественных данных, таких как результаты опросов, анкетирования, статистических наблюдений, используются математические методы, дающие представление о распределении данных: выявляют среднее значение, взаимосвязи между переменными, зависимости одной переменной от других.

Качественный анализ, в отличие от количественного, фокусируется на понимании смысла и контекста. Качественные данные, полученные, например, в ходе интервью, фокус-групп, анализа текстов (отзывов, комментариев), требуют навыков анализа и применения методов качественного анализа, таких как:

- *Тематический анализ* — один из самых распространённых методов, заключающийся в выявлении повторяющихся тем, идей, мотивов и паттернов в текстах. Он позволяет понять, какие вопросы больше всего волнуют людей, какие мнения преобладают.
- *Контент-анализ* — более формализованный метод, включающий количественный подсчёт ключевых слов, фраз и понятий.
- *Анализ настроений* (сентимент-анализ) — это процесс определения эмоциональной окраски текста, который позволяет классифицировать отзывы, комментарии и другие формы обратной связи на положительные, отрицательные и нейтральные.

Очевидно, что для всестороннего анализа данных обратной связи необходима интеграция количественных и качественных методов. Количественные данные могут помочь выявить общие тенденции и закономерности, а качественные — пояснить причины этих тенденций, добавить глубину и нюансы к полученным результатам. Например, низкий средний балл удовлетворённости (количественный показатель) может быть дополнен качественным анализом интервью, который выявит конкретные причины недовольства клиентов. Такой интегрированный подход обеспечивает более глубокое и точное понимание ситуации.

2. Вовлечение представителей заинтересованных сторон в анализ данных

Вовлечение заинтересованных сторон в процесс анализа данных необходимо для определения того, какую информацию считать релевантной и как её можно интерпретировать, на каких метриках необходимо сфокусироваться²⁰.

Стейкхолдеры — будь то благополучатели, сотрудники, партнёры или представители общности, — привносят практический опыт и понимание контекста, выявляя важные нюансы и факторы, которые могут существенно повлиять на интерпретацию данных. Обратная связь от заинтересованных сторон играет ключевую роль в распространении информации, полученной в результате анализа. Даже самый качественный анализ бесполезен, если его результаты непонятны и не приняты теми, кто должен их использовать. Заинтересованные стороны могут помочь адаптировать результаты к потребностям различных аудиторий, объяснить сложные концепции простым языком и гарантировать правильную интерпретацию выводов. Это особенно важно, когда результаты анализа используются для принятия стратегических решений, влияющих на всю деятельность организации.

3. Визуализация данных и отчёт

Результаты анализа независимо от использованных методов должны быть представлены в наглядной и доступной форме. Можно использовать графики, таблицы, диаграммы. Кроме того, результаты анализа сопровождаются кратким информативным отчётом, содержащим описание методологии, ключевые выводы и рекомендации.

4. Объективность и честность

Исследователи и аналитики должны оставаться беспристрастными при сборе и анализе информации, избегая предвзятости и манипуляций. Это подразумевает учёт всех фактов и выводов, даже если они противоречат первоначальным предположениям. Манипуляция, включая выборочное представление информации или её искажение для подтверждения определённой точки зрения, недопустима. Публикация результатов должна быть полной и объективной, с чётким указанием всех ограничений исследования, включая недостатки применяемых методов²¹.

²⁰ Oliver S., Roche C., Stewart R., Bangpan M., Dickson K., Pells K., Cartwright N., Hargreaves J., Gough D. (2018). Stakeholder Engagement for Development Impact Evaluation and Evidence Synthesis CEDIL Inception Paper 3: London. URL <https://cedilprogramme.org/wp-content/uploads/2018/10/Stakeholder-Engagement-for-Development.pdf>

²¹ The Importance of Data in an NGO & The Major Role it Could Play. Phicus. URL <https://www.phicus.org/resource-hub/the-importance-of-data-in-an-ngo-the-major-role-it-could-play>

5. Учёт факторов внешней среды и контекстуальная интерпретация данных обратной связи

При анализе информации важно учитывать контекст. Это означает, что отзывы, комментарии и другие формы обратной связи должны рассматриваться с учётом внешних факторов, способных повлиять на их содержание и значение.

Основные аспекты контекстуальной интерпретации:

- *культурный контекст*: разные культуры могут по-разному воспринимать одни и те же слова или фразы;
- *социальный контекст*: возраст, пол, социальный статус и образование могут влиять на то, как люди формулируют свои мысли и эмоции;
- *контекст ситуации*: важно учитывать, когда была оставлена обратная связь. Например, отзыв, написанный в момент стресса или недовольства, может не отражать истинное мнение о продукте или услуге;
- *предыдущий опыт*: способен влиять на тон обратной связи, даже если ситуация изменилась.

Кроме того, учёт внешних факторов, таких как тенденции в теме или секторе, нормативные изменения, появление конкурентной среды, технологических инноваций, является необходимым условием для адекватной интерпретации данных.

ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДАННЫХ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

На основе анализа обратной связи некоммерческая организация разрабатывает детализированный план действий для улучшения своей работы. Этот процесс включает выявление недостатков и поиск новых возможностей для роста.

Изменения могут касаться программ НКО, если анализ показывает, что услуги не удовлетворяют потребности целевой аудитории. В таком случае их можно адаптировать или изменить. Иногда необходимо обновить методы работы, чтобы они соответствовали современным требованиям. Это может включать внедрение новых технологий, обучение сотрудников или использование более эффективных подходов к взаимодействию с благополучателями. Также могут быть пересмотрены внутренние процессы и их документация.

Внедрение изменений требует от НКО гибкости и готовности адаптироваться. В процессе реализации плана могут возникнуть новые вызовы, и способность быстро реагировать станет залогом успешного достижения целей. Эффективная коммуникация со всеми заинтересованными сторонами является ключевой для успешного внедрения изменений. Необходимо разъяснять суть планируемых нововведений, их причины и ожидаемые результаты, чтобы обеспечить понимание и поддержку сотрудников, волонтеров и других участников.



Несмотря на то, что мы опросили всего 15 человек, мы уже поняли для себя, что нам нужно делать. Мы сделали подробные гайды для родителей. Мы сделали расширенную подборку со ссылками, со всем инструментарием, как ими пользоваться, куда заходить, куда нажимать. Очень крутая штука, горжусь этим. И причем это не мы голову ломали, как улучшить, а это запрос от первого лица, от людей, которые с нами на постоянной связи. Теперь мы день в день не повторяем одно и то же. А у нас есть такая шпаргалка, гайд. Это облегчает работу нашим консультантам. Это то, к чему я стремлюсь, чтобы они не выгорали.

Это как работа на опережение у нас получилась, потому что тот вопрос, который мы задавали, про опасение будущего, он и натолкнул родителей на дальнейшую маршрутизацию, и мы подготовились заранее. То есть они предвосхищали события и дали возможность нам раздать им эти инструменты. Столько выигрышей от этого опроса случилось. Я нашла решение, массовое решение задачи, как я могу помочь своей целевой аудитории, не тратив при этом огромных дополнительных сил», — **исполнительный директор организации помощи детям с РАС.**

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Внедрение изменений должно осуществляться поэтапно, с постоянным мониторингом и корректировкой плана при необходимости. На основе анализа обратной связи определите, какие изменения являются актуальными и принесут наибольшую пользу организации и её целевой аудитории. Приоритизация изменений должна учитывать не только важность проблемы, но и доступные ресурсы — финансовые, человеческие, временные.

Для эффективных изменений важно установить чёткие критерии, которые помогут оценить каждую инициативу. Такими критериями могут быть:

- *Важность проблемы.* Насколько она критична для целевой аудитории? Как она влияет на их удовлетворённость и вовлечённость?
- *Влияние на организацию.* Улучшит ли оно процессы, повысит ли уровень доверия или привлечёт новых участников?
- *Доступные ресурсы.* Какие средства (финансовые, человеческие, временные) потребуются для реализации? Есть ли у организации возможность их выделить?
- *Сроки реализации.* Как быстро можно внедрить изменения? Есть ли возможность реализовать их в краткосрочной или долгосрочной перспективе?
- *Риски.* Как они могут повлиять на организацию и её репутацию?

Можно использовать готовые методы приоритизации изменений:

- *«Матрица приоритетов».* Метод позволяет оценить каждое потенциальное изменение по двум критериям (например, «важность» и «сложность реализации»), затем выбрать те, которые имеют высокую ценность и относительно низкую неоднозначность.
- *Оценка по шкале.* Присвойте каждой инициативе баллы по каждому критерию (например, от 1 до 5) и суммируйте их для определения общего приоритета.

- *Групповое обсуждение.* Вовлеките команду и заинтересованные стороны в обсуждение и оценку изменений. Это может помочь выявить дополнительные экспертные мнения и получить разные точки зрения.

Финальным этапом приоритизации становится разработка плана действий — детального проекта внедрения изменений. В нём необходимо указать конкретные шаги, сроки выполнения, ответственных лиц, оценку ресурсов и показатели эффективности каждого этапа. Разделите крупные задачи на управляемые подзадачи, а также определите механизмы мониторинга и оценки результатов.

На этапе реализации изменений важно обеспечить сотрудникам поддержку и возможность обучения новым процессам и технологиям. Можно внедрить систему наставничества, чтобы помочь коллегам адаптироваться к нововведениям. Руководители изменений должны предусмотреть каналы для обратной связи, чтобы сотрудники могли задавать вопросы, делиться проблемами или предлагать идеи по улучшению. Регулярные встречи станут полезным инструментом для обсуждения прогресса, выявления трудностей и поиска решений. Процесс внедрения изменений требует постоянного наблюдения, анализа и корректировки. После реализации важно отслеживать их влияние на деятельность организации, чтобы оценить результаты и внести необходимые доработки. Создайте в организации культуру, которая поддерживает изменения и стимулирует развитие. Это позволит НКО эффективно реагировать на вызовы и достигать целей в условиях динамично меняющейся среды.

ЗАРУБЕЖНЫЕ И РОССИЙСКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАЗНЫХ ЭТАПОВ РАБОТЫ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

Сегодня существует достаточно много инструментов, которые помогают эффективно организовать процесс сбора и анализа обратной связи и управлять им. Ниже представлены решения для получения данных от малоресурсных «сложных» целевых групп.

Онлайн-платформы для сбора обратной связи являются одним из самых эффективных инструментов в социальных проектах. Они позволяют быстро получать отзывы целевой аудитории и обрабатывать большие объёмы данных. Выбор подходящей платформы зависит от целей проекта и предпочтений исследователя. Российские и зарубежные сервисы предлагают широкий набор функций, которые упрощают сбор и анализ информации. В данном дайджесте представлены популярные программы для проведения онлайн-опросов, их характеристики и возможности применения в социальных проектах.

Что важно помнить про анкеты

Электронные или бумажные анкеты используют почти 100 % организаций, выбирая этот инструмент как наиболее удобный и универсальный для сбора обратной связи.

Вне зависимости от того, используете ли вы электронные или бумажные анкеты, важно помнить следующее:

- Формулировка вопросов критична: ценную информацию можно получить только при корректной и грамотной формулировке.
- Участники бесплатных мероприятий и получатели услуг могут быть склонны давать более благожелательную обратную связь, чем критическую, хотя это зависит от формулировки вопроса.
- Проблемы с низким уровнем отклика встречаются довольно часто. По данным маркетологов, средний показатель составляет 10–20 %.

Российские сервисы		
Сервис	Преимущества	Недостатки
<u>Yandex.Forms</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Простой процесс создания формы с использованием шаблона. ○ Возможность включать вопросы различных типов, настраивать их отображение в зависимости от предыдущих ответов пользователей. ○ Извлечение ответов в удобном формате. Собранные данные скачиваются в XLSX и CSV, перенаправляются на электронную почту²². ○ Разграничение доступа. Форма может быть доступна для заполнения любым пользователем, у которого есть ссылка, или только сотрудниками организации. ○ Вариативность использования. Подготовленные формы можно встраивать на сайт, прямую ссылку можно передать пользователю, в публикациях социальных сетей 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Неудобный интерфейс. Сложности для пользователей с ограниченными возможностями. ○ Невозможно полностью изменить внешний вид форм. ○ Ограниченные возможности для анализа собранных данных. ○ Есть ограничения в интеграции с другими инструментами и платформами, а также при анализе данных. ○ Необходима учётная запись в Яндексе для использования «Яндекс.Форм»
<u>Тестограф</u>	<p>Подходит для комплексных социальных исследований.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Предлагает множество функций для создания профессиональных опросов и анкет. ○ Позволяет совместно редактировать опросы, получать ответы из незаполненных опросов и анализировать результаты. ○ Предусмотрен экспорт данных в различные форматы: PDF, XLS, CSV. ○ Значительная коллекция готовых шаблонов. ○ Email-рассылка опроса. ○ Подсчёт баллов и отображение результатов. ○ Настройка внешнего вида опроса. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ограниченный функционал в бесплатной версии

²² Руководство по Яндекс.Формы // Quokka media URL <https://quokka.media/shpargalka/rukovodstvo-po-yandex-formy/>

Российские сервисы		
Сервис	Преимущества	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Логические ветвления вопросов и квоты. ○ Совместное редактирование и просмотр. ○ Печать анкеты для сбора ответов в офлайне. ○ Прикрепление своего домена. ○ Открытое API. ○ Доработка сервиса под требования заказчика 	
<u>Анкетолог</u>	<p>Идеален для социологических исследований и обратной связи от участников проектов.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Много типовых вопросов для создания форм. ○ Приложение для смартфонов. ○ Широкий функционал бесплатной версии. ○ Экспорт данных. ○ Возможность использования клиентской базы Анкетолога для сбора ответов. ○ Можно рассылать опрос по СМС. ○ Есть коробочная версия 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Очень дорогие тарифы для командной работы. ○ Шаблоны и темы доступны только на платных тарифах. ○ Устаревший дизайн опросов
<u>Oproso</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Настройка внешнего вида формы, используя различные цвета, шрифты, фоны и т. д. ○ Множество функций для создания сложных форм опросов. ○ Удобная статистика с возможностью выгрузки. ○ Квотирование ответов. ○ Фильтр результатов. ○ Совместная работа. ○ Есть коробочная версия. ○ Открытое API 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Сложный интерфейс для новичков. ○ Дорогие тарифы. ○ Создание опроса с нуля, нет готовых шаблонов опросов и форм. ○ Создавать качественные формы можно только на платных тарифах. ○ Нет сохранения ответов с незавершённых опросов

Российские сервисы		
Сервис	Преимущества	Недостатки
<u>Simpoll</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Простой интерфейс. ○ Большой выбор типов вопросов. ○ Возможность настройки внешнего вида формы, используя различные цвета, шрифты и фоны. ○ Генерации кода для вставки на сайт, интеграция с социальными сетями. ○ Открытое API. ○ Доступна печатная версия опроса. ○ Совместная работа над опросом. ○ Фильтрация ответов. ○ Есть коробочная версия 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Небольшое количество шаблонов. ○ Устаревший дизайн интерфейса. ○ Нет возможности прикрепить свой домен. ○ Нельзя сохранять незавершённые опросы

Зарубежные сервисы		
Сервис	Преимущества	Недостатки
<u>Typeform</u>	<p>Подходит для сбора мнений о социальных инициативах в креативной форме.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Уникальный и современный дизайн опросов. ○ Интеграция с различными сервисами, такими как Google Sheets, Zapier, Slack и другими. ○ Удобная аналитика. ○ Доступ к API. ○ Возможность проводить вычисления в опросе. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Основной функционал платный. ○ Нет возможности скачать в PDF отчёты. ○ Отсутствует email-рассылка опроса. ○ Отсутствует коробочная версия
<u>Survio</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Простой интерфейс и возможность создавать опросы и формы в несколько кликов. ○ Большое количество различных типов вопросов. ○ Возможность настройки внешнего вида формы, используя различные цвета, шрифты и фоны. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бесплатного функционала недостаточно для создания качественного опроса

Зарубежные сервисы		
Сервис	Преимущества	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Интеграция с Google Analytics. ○ Статистика с таблицами и графиками. ○ Фильтрация по ответам. ○ Настраиваемая ссылка на опрос 	
<u>Google Forms</u>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бесплатный и легкодоступный. ○ Интеграция с Google Sheets. Это позволяет быстро анализировать результаты опросов. ○ Широкий спектр типов вопросов, которые можно использовать при создании форм. ○ Установка логических ветвлений 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мало готовых шаблонов. ○ Отсутствие интеграций кроме как с Google. ○ Нет прикрепления собственного домена
<u>SurveyMonkey</u>	<p>Идеален для маркетинговых исследований и оценки социальных программ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Большое разнообразие типов вопросов. ○ Возможность настройки внешнего вида формы. ○ Интеграция с различными сервисами, такими как Salesforce, Mailchimp, HubSpot и другими. ○ Многоязычные опросы. ○ Совместный доступ. ○ Диаграммы и отчёты. ○ Есть API 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Нет сохранения ответов с незавершённых опросов. ○ Нет возможности прикрепить свой домен. ○ Доступен только через VPN

В обзоре представлены лишь некоторые инструменты, но уже их функционал демонстрирует возможность быстрого и удобного сбора данных²³. Многие платформы оснащены встроенными инструментами для анализа, а их интуитивно понятный интерфейс позволяет даже пользователям без технической подготовки легко создавать опросы. Гибкость настройки под конкретные задачи делает эти сервисы универсальным решением для разнообразных социальных инициатив.

²³ Другие сервисы представлены по ссылке <https://feedbacklabs.org/tools/>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обратная связь играет важную роль в успешной деятельности некоммерческих организаций. Она представляет собой не только увлекательный процесс, но и важнейший инструмент для формирования доверительных отношений и взаимопонимания между организацией и её благополучателями.

Когда люди понимают, что их мнение действительно имеет значение, они начинают воспринимать себя как активных участников изменений, а не просто получателей помощи. Важной задачей является создание такой системы, при которой даже наиболее уязвимые группы благополучателей получают возможность влиять на определение приоритетов и механизмов работы организаций.

Современные технологии предоставляют новые возможности для сбора и анализа данных. Их интеграция в деятельность НКО позволяет получать обратную связь в режиме реального времени, своевременно выявлять негативные отзывы и рекомендации, а также оперативно корректировать свою работу. Это особенно актуально для организаций, которые часто функционируют в условиях ограниченных временных, кадровых или финансовых ресурсов. Использование технологий делает процесс обработки данных быстрым, экономичным и автоматизированным.

В долгосрочной перспективе обратная связь становится важным элементом устойчивого развития НКО. Она способствует соблюдению гуманистических ценностей, повышению эффективности работы и снижению рисков. Сотрудники организаций чувствуют значимость своей деятельности, а благополучатели ощущают вовлечённость и получают помощь, соответствующую их потребностям.

Создание мира, в котором каждый голос будет услышан, а помощь станет по-настоящему эффективной и значимой, является одной из главных целей для всех участников этого процесса!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- ● ● ● ● ● Aswin, T. (2019). Automated Community Feedback and Monitoring Assistant. 265-273 URL https://www.researchgate.net/publication/332806337_Automated_Community_Feedback_and_Monitoring_Assistant
- ● ● ● ● ● Budworth, MH., Chummar, S. (2017). Feedback for Performance Development. In: Greif, S., Möller, H., Scholl, W. (eds) Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. Электронный ресурс URL https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_15-1
- ● ● ● ● ● Coe, D., Bigirimurame, T., Burgess, M. et al. (2023). Enablers and barriers to engaging under-served groups in research: Survey of the United Kingdom research professional's views. NIHR Open Research. URL <https://openresearch.nihr.ac.uk/articles/3-37/v2>
- ● ● ● ● ● Customer Experience Trends. Statista. Электронный ресурс URL <https://www.statista.com/>
- ● ● ● ● ● Dawson, P. et al. (2018). Technology and Feedback Design. In: Spector, M., Lockee, B., Childress, M. (eds) Learning, Design and Technology. Springer, Cham. Электронный ресурс URL https://doi.org/10.1007/978-3-319-17727-4_124-1
- ● ● ● ● ● Design Thinking Resources. IDEO. Электронный ресурс URL <https://designthinking.ideo.com/>
- ● ● ● ● ● Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O. and Barlas, S. (2020). The Future of feedback: Motivating Performance Improvement through future-focused Feedback. Plos One. URL doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>
- ● ● ● ● ● J. Wadmare, S. Patil, D. Kolte, K. Bhatia, P. Desai and G. Wadmare. (2024). «Data Dynamics in Focus: Stakeholders Feedback Analysis and Interpretation». International Conference on Emerging Innovations and Advanced Computing (INNOCOMP), Sonipat, India, 2024, pp. 324–329. URL <https://ieeexplore.ieee.org/document/10664176>
- ● ● ● ● ● Malik, Almaliki, Raian, Ali. (2016). Persuasive and Culture-Aware Feedback Acquisition. 27–38. URL https://www.researchgate.net/publication/304107847_Persuasive_and_Culture-Aware_Feedback_Acquisition
- ● ● ● ● ● Martínez-Molina, S., Almeida, R., Raquel Losada Durán, Teresa Cid Bartolomé, Giaretta, A., Segalina, A., Bessegato, A., Visentin, S., Garcés, J., Conotter, V., Davide Lissoni, Migaliova, D., Natalija Olésova, Aidas Gudavičius and Lancho, M. (2019). Accesible co-creation tools for people with intellectual disabilities: working for and with end-users. Proceedings INNODOCT/19. International Conference on Innovation, Documentation and Education. URL https://www.researchgate.net/publication/345996183_Accesible_co-creation_tools_for_people_with_intellectual_disabilities_working_for_and_with_end-users
- ● ● ● ● ● N. Pathak, A. Bhandari, S. Singh and S. Podder. (2017). «Designing a multilingual virtual agent capable of interacting with uneducated people for automated data collection». IEEE Symposium Series on Computational Intelligence (SSCI), Honolulu, HI, USA, 2017, pp. 1–7.

- ● ● ● ● ● ● Oliver, S., Roche, C., Stewart, R., Bangpan, M., Dickson, K., Pells, K., Cartwright, N., Hargreaves J, Gough D. (2018). Stakeholder Engagement for Development Impact Evaluation and Evidence Synthesis CEDIL Inception Paper 3: London. URL <https://cedilprogramme.org/wp-content/uploads/2018/10/Stakeholder-Engagement-for-Development.pdf>
- ● ● ● ● ● ● Rhee, Mooweon & Alexandra, Valerie & Powell, K. (2020). Individualism-collectivism cultural differences in performance feedback theory. Cross Cultural & Strategic Management. URL https://www.researchgate.net/publication/342315089_Individualism-collectivism_cultural_differences_in_performance_feedback_theory
- ● ● ● ● ● ● Simon, H. A. (1996). The sciences of the artificial. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- ● ● ● ● ● ● Singh, R. and Ramdeo, S. (2020). Leading Organizational Development and Change. Cham: Springer International Publishing. Электронный ресурс URL https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-39123-2_10
- ● ● ● ● ● ● The Evolution of Design Thinking. Harvard Business Review. Электронный ресурс URL <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>
- ● ● ● ● ● ● The Importance of Data in an NGO & The Major Role it Could Play. Phicus. URL <https://www.phicus.org/resource-hub/the-importance-of-data-in-an-ngo-the-major-role-it-could-play>
- ● ● ● ● ● ● Walid, Maalej, V., Biryuk, Jia-Min, Wei, Fabian, Panse. (2024). On the Automated Processing of User Feedback. URL <http://arXiv.org>
- ● ● ● ● ● ● Браун, Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Тим Браун; пер. с англ. Владимира Хозинского. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с. URL https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/changebydesign/design_read.pdf?srsId=AfmBOoo5ARYxNqZLeKOBLaMwF-qTnMxZuBkk5UzoUtByKAUxAOu27j7
- ● ● ● ● ● ● Гайд о двух адаптированных вариантах языка: ясном и простом, подготовлен благотворительными фондами «Синдром любви» и «Даунсайд Ап» при поддержке ПАО // Сбербанк, 2023. URL https://www.sberbank.com/promo/plain_language_guide/concepts
- ● ● ● ● ● ● Ганат, С. А. Психологические механизмы группового воздействия на индивидуальное поведение. Вестник университета. 2024; (8):225-234. URL <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-225-234>
- ● ● ● ● ● ● Гид по дизайн-мышлению // Product Lab URL <https://productlab.ru/guide-design-thinking>
- ● ● ● ● ● ● Методологические проблемы оценки эффективности социальных проектов // Научный результат. Экономические исследования URL <https://reconomic.ru/journal/article/293/>
- ● ● ● ● ● ● Сбор и анализ обратной связи от благополучателей. Практики СО НКО // АНО «Эволюция и Филантропия» URL https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2019/05/sbornik_2019_final_view.pdf

ОБ АВТОРЕ

АНАСТАСИЯ ЕФИМОВА — в некоммерческом секторе с 2006 года. Является директором по программной деятельности Благотворительного фонда «Культура благотворительности», автор и ведущий практического курса «Как НКО собирать обратную связь от сложных целевых групп». Эксперт в области оценки социальных проектов и стратегического планирования для НКО, а также автор методического пособия по сбору данных обратной связи в проектах, оказывающих поддержку людям, живущим с ВИЧ.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина.

Handwriting practice lines consisting of 25 horizontal dotted lines.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ НКО: СОБИРАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ, ПРИМЕНЯЕМ

Февраль, 2025 г.

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд Владимира Потанина

Автор-составитель:

Ефимова Анастасия Вячеславовна

Издательская группа

Валерия Чернякина

Евгений Митянин

Марианна Максимова

Софья Ройтман

Подписано в печать 21.04.2025 г.

Формат 60х90/8. Гарнитура Averta CY

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Тираж 150 экз.

Благотворительный фонд Владимира Потанина

г. Москва, муниципальный округ Тверской, ул. Тверская, д. 16, стр. 1

+7 (495) 149-30-18

fondpotanin.ru

t.me/fondpotanin

vk.com/potaninfoundation

Издательство «ДПК Пресс»

+7 (495) 724-34-86; +7 (495) 788-83-81

www.dpk-press.ru

Отпечатано в типографии «ДПК Пресс»

