

## **МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО**

---

---

Малицкая Елена Павловна, Президент  
Межрегионального Общественного Фонда  
«Сибирский центр поддержки общественных  
инициатив» (МОФ СЦПОИ)

Михайлова Марина Евгеньевна, Директор  
Региональной Благотворительной общественной  
организации «Архангельский Центр социальных  
технологий "Гарант"»

Паршуткина Дарья, стажер-исследователь Центра  
исследований гражданского общества и  
некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

## АННОТАЦИЯ

Этот модуль предлагает подход и инструментарий для мониторинга и оценки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Блок включает информацию о мониторинге и оценке, а так же определяет различия в этих понятиях. В модуле дана классификация существующих видов оценки по времени проведения, исполнителям и объектам; представлены этапы проведения оценки программ; дана характеристика каждого этапа. Оценка представлена как функция управленческого цикла, и показаны различия между оценкой и аудитом.

Данный курс подготовлен по материалам книги «Оценка проектов и программ: методология и практика» под редакцией А.Н. Кузьмина, Р.О. Салливан, Н.А. Кошелевой и курса лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	2
ВВЕДЕНИЕ .....	5
<b>ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ОЦЕНКИ.....</b>	<b>6</b>
ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО.....	8
ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ .....	10
СТОРОНЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ .....	14
<b>ГЛАВА 2. ВИДЫ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ.....</b>	<b>16</b>
ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ .....	18
ОЦЕНКА ПРОЦЕССА .....	20
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ .....	21
ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ .....	22
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ.....	23
<b>ГЛАВА 3. ИСПОЛНИТЕЛИ ОЦЕНКИ.....</b>	<b>24</b>
САМООЦЕНИВАНИЕ.....	24
ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА .....	25
ВЫБОР ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА .....	25
<b>ГЛАВА 4. ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>26</b>
ПЛАНИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ .....	29
<b>ГЛАВА 5. МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ .....</b>	<b>32</b>
АНКЕТИРОВАНИЕ .....	32
ИНТЕРВЬЮ.....	33
НАБЛЮДЕНИЕ.....	34
ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ.....	35
<b>ГЛАВА 6. АНАЛИЗ ДАННЫХ.....</b>	<b>37</b>
ОБЩАЯ СХЕМА АНАЛИЗА ДАННЫХ.....	37
АНАЛИЗ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ .....	37
АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ.....	38
<b>ГЛАВА 7. ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ .....</b>	<b>39</b>
ПРИНЦИПЫ ХОРОШЕГО ОТЧЕТА .....	39
СТРУКТУРА И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА.....	40
«ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ» ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ .....	40
<b>ГЛАВА 8. МОНИТОРИНГ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>40</b>
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ .....	40
ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА .....	43
ИНДИКАТОРЫ .....	44
<b>ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ .....</b>	<b>47</b>
<b>ГЛАВА 10. ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>55</b>
ОЦЕНКА И АУДИТ: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ.....	57
САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ .....	59
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ САМООЦЕНКИ .....	60
ПРИМЕР САМООЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	62

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОЦЕНКА УСЛУГ. АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ НКО</b> .....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА ПОТРЕБИТЕЛЯ УСЛУГИ НКО</b> .....	67
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ «ОЦЕНКА ПРОГРАММ»</b> .....	73
<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ</b> .....	76
Обязательные информационные источники онлайн .....	76
Дополнительные информационные источники (печатные и онлайн).....	79
Список организаций, занимающихся оценкой деятельности НКО .....	82

## **ВВЕДЕНИЕ**

Настоящая тема учебного курса посвящена оценке социально ориентированных некоммерческих организаций (далее СО НКО), в которой отражены возможные способы её проведения – через оценку проектов и программ, услуг и самих организаций. В целом, тема курса посвящена оценке и мониторингу проектов и программ НКО и оцениванию всей деятельности НКО. Акцент сделан на рассмотрении вопросов оценки, как важной части системы контроля над повышением эффективности деятельности НКО, а так же на эффективности и целесообразности применения программных (проектных) технологий.

Некоммерческим организациям в условиях ограниченных ресурсов крайне необходима информация, на основании которой будет возможно ценить масштаб и глубину существующих в обществе социальных проблем, которая, в конечном счете, поспособствует выбору той или иной тактики поведения в их решении. Эта информация имеет принципиальное значение для работы по развитию общества и решению ряда социальных задач. Это только первый шаг на пути использования результатов оценки. Второй и самый главный аспект использования оценки – это внедрение результатов (рекомендаций) оценки в практику деятельности организации.

В заключении хочется особо подчеркнуть важность изучения данной темы и использования результатов оценки в деятельности НКО для развития эффективно действующего некоммерческого сектора. Все мы прекрасно понимаем, что если не знать, откуда мы пришли и куда направляемся, то все пути одинаковы. Однако ни одна организация, и тем более некоммерческая, не может себе позволить такую роскошь. Оценка поможет не сбиться с курса и выбрать правильное направление.

## ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ОЦЕНКИ

«Оценка – относительно новая контрольная функция. Она появилась только после Второй мировой войны. Благодаря международным программам оценка получила распространение по всему миру, как инструмент для определения влияния и качества работы программ развития с целью контроля и создания нового знания. В последние годы, в связи с распространением идей управления качеством и управления, ориентированного на результат, спрос на профессиональную оценку во всем мире растет.

По определению ООН<sup>1</sup>, оценка – это «как можно более системное и непредвзятое изучение какой-либо деятельности, проекта, программы, стратегии, политики, темы, сектора, области деятельности, работы организации и т.п.». Оценка рассматривает ожидаемые и полученные результаты, цепочки результатов, процессы, контекст и причинно-следственные связи, чтобы понять, что было достигнуто, а что нет. Задача оценки – определить, насколько деятельность организации соответствует ситуации, насколько эта деятельность результативна, эффективна и устойчива, и какое влияние она оказывает. Выводы и рекомендации оценки базируются на надежных и достоверных фактических данных. Это позволяет оперативно использовать выводы и рекомендации оценки для принятия решений.

Проводить и заказывать оценку могут менеджеры всех уровней, независимые оценочные подразделения и операционные подразделения. Независимость оценки гарантирует, что выполняющий ее оценщик свободен от какого-либо влияния и способен дать объективные и прозрачные результаты. Чтобы оценка была независимой, должны соблюдаться принципы выбора методов оценки, определения квалификации оценщиков, выбора оценщиков, построения отношений между менеджерами и оценщиками, предоставления отчетов, распространения информации и исполнения рекомендаций, полученных в результате оценки. К сильным сторонам оценки следует отнести то, что она способна выявить причинно-следственные связи и

---

<sup>1</sup> UNEG, United Nations Norms for evaluation

объяснить, почему что-то работает или не работает, признает сложность и неопределенность реального мира и позволяет гибко подойти к дизайну проведения оценки. Оценка использует множество разных подходов: она может проводиться в виде эксперимента, к ее проведению можно привлекать заинтересованные стороны, можно тестировать конкурирующие гипотезы, можно проводить оценку, исходя из каких-либо теоретических построений.

Государственные, неправительственные, академические и частные организации учреждают у себя должности оценщиков и разрабатывают для них должностные инструкции и квалификационные требования. Последние десять лет ассоциации и сети оценки во всем мире уделяют все больше внимания профессионализации оценки. В Японии и Канаде создают системы профессиональной сертификации оценщиков. На глобальном уровне Международная организация по сотрудничеству в области оценки и Ассоциация по оценке международного развития пропагандируют более широкое использование оценки в разных странах и принятие всеми странами единых стандартов оценочной деятельности»<sup>2</sup>.

В последнее время можно также выделить и другие тенденции развития оценочной деятельности в мире: расширяется применение методов и инструментов оценки в сфере повышения прозрачности и подотчетности НКО перед обществом и своими клиентами (использование подготовки отчетности в формате GRI с вовлечением заинтересованных сторон); применение оценки в сфере государственного управления, в т.ч. оценки регулирующего воздействия нормативно-правовых актов и законов, оценке качества государственных услуг и целевых программ с вовлечением заинтересованных сторон. Оценка развивается не только как контрольная функция управленческого цикла, но и привносит в нашу жизнь новые философские взгляды и ценностные подходы. Например, трансформационная оценка предлагает специалистам по оценке комплекс философских представлений, который

---

<sup>2</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 31-32

позволит им опираться в своей работе на принципы и ценности социальной справедливости. Трансформационная парадигма исходит из приоритетности достижения социальной справедливости и соблюдения прав человека. Она является концептуальной основой для использования самой оценки как инструмента социальных преобразований, проводимых во имя социальной справедливости.

### ***ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО***

Существует множество альтернативных путей для оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций. Кроме того, само понятие эффективности имеет не одинаковое значение для разных лиц. Тем не менее, можно выделить несколько основных подходов.

Одним из первых возникших подходов к оценке эффективности некоммерческих организаций был **целевой подход**. Он основан на том, что цели организации определены и недвусмысленны. Эффективность деятельности организации определяется в данном случае как степень достижения ею своих целей<sup>3</sup>.

Проблема целевого подхода заключается в том, что цели некоммерческой организации могут быть размытыми или не поддаваться четкому описанию, поскольку в отличие от коммерческих организаций их основной целью не является извлечение прибыли.

Следующий подход – **процессный**. Процессный подход ориентирован на внутреннюю деятельность организации, а именно, внимание уделяется социальным процессам – «мотивации, коммуникации, работе в команде, лояльности организационным целям, процессу принятия решений. Здесь в наибольшей степени проявляется связь эффективности с использованием человеческих ресурсов организации. Однако концентрация усилий руководства НКО на повышении эффективности за счет совершенствования внутриорганизационных процессов может привести к ситуации, когда все усилия направляются на создание комфортной

---

<sup>3</sup> Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 27 (2). 1998. P. 184.



обстановки на рабочем месте для персонала организации, снижения конфликтности любой ценой и замкнутости в рамках внутриорганизационных человеческих проблем»<sup>4</sup>.

Основным недостатком данного подхода является то, что в нем не отражено достижение основных целей организации.

Еще один из подходов – это подход системных ресурсов. Эффективность рассматривается в данном подходе как жизнеспособность и выживаемость организации, то есть эффективность измеряется как «способность организации обеспечить себя ресурсами, используя политические, институциональные и экономические средства для поддержания своего функционирования»<sup>5</sup>.

Таким образом, недостатком данного подхода является то, что ориентированность на поиск необходимых ресурсов может уводить от главных целей, достижения социально значимого результата.

В литературе встречается так называемый **репутационный подход**. Репутационный подход включает в себя оценку эффективности отдельными лицами, например, это могут быть клиенты, персонал, другие внешние специалисты, которые близко знакомы с деятельностью организации<sup>6</sup>.

Кроме того, встречается и подход с позиции стейкхолдеров, или концепция множественности заинтересованных сторон, которая основана на многомерной оценке. «В данном случае эффективность определяется как способность удовлетворять потребности и ожидания максимального количества стейкхолдеров организации»<sup>7</sup>. Различные группы стейкхолдеров (потребители, коммерческие организации, органы

---

<sup>4</sup> Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002.

<sup>5</sup> Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 27 (2). 1998. P. 184.

<sup>6</sup> Forbes D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 27 (2). 1998. P. 184.

<sup>7</sup> Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002.

власти, представители общественности и другие) оценивают эффективность организации.

Проблема состоит в том, что оценки стейкхолдеров часто могут противоречить друг другу, поскольку их оценка субъективна, она зависит от личного восприятия целей и деятельности оцениваемой организации. В таком случае могут возникать определенные проблемы. Концепция социального конструктивизма отражает, что в связи с недостатком информации о деятельности организации и по ряду других причин, на мнение и оценку стейкхолдера могут влиять иные заинтересованные стороны<sup>8</sup>. В результате чего оценка искажается.

Таким образом, не существует единого, универсального подхода к оценке эффективности деятельности НКО, так как каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки. При проведении оценки деятельности некоммерческой организации необходимо ориентироваться на то, с какой целью проводится оценка и что необходимо узнать в конкретном случае.

### ***ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ***

Широкое распространение получила оценка программ и проектов, которые осуществляет организация. Например, рекомендации по проведению мониторинга и оценки программ и проектов некоммерческими организациями дает международный исследовательский центр INTRAC, который занимается поддержкой и развитием гражданского общества, а также стремится повысить эффективность организаций гражданского общества в мире<sup>9</sup>.

Проведение мониторинга и оценки необходимо для проектов, задействованных в сфере социального развития, по разным причинам. Прежде всего, мониторинг и оценка позволяют обеспечивать подотчетность организации перед донорами и пользователями проекта. Во-вторых, «проведение периодических оценок может помочь

---

<sup>8</sup> Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения: Препринт WP10/2008/02. — М.: ГУ ВШЭ, 2008.

<sup>9</sup> INTRAC. <http://www.intrac.org/resources.php>

усовершенствовать исполнение, поскольку можно получить полный обзор достижений проекта и направления его работы (исходя из данных мониторинга) и выработать рекомендации для внесения изменений в свете полученного опыта»<sup>10</sup>. В-третьих, мониторинг и оценка вносят вклад в процесс обучения и позволяют сотрудникам и участникам проекта приобретать новые навыки. Кроме того, они помогают выполнять коммуникативную функцию, так как могут предоставлять заинтересованным лицам необходимую информацию<sup>11</sup>.

**Оценка программы** – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах. Оценивание является одной из функций управления программой и предполагает как контроль её хода и результатов, так и получение нового знания. Различные виды оценочной деятельности, к которым относятся программный аудит, мониторинг и оценка, строятся в соответствии с общими принципами и имеют свои отличительные особенности. Однако во всех случаях важно принимать во внимание специфику и проработанность самой программы, как объекта оценки.

**Программа (экономическая, социальная)** – совокупность взаимосвязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы<sup>12</sup>.

**Проект** – ограниченная во времени деятельность, направленная на создание уникального продукта или услуги; любая деятельность, имеющая четко определенную отправную точку и цели, достижение которых означает завершение деятельности. На практике большинство проектов для достижения целей могут использовать лишь ограниченные ресурсы.

Таким образом, программа или проект – это особая форма организации деятельности, отличающаяся тем, что она направлена на достижение запланированного

---

<sup>10</sup> Бейквел О. Совершенствуя процесс развития. Практическое пособие по мониторингу и оценке//INTRAC. 2004.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> словарь экономических терминов, [www.4ac.ru/slova/p/10.html](http://www.4ac.ru/slova/p/10.html)

конкретного результата, заранее определенным способом, с использованием известного заранее и ограниченного количества ресурсов, в оговоренные заранее сроки.

В отличие от проекта программа предполагает больший масштаб и продолжительность деятельности и может включать несколько проектов. В дальнейшем мы будем исходить из того, что сущности понятий «программа» и «проект» идентичны.

«Важнейшей характеристикой программы является иерархия её целей или ожидаемых результатов. Эта иерархия в самом общем виде включает миссию, цель и задачи программы.

Миссия или стратегическая цель программы – это то, ради чего задумана данная программа. Миссия определяет, какой вклад должна внести программа в решение некоторой масштабной проблемы. Таким образом, миссия задает контекст выполнения программы, определяет ее общую направленность. Реализация миссии программы лишь частично зависит от исполнителей: влияние разнообразных внешних факторов может оказаться весьма существенным и неподконтрольным исполнителям программы.

Цель программы – это тот результат, который предполагается получить в случае успешного выполнения программы. Достижение цели программы в большей мере зависит от исполнителей. Если все рассчитано правильно и выполнено в соответствии с планом, то цель программы должна быть достигнута. Цель программы должна быть измеримой. Другими словами, нужно, чтобы по окончании программы можно было вынести суждение о том, в какой мере удалось достичь этой цели.

Задачи программы – это ближайшие цели или непосредственные результаты действий в рамках программы, достижение которых практически полностью зависит от исполнителей программы. Задачи формулируются таким образом, чтобы их выполнение также можно было «измерить».

Действия в рамках программы осуществляются исполнителями программы и полностью зависят от них»<sup>13</sup> «На этапе разработки программа является гипотезой. Мы предполагаем, что совершение определенных действий приведет к цепочке событий и реализации миссии программы. Но развитие этой цепочки событий в реальной жизни зависит от того, правильно ли мы «просчитали» причинно-следственные связи между ними. На развитие событий могут повлиять и внешние факторы. То, что получается на практике, не вполне совпадает с нашими намерениями и ожиданиями. Более того, часть результатов вообще находится вне зоны нашего контроля, поэтому важно различать составляющие замысла программы (запланированные действия, задачи, цель, миссию) и то, что происходит в реальности (выполненные действия, их результаты, результат программы, влияние программы)»<sup>14</sup>. Таким образом, логическая целостность программы является значимой как для принятия решения о финансировании программы, так и для оценки ее результатов. Поэтому так важно в самом начале дизайна программы или проекта серьезно подойти к разработке их логической модели и цепочке ожидаемых результатов (непосредственных, отложенных и социального эффекта для общества).

Любая программа направлена на изменение определенной ситуации к лучшему, на решение некоторой проблемы. Программа предполагает конкретный набор шагов, которые должны привести к желаемому изменению ситуации. Для осуществления этих шагов используются различные ресурсы (люди, оборудование, материалы, технологии, среда).

Мониторинг, оценка и аудит программы представляют собой подсистемы, обеспечивающие «обратную связь» о ее ходе и результатах. Информацию, которую дают мониторинг, оценка и аудит, используют те, кто управляет программой.

---

<sup>13</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 13-14

<sup>14</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 15-16

## ***СТОРОНЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ***

Общее определение оценки программ включает три взаимосвязанных компонента: (1) систематический сбор информации по (2) потенциально широкому кругу вопросов для (3) различных вариантов использования. Четко и ясно определить, кто получит пользу от проведения оценки, настолько важно, что специалисты используют особый термин для обозначения потенциальных пользователей: **заинтересованные стороны**. Этот термин относится к людям, у которых есть законный интерес к результатам оценки. При этом интересы различных сторон зачастую очень разнообразны и даже противоречивы. В контексте деятельности некоммерческой организации можно говорить, по крайней мере, о следующих сторонах, заинтересованных в оценке.

«Во-первых, это организации и фонды, которые финансируют программы и проекты некоммерческих организаций. Понятно, что доноры заинтересованы в информации о том, как были использованы вложенные ими средства и привели ли они к достижению реальных результатов. Не случайно стандартные требования по оформлению заявки на грант, как правило, включают раздел по мониторингу и оценке проекта, в котором организация-заявитель должна описать качественные и количественные критерии оценки своего проекта, предлагаемого для финансирования.

Во-вторых, оценка полезна для самой организации на самых разных этапах осуществления проектов независимо от того, требуют ли доноры проведения оценки или нет. Внутри организации можно выявить по крайней мере два уровня пользователей оценки – менеджмент организации или проекта и непосредственных исполнителей проекта.

В-третьих, результаты оценки могут быть интересны и полезны для клиентов, партнеров организации и для широкой общественности.

Каждая из сторон, заинтересованных в оценке, преследует свои цели. Специалисты финансирующих организаций, отвечающие за принятие решений, нуждаются в информации, об общей эффективности той или иной программы или

проекта»<sup>15</sup>. «Менеджеров организации, программы или проекта интересуют несколько иные вопросы. Им необходимо знать не только, насколько хорошо программа выполняет запланированные задачи и достигает запланированных результатов, но и ответить, какие методы и виды стратегии, используемые в программе, являются более успешными, а какие менее успешными; какие виды деятельности, используемые в программе, позволяют достигать результатов наиболее эффективно и с наименьшими затратами; какие части программы или проекта наиболее существенны для достижения ее целей и задач, а какие могут быть изменены или сокращены.

Следующая группа, заинтересованная в проведении оценки, это непосредственные исполнители программы или проекта, которые работают с отдельными клиентами или группами клиентов. Эту группу интересуют вопросы, связанные с каждодневным рутинным оказанием услуг, и они хотят получить от оценки какие-то практические выводы и рекомендации»<sup>16</sup>.

«Еще одна группа пользователей оценки – это те, кто финансирует проведение исследования для оценки. Эти люди часто заинтересованы как раз в получении информации не практического, а общетеоретического и методического характера. Таким образом, здесь мы видим еще одну возможную цель оценки – проверка гипотез относительно тех или иных моделей и концепций.

Есть и еще одна группа заинтересованных в результатах оценки, это непосредственные получатели услуг. Они могут быть заинтересованы в том, насколько цели программ учитывают реальные потребности и ценности тех, для кого эти программы предназначены. Они могут быть заинтересованы в участии и контроле со стороны местного сообщества над программами, работающими для этого сообщества

---

<sup>15</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 15-16

<sup>16</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр.

или деятельностью организаций, которые эти программы реализуют. В этих случаях при разработке вопросов для оценки необходимо принимать во внимание интересы этой группы.

Наконец, широкая общественность также имеет свой интерес к результатам оценки как налогоплательщики, на средства которых проводятся те или иные программы, или же, как добровольцы, помогающие осуществлению программ или проектов.

При наличии такого количества различных сторон, каждая из которых имеет свой интерес к целям оценки, исполнителям оценки необходимо четко понимать, кто будет являться первичным и непосредственным пользователем ее результатов. Ни одна оценка не может в равной мере ответить на все возможные вопросы о программе. Соответственно, нужно каким-то образом сократить список возможных вопросов для «фокусировки» оценки. Так как никакая оценка не может в равной мере удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон, оценка, ориентированная на использование, открыто фокусируется на интересах небольшого числа людей, от которых зависит применение полученных результатов<sup>17</sup>.

## **ГЛАВА 2. ВИДЫ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ**

Существует множество видов классификации оценки, в основе которых лежат различные критерии. Несмотря на разнообразие подходов к оценке, все они объединены общими характеристиками, поэтому разными исследователями разработаны несколько схем классификации видов оценки. Для практических целей данного курса мы рассмотрим несколько схем классификации.

---

<sup>17</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр.



«В зависимости от целей, которые ставят перед собой заказчики и/или исполнители оценки, а также от этапа проекта, на котором она проводится, различают два основных вида оценки. Оценку, в задачи которой входит исследование конечных результатов и эффективности программы, называют общим термином **«суммирующая оценка»**. Как правило, такая оценка проводится на завершающем этапе программы или по ее завершению. Другой вид оценки – **«формирующая оценка»**. Она призвана помочь менеджерам программы в принятии решений о том, какие изменения необходимо внести в программу на стадии ее реализации для повышения ее эффективности. Такая оценка обычно проводится на стадии планирования или на различных стадиях реализации программы либо проекта.

В зависимости от целей оценки можно также выделить следующие ее виды: оценка потребностей, оценка процесса, оценка результатов, оценка целей и задач, оценка экономической эффективности программы или проекта, оценка воздействия. Каждый из этих видов оценки может быть отнесен к одной из двух категорий – формирующей или суммирующей оценке (табл. 1). При этом надо помнить, что некоторые виды оценки, например, оценка результатов проекта, оценка экономической эффективности, могут быть проведены как на завершающей, так и на промежуточных стадиях реализации проектов, а также иметь различные цели. Поэтому отнесение того или иного вида оценки к одной из этих категорий достаточно условно»<sup>18</sup>.

Таблица 1

<b>Классификация оценки по видам</b>	
Формирующая оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Оценка потребностей</b> определяет несоответствие между желаемым и реальным положением дел относительно какой-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности.</li> <li>• <b>Оценка процесса</b> ставит своей целью описание того, как</li> </ul>

<sup>18</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр.

	<p>в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов, и каковы сильные и слабые стороны программы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Оценка целей и задач</b> помогает определить, достигает ли и в какой степени та или иная программа запланированных целей и задач.</li> </ul>
Суммирующая оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Оценка результатов</b> – помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.</li> <li>• <b>Оценка воздействия</b> позволяет определить изменения в благосостоянии людей/клиентов/благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или политики.</li> <li>• <b>Оценка экономической эффективности программы</b> использует экономические методы для оценки соотношения затрат и результатов программы или проекта, выраженных в денежном отношении (cost-benefit), и соотношения затрат и результатов проекта, выраженных в затратах на единицу полученного результата (cost-effectiveness).</li> </ul>

Теперь остановимся подробнее на некоторых видах оценки, которые могут быть применены в работе некоммерческих организаций.

### ***ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТЕЙ***

Оценка потребностей может быть определена как системный набор установленных процедур, которые используются для определения реального и желаемого положения дел относительно определенного контекста; выявления и описания определенных потребностей; обнаружения факторов, способствующих возникновению этих потребностей; а также определению критериев для разработки планов по удовлетворению этих потребностей.

Потребность определяется как несоответствие или разрыв между реальным и желаемым положением дел в отношении какой-то группы лиц или ситуации. Сбор информации происходит посредством методов, разработанных специально для этих целей. Методы выбираются в зависимости от контекста, в котором проводится оценка. Оценка потребностей ведет к действиям, которые помогают улучшить программы, услуги, организационную структуру или деятельность, а также сочетание всех этих компонентов. Оценка потребностей позволяет установить ряд критериев для наиболее эффективного распределения имеющихся средств и других материальных и нематериальных ресурсов.

«Таким образом, цель оценки потребностей заключается в определении несоответствий между реальной и желаемой ситуацией, исследовании их природы и причин, и определения необходимых действий для их преодоления.

Оценка потребностей становится особенно популярной, когда организации начинают видеть в ней возможность привлечения всех заинтересованных сторон к определению целей и приоритетов программ.

Оценка потребностей может применяться в различных областях деятельности – образовании, промышленности, здравоохранении, городском планировании и социальной сфере. Такую оценку проводят самые разные типы организаций, такие как школы, больницы, бизнес компании, университеты и организации социальной сферы. Оценка потребностей также может проводиться инициативными группами граждан, которые хотят принимать более активное участие в процессе принятия решений, касающихся их сообществ. Для организаций, занимающихся решением социальных проблем, оценка потребностей также помогает получить информацию о людях, которые могли бы стать получателями их услуг, но пока не являются таковыми. Таким образом, организации получают данные как о уже известных, так и неизвестных

потребностях»<sup>19</sup>. Оценка потребностей может использоваться как часть процесса стратегического планирования в организации.

### ***ОЦЕНКА ПРОЦЕССА***

«Оценка процесса направлена на понимание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов и каковы сильные и слабые стороны программы.

Оценку процесса целесообразно проводить в следующих ситуациях:

- программа выполняется в течение длительного времени и по ходу развития претерпела ряд изменений;
- сотрудники и/или клиенты выражают большое количество жалоб по поводу программы;
- программа представляется недостаточно эффективной в предоставлении запланированных услуг;
- существует необходимость в подробном описании механизма работы программы для представления этой информации третьим лицам (например, в целях распространения опыта или копирования программы другими организациями в своем или других регионах)»<sup>20</sup>.

С помощью этих вопросов оценка процесса позволяет восстановить полную картину работы программы и выяснить, на каких ее этапах существуют недостатки, которые мешают более эффективному достижению ее целей. Подробное описание

---

<sup>19</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 28

<sup>20</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 31-32

программы, полученное в результате оценки процесса, также очень полезно для воспроизведения подобной программы другими организациями и в других регионах.

### ***ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ***

Оценка результатов приобретает все большее значение среди организаций некоммерческого сектора, что в большой степени обусловлено растущим интересом со стороны финансирующих организаций к информации о результатах поддержанных ими программ и проектов. Однако оценка результатов полезна не только с точки зрения предоставления донорам информации о проделанной работе, но и для оценки и планирования будущей деятельности организации. Проведение оценки результатов помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.

«При оценке результатов программы или проекта очень важно понимать разницу между качественными результатами и количественными результатами. Качественные результаты – это блага или польза, которую получают клиенты в результате участия в определенной программе или проекте. Примерами качественных результатов проекта могут быть приобретенные знания и навыки (например, повышение уровня грамотности), изменения в отношении к чему-либо (например, повышение уверенности в себе), и т.д. Примерами же количественных показателей выполненных мероприятий являются, по сути, единицы услуг, такие как число клиентов, количество проведенных семинаров, количество оказанных консультаций, количество клиентов, посетивших лекции и т.д. Например, если проект предполагает повышение информированности женщин о причинах и профилактике рака молочной железы, то качественными результатами проекта будут являться изменение отношения женщин к данной проблеме, повышение знаний о причинах и методах профилактики заболевания и т.д. Количественными же результатами будут количественные показатели о проведенных мероприятиях проекта, которые способствовали достижению качественных результатов, а именно: количество подготовленных и распространенных

информационных материалов, количество лекций и консультаций, количество женщин, получивших информацию и т.д.»<sup>21</sup> Нетрудно догадаться, что оценку количественных результатов провести легче. Достаточно хорошо отладить систему внутреннего мониторинга проекта или программы и тщательно фиксировать информацию о количестве клиентов и предоставляемых услуг. Оценка качественных результатов – дело более сложное и требующее продуманного подхода.

При оценке результатов мы также должны помнить о разных уровнях измерения результатов. Мы должны учитывать непосредственные результаты проекта или программы (outputs), что зачастую бывает достаточно простым, и отложенные результаты (outcomes) для клиентов, а иногда и про социальный эффект для общества (impact).

### ***ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ***

«Оценка воздействия позволяет определить изменения в благосостоянии людей/клиентов/благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или политики. Данный вид оценки также ставит целью определить масштаб воздействия той или иной программы и установить причинно-следственную взаимосвязь между деятельностью в рамках программы и ее результатами»<sup>22</sup>. Такой причинно-следственный анализ является необходимым для понимания роли каждого из компонентов комплексной программы в достижении желаемого результата. Информация, полученная в результате оценки воздействия, позволяет принимать решения об изменении, расширении, или закрытии тех или иных программ и может быть использована для установления приоритетности различных программ. Кроме того, оценка воздействия помогает повысить эффективность

---

<sup>21</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 33

<sup>22</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 27

программ. Данный вид оценки является одним из сложных процессов и требует достаточно большого количества ресурсов, четкости в разработке логической модели программы и проекта на первоначальном этапе, хорошо выстроенных систем мониторинга во время выполнения программы.

### ***ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ***

При планировании оценки первостепенным является не выбор того или иного подхода к ее проведению (или вида оценки), а формулировка вопросов и задач, которые ставит перед собой организация. При планировании оценки необходимо принять во внимание следующие вопросы:

- Для каких целей вам необходима оценка, т.е. какие решения вы хотите принять на основе ее результатов?
- Кто будет использовать информацию, полученную в ходе оценки? Например, клиенты, доноры, попечительский совет организации, управленческая команда организации, сотрудники, широкая общественность и т.д.
- Какие виды данных необходимы вам для принятия решений или для информирования тех, для кого предназначена оценка? Например, необходимо ли вам представить информацию о процессе реализации проекта (ресурсах, деятельности и результатах), информацию о клиентах или получателях услуг по вашему проекту, сильных и слабых сторонах программы или положительном эффекте программы для ее клиентов, или почему проект не удался т. д.
- Каковы будут источники информации? Например, сотрудники проекта, клиенты, совместные группы, состоящие из сотрудников проекта и клиентов, документация проекта и т.д.
- Какие способы сбора информации могут быть использованы? Например, анкеты или «опросники», интервью, обзор документации, наблюдение, фокусные группы клиентов и т.д.
- К какому сроку информация должна быть получена?
- Какими ресурсами вы обладаете для сбора этой информации?

## ГЛАВА 3. ИСПОЛНИТЕЛИ ОЦЕНКИ

Существует несколько вариантов возможных исполнителей оценки:

- Оценку проводят сами участники программы. Такой подход называют «самооцениванием».
- Оценку проводят сотрудники организации, которая выполняет программу. Однако те, кто проводит оценку, в программе не участвуют. Такой подход называют «внутренней оценкой».
- Оценку проводят внешние по отношению к организации-исполнителю программы специалисты. Такая оценка называется «внешней».
- Комбинированный вариант, который в той или иной мере включает элементы трех предыдущих.

### ***САМООЦЕНИВАНИЕ***

«Самооценивание имеет ряд неоспоримых преимуществ перед другими подходами. Во-первых, сотрудники программы лучше всех знают свою программу и обладают всей или почти всей информацией, необходимой для проведения оценки, поэтому этап сбора данных существенно сокращается. Во-вторых, когда люди сами оценивают свою программу, повышается вероятность, что результаты оценки будут востребованы и использованы. Наконец, самооценивание не требует больших финансовых затрат. При этом у самооценивания есть и определенные ограничения или слабые стороны. Может оказаться проблематично обеспечить непредвзятость суждений, поскольку участники программы не могут быть нейтральны по отношению к своей работе. У участников программы может быть недостаточно знаний и навыков в области проведения оценки. Участники программы заняты текущими делами, поэтому у них нет ни времени, ни желания всерьез заниматься оценкой»<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 52



## ***ВНЕШНЯЯ ОЦЕНКА***

«Внешняя оценка также имеет ряд преимуществ и недостатков. К ее преимуществам относятся непредвзятость консультантов и «незамысленность» их взгляда на программу; специальная квалификация консультантов в области оценки; а также то, что оценка является для консультантов их главным делом, а не дополнением к массе других дел, как в случае с самооцениванием. Недостатками внешней оценки являются ее высокая стоимость; необходимость подробного и продолжительного ознакомления консультантов с программой и ее окружением; риск того, что результаты оценки и рекомендации консультантов не будут использованы сотрудниками программы»<sup>24</sup>.

Не существует единственно правильного ответа на вопрос о том, кому следует проводить оценку. Практика показывает, что одним из основных факторов при принятии соответствующего решения является доступность ресурсов. В небольших проектах и программах попросту нет средств для привлечения внешнего специалиста, и выбирать приходится между тем, чтобы провести оценку самим участникам программы или поручить ее проведение сотруднику организации, не занятому в программе. В крупных проектах и программах средства на внешнюю оценку заранее закладываются в бюджет. Для них более актуальным оказывается вопрос выбора внешнего консультанта.

### ***ВЫБОР ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА***

Основными критериями для выбора внешнего консультанта можно считать:

- способность консультанта выполнить задание в установленные сроки и с должным уровнем качества,
- соответствие стоимости услуг консультанта возможностям организации-заказчика,

---

<sup>24</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 53

- установление хороших доверительных отношений между заказчиком и консультантом.

Получить стопроцентную гарантию, что консультант способен хорошо выполнить работу, можно только одним способом: поручить ему эту работу и оценить результат. То есть при поиске внешнего консультанта мы можем говорить лишь о повышении вероятности правильного выбора. Важно решить, должен ли консультант, проводящий оценку проекта, быть специалистом в определенной предметной области (медицина, экология, право и т.д.). Это во многом будет зависеть от характера вопросов задания на проведение оценки. Задание может содержать такие вопросы, что понять их и дать грамотный ответ сможет только специалист. Нужно помнить, однако, что сочетание в одном человеке требуемой экспертизы с хорошими навыками и знаниями в области оценки программ встречается довольно редко. Кроме того, приглашение эксперта в определенной предметной области всегда сопряжено с риском получить консультанта с заранее определенной точкой зрения. И тогда под угрозой окажется объективность оценки. Практика свидетельствует, что оптимальным вариантом в большинстве случаев является приглашение специалистов, хорошо владеющих методологией и инструментами оценки, и подключение к оценке экспертов, когда это необходимо для ответа на отдельные конкретные вопросы.

Необходимо упомянуть, что владение навыками методологии инструментами оценки, является необходимым, но недостаточным условием проведения качественной оценки. Профессионализм оценщика основывается также на соблюдении этических норм и ценностных подходов. Многие профессиональные ассоциации специалистов по оценке программ в базовых компетенциях специалистов и принципах проведения оценки указывают на соблюдение этических норм и стандартов.

## **ГЛАВА 4. ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ ПРОГРАММЫ**

Схема проведения оценки включает несколько основных этапов.

1. Возникновение потребности в информации.
2. Постановка задачи.

3. Планирование оценки.
4. Сбор данных.
5. Анализ данных.
6. Подготовка отчета.
7. «Обратная связь» по результатам оценки.
8. Принятие решения.

«Строго говоря, первый и последний этапы выходят за рамки оценки программы. Собственно оценка начинается с постановки задачи и заканчивается «обратной связью». Однако мы рассматриваем оценку как одну из функций управления, поэтому считаем важным увязывать этапы проведения оценки с жизнью программы.

Результатом оценки является информация. Задача оценки – собрать сведения, которые необходимы для принятия управленческих решений. Поэтому отправной точкой для проведения оценки является возникновение **потребности в информации для принятия решений**. Естественно, эта потребность возникает у вполне конкретных людей, принимающих решения. Оценка будет максимально полезной, если она сориентирована на этих людей и проводится с учетом того, как они будут пользоваться полученными результатами.

Следующим шагом является преобразование возникшей потребности в **задание на проведение оценки**. Главным компонентом задания являются вопросы, на которые нужно ответить, чтобы получить необходимую для принятия решений информацию. Кроме того, в задании оговариваются детали проведения оценки: источники и методы сбора информации, требования к отчету, кто будет участвовать в проведении оценки, график работ, организационные вопросы, условия использования и распространения полученной информации, необходимые для проведения оценки ресурсы.

На следующем этапе – **планирование и подготовка к проведению оценки** – разрабатывают детали проведения работ и подготавливают необходимые инструменты. На этом этапе могут быть разработаны анкеты, списки вопросов для интервью, методики проведения наблюдения и т.д.

Теперь можно приступать к **сбору данных**. Для этого используют интервьюирование (индивидуальное и групповое), анкетирование, наблюдение, различные методы анализа документации. При сборе данных важно беспристрастно фиксировать факты, не пытаясь их интерпретировать. Главная идея разделения этапов сбора данных и анализа полученной информации заключается в том, что выводы должны базироваться не на отдельных фактах, а на их совокупности. Например, один из участников проекта может очень эмоционально и убедительно доказывать бесперспективность выполненной работы. Человек, проводящий оценку, должен воспринимать это лишь как мнение одного из участников, несмотря на убедительность приведенных доводов. Время для обобщений и выводов наступит позже, когда будут собраны мнения других участников, клиентов, представителей финансирующей организации.

На этапе **анализа данных** совершается главное таинство: из мозаики разрозненных фактов составляется целостная картина. На основании полученных данных делаются выводы и формируются рекомендации относительно принятия того самого управленческого решения, с которого все начиналось. Выводы – это ответы на вопросы задания на проведение оценки.

Форма и содержание **отчета о проведенной оценке** определяются при согласовании задания. Главное на этом этапе – помнить о том, что отчет – важнейшая часть оценки. Отчет предназначен для тех, кто инициировал оценку, и должен быть удобен, в первую очередь, для них.

**«Обратная связь» по результатам оценки** – это наиболее волнительная для всех сторон фаза проведения оценки. Для тех, кто инициировал оценку, это своего рода заключение об успешности работы, которой они руководили или которую финансировали. Для тех, кто проводил оценку, это экзамен на профессионализм и проверка качества выполнения задания. Для тех, чья программа оценивалась, это прелюдия к важным решениям, которые могут повлиять на будущее их организации. Особые сложности возникают, когда организация производит оценку своими силами. В этом случае приходится давать «обратную связь» коллегам, с которыми вместе

работаешь. Оценка призвана показать программу такой, как она есть. Это значит, что сообщение о результатах может содержать и положительные, и отрицательные выводы.

Последний этап – **принятие решений с учетом полученной информации**. Здесь главная роль принадлежит людям, у которых возникла потребность в информации и которые инициировали проведение оценки. Принятие решений – это их компетенция»<sup>25</sup>.

### ***ПЛАНИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ***<sup>26</sup>

На этапе планирования происходит подготовка к проведению оценки. Задание на проведение оценки, сформированное на предыдущем этапе, детализируется и трансформируется в конкретные инструменты сбора и анализа данных, а также в подробные планы действий.

**Шаг 1.** Обратиться к вопросам, на которые надлежит ответить. Например, один из вопросов задания на проведение оценки может выглядеть так: «В какой мере ход программы соответствовал плану? Если были отклонения, то с чем они были связаны».

**Шаг 2.** Определить, что нужно узнать для ответа на вопросы задания. В рассматриваемом примере необходимо получить исходный план выполнения программы; скорректированные планы (если таковые были), а также выяснить реальный график выполнения программы. После сравнения реального графика с планом станет понятно, были ли отклонения. Если окажется, что были, то нужно будет понять причину каждого из них.

---

<sup>25</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 46-47

<sup>26</sup> По материалам статьи А. Кузьмина «Оценка программы на стадии реализации», «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 58-62

**Шаг 3.** Теперь нужно понять, где есть необходимая нам информация, то есть определить источники информации. В нашем случае информация наверняка имеется в программных документах, отчетах и, возможно, в протоколах совещаний. Кроме того, важными сведениями, не в полной мере отраженными в документах, могут обладать руководитель и специалисты программы.

На этом этапе необходимо помнить об очень важном принципе – так называемой триангуляции. Этот принцип предполагает, что для повышения надежности эмпирических данных нужно использовать различные виды источников информации. Оптимальное число источников – не менее трех. Например, в нашем случае для получения информации используются программная документация, менеджер программы и специалисты.

Другой важный аспект, связанный с определением источников информации, – это стратегия формирования выборки. Как правило, число потенциально интересующих нас источников информации оказывается слишком большим. Поэтому необходимо решить, каким образом мы выберем относительно небольшое число источников, на основании которых можно будет дать аргументированные и основанные на фактах ответы на вопросы задания.

Существует две принципиально разных стратегии формирования выборки: вероятностная (случайная) и целевая. Вероятностная выборка используется в тех случаях, когда нам необходимо перенести результаты изучения источников, включенных в выборку, на всю совокупность источников, например, когда нужно выяснить мнение жителей города, региона или страны по какому-то вопросу. При соблюдении правильной процедуры отбора респондентов можно узнать мнение жителей многомиллионного города, опросив всего около полутора тысяч человек. Такое свойство вероятностной выборки называют репрезентативностью. Когда мы говорим, что выборка является репрезентативной, это означает, что результаты ее изучения могут быть перенесены на всю совокупность интересующих нас элементов с небольшой и известной заранее вероятностью ошибки. Целевая стратегия формирования выборки используется либо когда общее количество источников

относительно невелико, либо когда нашей задачей является глубокое изучение какого-либо явления или процесса, а обобщать полученные данные не требуется. Исходя из того, какое именно явление и зачем мы собираемся изучить, мы определяем состав и количество источников информации, которые позволят нам достичь цели. Здесь главное – выбрать информационно насыщенные случаи (источники). Информационная насыщенность означает, что из этих источников можно узнать многое из того, что связано с целью оценки. Другими словами, в зависимости от цели оценки, нам нужно будет найти либо наиболее знающих людей, либо людей, принимавших участие в чем-то, либо людей, переживших что-то, и т.п.

**Шаг 4.** Определить, как можно получить информацию с учетом имеющихся ограничений. Речь идет о методах сбора данных, а ограничения могут быть связаны с самыми разными причинами – от конфиденциального характера некоторых документов до физической недоступности отдельных людей.

Здесь также применим принцип триангуляции, но уже по другому основанию. Речь идет о методологической триангуляции – использованию разных методов для повышения надежности эмпирических данных.

**Шаг 5.** Разработать инструменты для сбора данных. Продумать технологию обработки и анализа данных. К инструментам относятся, например, анкеты; списки вопросов для проведения интервью; инструкция для осуществления наблюдения с формой для регистрации его результатов и т.д. Обработка данных представляет собой особую задачу. Дело в том, что собранные данные необходимо представить в удобном для анализа виде. Для этого их нужно обработать: например, свести сотни заполненных анкет в одну таблицу или представить статистические данные в виде диаграмм. Технология анализа данных также должна быть продумана на этапе планирования оценки, в том числе потому, что для анализа данных может потребоваться специальное программное обеспечение.

**Шаг 6.** На этом этапе определяется подробный график проведения оценки и назначаются ответственные за выполнение всех работ.

**Шаг 7.** Теперь нужно уточнить, что нужно для проведения оценки с организационно-технической точки зрения.

## **ГЛАВА 5. МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ**

Для получения эмпирических данных при проведении оценки используются четыре группы методов: анкетирование, интервью, наблюдение и изучение документации. Каждая группа методов имеет свои особенности, сильные стороны и ограничения, которые нужно учитывать при планировании и проведении оценки программ (табл.2).

### ***АНКЕТИРОВАНИЕ***

Анкетный опрос предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, а также ясное указание формы ответов, которые даются самим опрашиваемым<sup>27</sup>. Разработка анкеты начинается с принятия решения о том, для ответа на какие вопросы задания используется анкетирование. Чаще всего этот метод сбора данных позволяет получить информацию лишь по некоторым из интересующих нас тем.

Исходя из того, что мы хотим узнать у респондентов, составляется и тестируется пробная анкета. Тестирование инструмента сбора информации особенно важно при проведении анкетирования, поскольку корректировать что-либо после начала опроса будет уже невозможно – анкета будет жить своей жизнью, и респонденты ответят так, как сочтут нужным.

Составление пробной анкеты включает:

- Формулирование вопросов (нас могут интересовать, например, знания респондентов, их отношение к чему-либо или их поведение в определенных ситуациях).
- Выбор формы ответов.

---

<sup>27</sup> Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. Москва: «Добросвет», 2003



- Выстраивание логической последовательности вопросов.
- Написание введения и заключения.
- Графическое оформление анкеты.

Тестирование пробной анкеты является обязательным этапом при проведении анкетирования, даже если невозможно протестировать анкету на представителях целевой группы. Просто свежий взгляд на анкету позволяет выявить и устранить многие недостатки, незаметные для ее разработчиков.

После корректировки анкеты по итогам тестирования проводят ее распространение. Онлайн-системы анкетирования могут оказаться весьма удобными в случае, когда респонденты имеют доступ в интернет.

Сбор ответов и обработка полученных данных в случае онлайн-анкетирования не составляют никакой проблемы: всё происходит автоматически. Если же анкета напечатана на бумаге, то сбор и обработка ответов могут потребовать значительных затрат времени и сил.

## ***ИНТЕРВЬЮ***

Интервью – это «проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым)»<sup>28</sup>. Интервью могут быть как индивидуальными (беседа один на один), так и групповыми (интервьюер беседует с группой респондентов). «В зависимости от процедуры проведения интервью делятся на:

- структурированные, в ходе которых интервьюер задает строго определенные вопросы в строго определенной последовательности;
- полуструктурированные, при проведении которых по ходу беседы интервьюер может задавать не только обязательные, но и дополнительные вопросы;
- неструктурированные, то есть интервьюер задает вопросы, которые возникают у него в процессе общения в заданном контексте.

---

<sup>28</sup>Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. Москва: «Добросвет», 2003, стр. 229

Важнейшим фактором, определяющим успешность интервью, является установление хорошего контакта между интервьюером и респондентом. Именно межличностный контакт определяет степень доверия между сторонами и, в конечном итоге, объем и качество полученной информации. Эффективность установления контакта, конечно, зависит от квалификации специалиста, проводящего интервью. Неслучайно навыки коммуникации считаются одной из ключевых компетенций специалиста по оценке.

Еще один практический аспект проведения интервью, на который мы хотели бы обратить внимание, это необходимость тщательного формулирования вопросов»<sup>29</sup>.

### ***НАБЛЮДЕНИЕ***

Под наблюдением в оценке программ, также как и в социологии или психологии, подразумевают регистрацию событий очевидцем. Метод наблюдения основан на естественной способности человека видеть и слышать. Однако для эффективного использования этого метода при сборе данных в рамках оценки программы необходима тщательная подготовка.

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Что наблюдать? Как выбрать объекты для наблюдения?». Отправной точкой, как и в случае других методов, служат вопросы задания на проведение оценки. В качестве объектов наблюдения необходимо выбрать информационно насыщенные с точки зрения задания на проведение оценки события, процессы, ситуации. Наблюдатель, начавший сбор данных без предварительной подготовки, рискует оказаться перегруженным информацией, не обязательно значимой для проведения оценки. Поэтому после выбора объекта наблюдения необходимо продумать, на что именно следует обращать внимание в процессе наблюдения.

---

<sup>29</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 64-65

Важно заранее продумать, как регистрировать данные наблюдения, поскольку использование традиционного блокнота и авторучки в этом случае будет не всегда уместно, удобно и достаточно.

### ***ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ***

«Документом в оценке программ, как и в социологии, называют любую информацию, которая зафиксирована на бумажных или иных носителях. Таким образом, к документации, связанной с программой, могут относиться описание программы; отчеты и другие тексты в электронном или печатном виде; финансовые документы; деловая переписка; рукописные тексты, например, отзывы о программе; фото, аудио и видеоматериалы; информация на интернет-сайтах и т.д. В документах могут быть как количественные, так и качественные данные, относящиеся к программе. Перечень документов, обязательных к использованию в процессе оценки, как правило, указывается в задании на проведение оценки. Другие документы, которые могут пригодиться, выбираются по признаку информационной насыщенности с учетом вопросов задания. Методика изучения документов зависит как от задания, так и от характера самих документов. Например, описание программы может быть использовано для реконструкции логики программы. Публикации в прессе можно изучить на предмет того, в какой мере они отражают сущность и ценности программы. Видеозапись семинара можно использовать как один из источников информации о том, в какой мере использовались интерактивные методы обучения»<sup>30</sup>. Необходимо обратить внимание на то, что документы не всегда адекватно и достоверно отражают жизнь программы. Это следует учитывать при использовании документов в качестве источника информации при оценке программы.

Таблица 2

---

<sup>30</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 69

## Преимущества и ограничения различных методов<sup>31</sup>

Метод	Преимущества	Ограничения
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большой охват</li> <li>• Стандартизация</li> <li>• Удобство обработки данных</li> <li>• Гарантия анонимности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложно получить достаточное количество ответов</li> <li>• Нельзя менять «фокусировку» в процессе проведения</li> <li>• Не узнаем того, о чем не спросим</li> </ul>
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень большой объем детальной информации.</li> <li>• Возможность смены «фокусировки» в процессе проведения</li> <li>• Возможность уточнить и вопросы, и ответы</li> <li>• В некоторых случаях только так можно узнать действительное положение вещей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большая трудоемкость (продолжительность)</li> <li>• Требуется особых условий для проведения.</li> <li>• Зависимость от психологического контакта и эмоционального состояния участников</li> <li>• Обработка данных занимает много времени</li> </ul>
Наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жизнь программы изучается, как она есть, а не опосредованно</li> <li>• Возможность получения новых незапланированных и непредвиденных данных</li> <li>• Не требует ни создания особых условий, ни дополнительных действий со стороны программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможно влияние наблюдателя, которое сложно исключить</li> <li>• Этические ограничения – не все, что важно для оценки, можно наблюдать</li> <li>• Сложность регистрации и обработки данных требует времени</li> </ul>

<sup>31</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 70-71

Изучение документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неизменность информации, возможность многократного обращения к одному и тому же документу, перепроверки</li> <li>• Не требует создания специальных условий: можно проводить, когда удобно и где удобно</li> <li>• Могут отражать официальную точку зрения, а также содержать нормы и стандарты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не всегда адекватно отражают программу</li> <li>• Слишком большой объем «лишней» информации Трудоемкость изучения Неудобство работы с документами на разных носителях</li> <li>• Недоступность некоторых документов по причинам конфиденциальности</li> </ul>
-----------------------	--	--

## **ГЛАВА 6. АНАЛИЗ ДАННЫХ**

### ***ОБЩАЯ СХЕМА АНАЛИЗА ДАННЫХ***

Независимо от характера и объема данных, общая схема анализа при проведении оценки программы выглядит следующим образом:

- Что обнаружено? Излагаются факты, эмпирические данные.
- Как это можно объяснить? Эти факты и взаимосвязи между ними обсуждаются, интерпретируются, наполняются смыслом.
- Какой из этого следует вывод? На основании интерпретаций делаются выводы, выносятся суждения: хорошо или плохо, много или мало, в нужном ли направлении развивается или нет и т.п.
- Что теперь делать? На основании выводов даются рекомендации.

### ***АНАЛИЗ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ***

«При проведении оценки всегда приходится иметь дело с большими объемами информации. Чтобы можно было на ее основании сделать выводы, полученные данные необходимо каким-то образом организовать, структурировать и уменьшить в объеме. Целью анализа количественных данных является сведение массива полученной информации к относительно небольшому числу значимых для нас результатов.

Самый простой подход к анализу количественных данных называется описательным анализом.

Другая группа методов анализа количественных данных называется аналитической статистикой.

Во всех случаях анализ количественных данных включает две фазы: математическую обработку и смысловую интерпретацию полученных результатов. Несмотря на то, что многие способы математической обработки данных содержат слово «анализ» (корреляционный анализ, факторный анализ, кластерный анализ и т.д.), этот анализ нельзя считать законченным с точки зрения проведения оценки. Вычисления позволяют лишь выявить определенные математические закономерности, связанные с полученными данными. Для ответа на вопросы оценки эти закономерности необходимо наполнить смыслом»<sup>32</sup>.

### ***АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННЫХ ДАННЫХ***

«Общая направленность анализа качественных данных – от большого количества фактов к обобщениям, моделям, теориям. Поскольку качественные данные носят описательный характер, стратегия качественного анализа связана с классификацией данных, объединением их в группы (категоризацией), становлением взаимосвязей между отдельными фактами и группами данных. Конечной целью всегда являются ответы на вопросы задания на проведение оценки.

Многочисленные примеры анализа качественных данных можно найти в детективных историях. Сыщик, расследующий преступление, по крупицам собирает информацию, складывает из полученных фактов «мозаику», которая позволяет объяснить происшедшее, защитить невиновных и найти преступника». Многие авторы сходятся во мнении, что результаты нужно представить таким образом, чтобы у

---

<sup>32</sup>«Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 71-72

заказчика возникло яркое представление об объекте исследования и обнаруженных фактах, и был достигнут эффект вовлечения заказчика в процесс анализа.

## ГЛАВА 7. ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ОЦЕНКИ

### *ПРИНЦИПЫ ХОРОШЕГО ОТЧЕТА*

«При написании отчетов следует руководствоваться следующими принципами:

- Отчет должен быть ориентирован на конкретного пользователя. Главная функция отчета – предоставление нужной пользователю информации в удобном для него формате.
- Основная часть отчета – аргументированные, основанные на эмпирических данных ответы на вопросы задания на проведение оценки.
- При изложении результатов оценки должна соблюдаться логическая цепочка «факты – интерпретации – выводы – рекомендации».
- Отчет должен быть самодостаточным. Он должен содержать всю информацию, которая может понадобиться читателю, чтобы получить аргументированные ответы на вопросы задания. В отчете не должно быть лишних сведений. Таким образом, объем информации должен быть необходимым и достаточным для аргументированного ответа на вопросы задания.
- Язык отчета должен быть понятен пользователю.
- При подготовке отчета нужно исходить из того, что читатель знает меньше пишущего.
- Отчет должен быть написан и оформлен так, чтобы пользователь мог легко в нем ориентироваться и быстро находить нужную информацию»<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 75

## ***СТРУКТУРА И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА***

Структура и оформление отчета должны, в первую очередь, соответствовать условиям задания на проведение оценки. Прочитав отчет, человек должен получить следующую информацию: какова цель оценки; что именно оценивалось; как разрабатывалась и проводилась оценка; какие данные были получены; какие выводы были сделаны; какие рекомендации были вынесены; какие уроки были извлечены.

### ***«ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ» ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ***

Этот этап завершает проведение оценки. Именно поэтому он исключительно важен как переход от формального письменного отчета к решениям, влияющим на программу. Оценка начиналась с разговора между заказчиком и исполнителем, и завершиться она должна разговором, в ходе которого исполнитель представит результаты оценки заказчику, и стороны смогут вместе их обсудить.

## **ГЛАВА 8. МОНИТОРИНГ ПРОГРАММЫ**

### ***МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ***

Мониторинг и оценка это виды деятельности, которые основаны на сборе и анализе информации о ходе и результатах программы. С одной стороны, эту информацию можно использовать как инструмент контроля, с другой – она содержит новое знание о программе. При этом разные виды деятельности по сбору информации в программе сочетают в себе функции контроля и получения нового знания в разных пропорциях, что позволяет достаточно четко разграничить их между собой.

Мониторинг программы это систематическая деятельность, направленная на отслеживание хода и результатов программы на основании планомерного измерения значений ряда показателей (индикаторов). Мониторинг сочетает в себе функции контроля и получения нового знания. Система мониторинга является неотъемлемой частью программы, поэтому осуществление мониторинга выполняется самой



программой. В отдельных случаях для этого могут привлекаться внешние специалисты.

Оценка программ в большей мере ориентирована не на контроль, а на получение нового знания о программе. Оценка предполагает глубокий анализ хода и результатов программы, а также причин отклонения от плана. Оценка может выполняться как внешними специалистами, так и силами самой программы.

**Мониторинг** – это постоянный и систематический сбор информации о значениях заранее выбранных индикаторов для обеспечения руководителей и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняется программа, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются фонды, выделенные на данную программу.

Система мониторинга разрабатывается на стадии планирования программы и является ее частью. Осуществление мониторинга производится специалистами программы, иногда – с привлечением внешних специалистов. Информация о результатах мониторинга поступает к руководителю программы и может помочь принимать правильные и своевременные решения, которые улучшат качество работы.

Основой для проведения мониторинга является система индикаторов. Эти индикаторы должны разрабатываться экспертами в той предметной области, в которой реализуется программа. Разработка системы индикаторов – сложная профессиональная задача, решить которую могут лишь специалисты в узкой предметной области. Важно, чтобы совокупность индикаторов адекватно отражала все важнейшие рабочие процессы и результаты программ.

Если система мониторинга программы несовершенна, работает неэффективно или вообще отсутствует, то восполнить отсутствующую информацию будет крайне сложно, либо вовсе невозможно.

**Оценка программы** – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее.

В отличие от мониторинга оценка не базируется на измерении определенных заранее показателей (индикаторов). Хотя в оценке, конечно же, могут использоваться данные мониторинга. В табл. 3 описаны основные различия между мониторингом и оценкой. Однако принципиальным отличием мониторинга от оценки программ является также большая, чем в мониторинге, глубина анализа. Оценка предполагает глубокий анализ, а мониторинг лишь отслеживание текущей «картинки».

Таблица 3

**Основные различия между мониторингом и оценкой<sup>34</sup>**

<b>Мониторинг</b>	<b>Оценка</b>
Проводится непрерывно; Модель принимается в существующем виде без изменений; Запланированные результаты и деятельность сравниваются с фактическими; Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.	Проводится на ключевых этапах реализации программы; Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения; Анализируются причины достижения или недостижения запланированных результатов; Полученная информация может использоваться как для улучшения работы по данному проекту, так и для уточнения планов на будущее.

С технической точки зрения главные отличия между мониторингом и оценкой заключаются в том, что: а) мониторинг – постоянно действующая система, а оценка проводится время от времени; б) система мониторинга основана исключительно на замерах значений индикаторов, оценка же проводится с учетом данных мониторинга (значений индикаторов), но не ограничивается ими. Именно поэтому системы мониторинга и оценки являются взаимодополняющими, но никак не могут заменить друг друга.

<sup>34</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр.

## ***ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА***

«Для построения системы мониторинга программы необходимо сделать следующее:

- Определить, какие характеристики программы необходимо отслеживать.
- Определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать эти характеристики.
- Установить источники информации для проведения мониторинга (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.).
- Выбрать методы сбора информации.
- Определить периодичность и график сбора информации (замера значений индикаторов).
- Назначить ответственных за получение необходимой информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять.
- Определить технологию обработки и анализа получаемой информации.
- Спланировать, как и кому будут переданы данные мониторинга, а также кто и как будет их использовать.
- Учесть в бюджете программы расходы, необходимые для проведения мониторинга»<sup>35</sup>.

Расходы на мониторинг программы необходимо учитывать уже на стадии проектирования, иначе при внедрении этой системы могут возникнуть большие трудности. К сожалению, именно такую ошибку зачастую совершают авторы проектов и программ: подробно рассчитывают все статьи бюджета, связанные с реализацией программы, но не учитывают расходы на мониторинг. Встроить систему мониторинга в программу на стадии реализации практически невозможно. Основой для построения качественной системы мониторинга является тщательная проработка логики программы, корректная формулировка ее целей.

---

<sup>35</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 91

## ***ИНДИКАТОРЫ***

«Основную проблему при создании системы мониторинга составляет разработка индикаторов.

Индикатор – это показатель, который служит простым и надежным средством измерения достижений, отражает изменения, вызванные программой, или помогает оценить деятельность структуры, осуществляющей программу.<sup>36</sup>

Как справедливо указывают специалисты Всемирного Банка Джоди Кусек и Рей Рист, «разработка индикаторов требует значительных усилий. Очень важно, чтобы в решении этой задачи участвовали компетентные специалисты-эксперты, разбирающиеся как в технических и предметных вопросах, так и в политике. При выборе индикаторов необходимо учесть все аспекты: предметный, технический и политический. Измеряет ли данный индикатор именно то, что нужно, можно ли технически собрать необходимую информацию, соответствует ли индикатор политической ситуации?». Подчеркнем: в разработке индикаторов обязательно должны участвовать эксперты в данной предметной области. Только глубокое и всестороннее знание предмета в сочетании с хорошим знанием техники измерений и общей ситуации вокруг программы может обеспечить выбор правильных показателей.

Индикаторы формируются экспертами с учетом замысла и целей программы. Однако существуют общие правила описания индикаторов, которые не зависят от содержания программы.

Описание индикатора в самом общем случае должно включать:

- Краткое название.
- Определение (точный и однозначный ответ на вопрос о том, что представляет собой данный индикатор).

---

<sup>36</sup> Рабочая группа Комитета содействия развитию. Организация экономического сотрудничества и развития. Глоссарий ключевых терминов в области оценки и управления, основанного на результатах. – Париж: 2004

- Ссылку на инструмент измерения данного индикатора.
- Периодичность измерения

Кроме того, описание индикатора может включать:

- Описание того, что именно данный индикатор измеряет. Оно может понадобиться в случае, если определение (см. выше) не дает достаточной информации для пользователей.
- Краткое описание методики измерения (ответ на вопрос о том, как определить значение индикатора). Оно может понадобиться, если пользователи самостоятельно будут производить измерения, пользуясь рекомендованной методикой или инструментом.
- Преимущества и сильные стороны данного индикатора, а также ограничения по его применению. Эти характеристики индикатора уточняются по мере его использования. Они могут понадобиться для дальнейшей интерпретации данных, а также для совершенствования системы индикаторов»<sup>37</sup>.

Хороший индикатор должен быть:

- ясным – однозначным и хорошо определенным;
- существенным – относиться к значимым характеристикам программы;
- экономичным – предполагать разумные затраты;
- адекватным – замерять именно то, что он призван замерять;
- проверяемым – допускать независимую проверку.

Существует несколько классификаций индикаторов. В зависимости от того, какие характеристики программы измеряются, индикаторы делятся на количественные и качественные. При этом значение индикатора – это всегда число, которое служит признаком чего-либо, на что-либо указывает, о чем-либо предупреждает»<sup>38</sup>. То есть, индикатор – это «осмысленное, «говорящее» число, в основе которого лежит какая-то

---

<sup>37</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 92-93

<sup>38</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 93-94

концепция»<sup>39</sup>. «Индикаторы могут отражать как количественные, так и качественные характеристики программы. Когда речь идет о количественной характеристике, то ее представление в числовом виде не вызывает особых затруднений. Представить в числовом виде качественную характеристику программы несколько сложнее.

Принимая во внимание, что индикатор – это шкала или система шкал, основанная хотя бы на одной эмпирической системе, задачу формирования так называемого «качественного» индикатора можно свести к формированию шкалы, характеризующей качественный параметр программы»<sup>40</sup>. Другой часто встречающийся вариант «качественного» индикатора – это указание доли респондентов, отвечающих на некий вопрос определенным образом. Допустим, нас интересует осведомленность старших школьников о вреде курения. Осведомленность – качественная характеристика. Ее нельзя непосредственно выразить в цифрах. Однако можно разработать индикатор, который будет служить признаком осведомленности. К примеру, можно провести анкетный опрос целевой группы и посчитать процент респондентов, которые при ответе на вопрос о влиянии курения на здоровье выберут только правильные варианты из всех предложенных. Этот процент, опять же, нельзя отождествлять с осведомленностью, он лишь является ее признаком, индикатором, числом со смыслом.

Независимо от того, какой параметр программы – количественный или качественный – характеризует индикатор, значение индикатора всегда является числом. И система мониторинга оперирует исключительно числами. В зависимости от того, что они измеряют, различают индикаторы ресурсов, процесса, непосредственного результата, общего результата, влияния.

В ходе программы, особенно программы долгосрочной, необходимо периодически пересматривать систему индикаторов. От одних индикаторов придется отказаться, поскольку они перестанут быть актуальными. Другие индикаторы и

---

<sup>39</sup> Бородкин Ф.М., Айвазян С.А., «Социальные индикаторы». – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2006, с.33

<sup>40</sup> «Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.Н. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, стр. 94

способы их измерения нужно будет модифицировать с учетом изменившихся условий. Не исключено также, что придется разработать и какие-то новые индикаторы. В любом случае необходимо помнить о том, что система мониторинга может корректироваться по ходу программы и не является чем-то раз и навсегда определенным.

Пример разработанных индикаторов и системы мониторинга –

[http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?StaticPage:RU//180//tehnologii/ocenska\\_i\\_monitoring/shkola\\_ocenki\\_2010;CV;;;%D1%81%D0%BC](http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?StaticPage:RU//180//tehnologii/ocenska_i_monitoring/shkola_ocenki_2010;CV;;;%D1%81%D0%BC).

## ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ

Следует отметить, что осуществляя свою деятельность, социально ориентированные некоммерческие организации оказывают населению различные услуги, поэтому для того, чтобы оценить эффективность деятельности организации необходимо оценивать данные услуги. Такая оценка помогает выявлять лучшие организации в решении определенных социальных проблем, сравнивать их деятельность по оказанию данных услуг, принимать решения о предоставлении поддержки, совершенствовать деятельность по оказанию данных услуг и другое.

Сравнение некоммерческих организаций возможно тогда, когда мы рассматриваем организации, которые занимаются схожим видом деятельности и работают в одной сфере. Например, приоритетными направлениями деятельности, в соответствии с Постановлением Правительства от 23 августа 2011 г. N 713 «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям» являются: профилактика социального сиротства; поддержка материнства и детства; повышение качества жизни людей пожилого возраста; социальная адаптация инвалидов и их семей и другие. Данные виды деятельности направлены в первую очередь на удовлетворение потребностей потребителя, то есть организации оказывают услуги определенным целевым группам.

С учетом особенностей предоставляемых услуг можно построить систему мониторинга, основанную на показателях результативности, на основе которой будет строиться оценка эффективности.

Эффективность деятельности социально ориентированной некоммерческой организации можно связать, с одной стороны, с качеством предоставляемых услуг. С другой стороны, важно то, как и какие ресурсы используются для предоставления определенной услуги.

Для того, чтобы разработать инструментарий оценки эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, необходимо уточнить основные понятия. «Качество услуги понимается как степень соответствия полезных свойств услуги потребностям и предпочтениям потребителей и включает следующие параметры: полнота предоставления в соответствии с требованиями (стандартами); доступность; своевременность; эффективность и результативность предоставления услуги»<sup>41</sup>. Результативность оказания услуги определяется потребителем и отражает улучшение состояния потребителя в результате взаимодействия с организацией, степень решения проблемы и другие факторы<sup>42</sup>.

Таким образом, качество услуги, определяемое потребителем, будет являться результатом, а ресурсы – затратами. В результате чего можно рассчитать коэффициенты эффективности (отношение объема ресурсов к объему результатов) и продуктивности (обратное отношение) в разрезе услуг для различных организаций и провести их сравнение.

Для того чтобы проводить сравнительный анализ организаций между собой, необходимо:

- «определить какие единицы измерения будут использованы (что должно быть измерено, в чем выражено);
- разработать четкие определения показателей, которые будут использоваться всеми участниками, а также понятное руководство для

---

<sup>41</sup> Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения / Под ред. П.В. Романова и Е.Р. Ярской-Смирновой. Серия «Научные доклады: независимый экономический анализ». М.: Московский общественный научный фонд; Центр социальной политики и гендерных исследований, 2007. - С. 43.

<sup>42</sup> Там же.



реализации сравнения; ввести единообразные процедуры сбора, обработки данных и вычисления показателей;

- обеспечить регулярный сбор данных и предоставление отчетности (часто используемое - ежегодное);
- использовать сравнительные данные для оценки результативности конкретной организации или программы, установить цели для конкретных организаций или общие стандарты в целом или определить лидера в определенной сфере и исследовать передовой опыт по мере необходимости»<sup>43</sup>.

Например, Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ была предложена методология для оценки услуг по оказанию психологической помощи инвалидам.

Система показателей основана на том, что необходимо получать информацию о деятельности организации по оказанию конкретной услуги, а также информацию о качестве предоставляемой услуги, оцениваемом самим потребителем. Данную информацию можно получать с помощью анкетирования руководителя организации и потребителей услуги данной организации (см. Приложение 1 и Приложение 2).

Так, для оценки деятельности организации по оказанию психологической помощи инвалидам можно использовать следующие показатели:

- количество клиентов, обратившихся за услугой в текущем периоде;
- количество оказанных услуг данного наименования в текущем периоде;
- среднее количество денежных средств, выделяемое на оказание одной услуги в текущем периоде;
- количество денежных средств, выделяемых на оказание услуги в целом в текущем периоде;

---

<sup>43</sup> Poister Th.H. Measuring performance in public and non-profit organizations / Jossey- Bass (The Jossey-Bass nonprofit and public management series), 2003.

- доля денежных средств, выделяемых на данную услугу, в общем объеме денежных средств, используемых организацией для оказания всех услуг в текущем периоде;
- среднее количество наемных сотрудников организации, участвующих в оказании услуги;
- количество наемных сотрудников организации в текущем периоде;
- среднее количество добровольцев (волонтеров), участвующих в оказании услуги.

Для оценки качества услуги предлагается измерять следующие показатели:

- удовлетворенность потребителя временем оказания услуги;
- удовлетворенность потребителя местом оказания услуги;
- удовлетворенность потребителя компетентностью обслуживающего персонала;
- удовлетворенность потребителя вежливостью обслуживающего персонала;
- удовлетворенность потребителя графиком предоставления услуги;
- удовлетворенность потребителя объемом оказываемой услуги;
- удовлетворенность потребителя ценой оказываемой услуги (если платная);
- необходимость оказываемой услуги для потребителя;
- улучшение состояния потребителя услуги;
- время ожидания предоставления услуги;
- приемлемость стоимости услуги для потребителя.

Используя данные показатели, можно рассчитать социальную и социально-экономическую эффективность по оказанию конкретного вида услуги.

В качестве составляющих социального эффекта, который оказывает организация в результате осуществления своей деятельности, можно выделить следующие: во-первых, привлечение добровольцев к деятельности организации (содействие развитию добровольчества), во-вторых, оказание качественных услуг гражданам, а также, содействие занятости населения.

Так, расчет социальной эффективности организации от оказания определенной услуги ( $SE_s$ ) будет осуществляться по формуле:

$$SE_s = \alpha_1 D_1 + \alpha_2 D_2 + \alpha_3 D_3,$$

где:

$D_1$  – эффект от привлечения добровольцев к оказанию услуги;

$D_2$  – эффект от занятости работников в деятельности организации;

$D_3$  – эффект от качества услуги, предоставляемой некоммерческой организацией.

$\alpha$  - коэффициент, который определяется с помощью экспертной оценки или исследователем, в зависимости от того, какой критерий  $D$  имеет значение в рассматриваемой ситуации (находится в пределах от 0 до 1).

$D_1, D_2, D_3$  формируются на основе баллов, выставяемых по определенным критериям.

В рассматриваемом примере для услуги по оказанию психологической помощи инвалидам расчет данного показателя может осуществляться следующим образом.

$D_1$  может принимать три значения – -1, 0, 1, в зависимости от того, какое значение принимает  $(V_i - V_{i-1}) / V_{i-1} * 100\%$ , то есть показатель относительного прироста добровольцев, который характеризует на сколько процентов увеличилась (или уменьшилась) численность добровольцев в текущем периоде, где  $V$  – количество добровольцев, участвующих в оказании услуги;  $i$  – текущий период;  $i-1$  – предыдущий период (вопрос 6 анкеты руководителя, см. Приложение 2).

Если  $(V_i - V_{i-1}) / V_{i-1} * 100\% < 0$ , то  $D_1 = -1$ .

Если  $0 < (V_i - V_{i-1}) / V_{i-1} * 100\% < \beta$ , то  $D_1 = 0$ .

Если  $(V_i - V_{i-1}) / V_{i-1} * 100\% > \beta$ , то  $D_1 = 1$ .

$\beta$  - необходимый уровень прироста добровольцев, который определяется для конкретного исследования (%).

$D_2$  рассчитывается по аналогии с  $D_1$ , баллы выставяются в зависимости от того, какое значение принимает  $((W_1 + W_2)_i - (W_1 + W_2)_{i-1}) / (W_1 + W_2)_{i-1} * 100\%$  – показатель относительного прироста сотрудников, работающих полный и неполный рабочий день по оказанию услуги. В данном случае  $W_1$  – число сотрудников, работающих полный

рабочий день,  $W_2$  – число сотрудников, работающих неполный рабочий день (вопрос 3,4 анкеты руководителя, см. Приложение 1).

Если  $((W_1+W_2)_i-(W_1+W_2)_{i-1})/(W_1+W_2)_{i-1}*100%<0$ , то  $D_2=-1$ .

Если  $0<((W_1+W_2)_i-(W_1+W_2)_{i-1})/(W_1+W_2)_{i-1}*100%<\gamma$ , то  $D_2=0$ .

Если  $((W_1+W_2)_i-(W_1+W_2)_{i-1})/(W_1+W_2)_{i-1}*100%>\gamma$ , то  $D_2=1$ .

$\gamma$  – необходимый уровень прироста сотрудников, работающих полный и неполный рабочий день, который определяется для конкретного исследования (%).

$D_3$  представляет собой средний балл, полученный путем суммирования всех оценок потребителей по конкретным критериям с последующим делением на количество опрошенных, рассчитывается по формуле:

$$D_3 = \frac{\sum_{k=1}^m (S_k + N_k + B_k + T_k + P_k)}{m},$$

где:

$S_k, N_k, B_k, T_k$  и  $P_k$  – показатели, которые выражаются в баллах;

$k$  – порядковый номер опрошенного потребителя,

$m$  – количество опрошенных потребителей.

$S_k$  – средняя удовлетворенность потребителя отдельными компонентами предоставляемой услуги: время предоставления психологической помощи (длительность оказания одной услуги) (*время*); компетентность специалиста, оказавшего психологическую помощь (*компетентность*); корректность поведения специалиста, оказавшего психологическую помощь (*корректность*); устраивающий объем оказанной психологической помощи (в полном объеме или частично) (*объем*); место оказания психологической помощи (комфортная обстановка и т.п.) (*место*).

Потребитель оценивает свою удовлетворенность по вышеуказанным критериям по десятибалльной шкале (вопрос 2 анкеты потребителя, см. Приложение 2). Для расчета показателя  $S_k$  необходимо просуммировать оценки по отдельным компонентам, из которых состоит удовлетворенность потребителя, и разделить на количество компонентов. В рассматриваемом случае число компонентов 5, следовательно, формула будет иметь следующий вид:

$$Sk = \frac{\text{время} + \text{компетентность} + \text{корректность} + \text{объем} + \text{место}}{5}.$$

Следует принять во внимание, что при ответе «затрудняюсь ответить» при оценке компонента ставится 0 баллов.

*Nk* – необходимость оказываемой услуги для потребителя. Показатель отражает оценку потребителя в отношении того, была ли необходима оказанная ему социальная услуга или же для решения его проблемы необходима иная помощь.

Баллы выставляются в соответствии с ответом на вопрос 3 анкеты потребителя (см. Приложение 2):

«Да, получение психологической помощи было мне необходимо» – 2 балла.

«Психологическая помощь была полезна, но это не совсем та услуга, которая мне была необходима» – 1 балл.

«Нет, мне была необходима иная услуга», «Затрудняюсь ответить» – 0 баллов.

*Vk* – улучшение состояния потребителя услуги. Показатель отражает оценку потребителя в отношении того, как изменилось его состояние в результате оказанной услуги – улучшилось, ухудшилось или осталось прежним.

Баллы определяются в соответствии с ответом на вопрос 4 анкеты потребителя (см. Приложение 2):

«Безусловно стал чувствовать себя лучше» – 2 балла.

«Скорее стал чувствовать себя лучше» – 1 балл.

«Скорее стал чувствовать себя хуже» – -1 балл (минус один балл).

«Безусловно стал чувствовать себя хуже» – -2 балла (минус два балла).

«Чувствую себя так же, как и до получения психологической помощи» – 0 баллов.

*Tk* – время ожидания предоставления услуги. Показатель отражает ответ потребителя на вопрос о том, пришлось ли ему ждать, пока психологическая помощь будет оказана в течение длительного времени, то есть, существует ли очередь на предоставление услуги.

Баллы выставляются в соответствии с ответом на вопрос 5 анкеты потребителя (см. Приложение 2):

«Нет, психологическая помощь была оказана сразу» – 2 балла.

«Да, ждал в очереди на получение психологической помощи, но недолго» – 1 балл.

«Долго ждал оказания психологической помощи», «Затрудняюсь ответить» – 0 баллов.

$Rk$  – приемлемость стоимости услуги для потребителя. Данный показатель вводится, когда оцениваемая исследователем услуга осуществляется на платной основе.

Баллы выставляются в соответствии с ответом на вопрос 7 анкеты потребителя (см. Приложение 2):

«Безусловно приемлемая» – 2 балла.

«Скорее приемлемая» – 1 балл.

«Скорее высокая» – -1 балл (минус один балл).

«Безусловно высокая» – -2 балла (минус два балла).

«Затрудняюсь ответить» – 0 баллов.

Таким образом, показатель социальной эффективности услуги по оказанию психологической поддержки инвалидам  $SE_s$ , которая осуществляется за плату, будет иметь максимальное значение в 20 баллов, при условии, что все составляющие имеют значение в проводимом исследовании (т.е.  $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = 1$ ).

Для расчета показателя социально-экономической эффективности услуги, предоставляемой организацией ( $Ef$ ), необходимо найти отношение объема ресурсов, затраченных на оказание одной услуги ( $R$ ), к объему результатов, то есть условных единиц (баллов), полученных при вычислении социального эффекта  $SE_s$ :

$$Ef = R/SE_s.$$

Для оценки социально-экономической эффективности услуги по оказанию психологической помощи инвалидам предлагается использовать объем денежных средств, в среднем израсходованных организацией на предоставление одной услуги

(вопрос №10 анкеты руководителя, см. Приложение 2). В результате чего мы получим показатель, который будет отражать затраты в рублях на одну единицу полученного социального результата.

Таким образом, на основе полученных показателей социально-экономической эффективности  $Ef$  для каждой из рассматриваемых некоммерческих организаций можно провести сравнительный анализ деятельности организаций между собой и выбрать те из них, которые лучше осуществляют свою деятельность (используют меньше средств на единицу результата), что позволит совершенствовать оказание данных услуг.

В целом, для каждой из предоставляемых услуг необходимо разрабатывать систему оценки, основанную на тех показателях, достижение которых важно при предоставлении данной услуги потребителю.

## **ГЛАВА 10. ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ**

Оценка проектов и программ не существует сама по себе. С точки зрения управления и развития организации оценка представляет собой методику осуществления такой функции менеджера организации, как контроль. Менеджер любого уровня должен удостовериться, что усилия сотрудников способствуют тому, что организация продвигается к намеченным целям. Это и есть контролирующая функция менеджера. Посредством этой функции менеджер следит за тем, чтобы в процессе своей деятельности организация не отклонилась от своих целей. Хорошее управление организацией не может обойтись без эффективного контроля. Сочетание спланированных действий, сильной организации и мотивации сотрудников имеет небольшие шансы на успех без адекватной системы контроля/оценки. Функция контроля выполняется на всех этапах деятельности организации. Сюда можно отнести контроль сроков и продолжительности работ, контроль качества услуг, контроль выполнения запланированных решений, контроль бюджета организации (проекта), контроль над расходованием средств НКО и, наконец, оценка (в определенном смысле контроль) эффективности применяемых программных технологий. На современном этапе развития оценка приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях

управления организацией, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления НКО. При этом особенность оценки заключается в ее двойственной роли в процессе управления. На практике часто невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с оценкой. Любая управленческая функция (функция планирования, организации и т.п.) обязательно интегрирована с оценочной. Поэтому правомерно утверждать, что оценка в организации является: 1) неотъемлемым элементом каждой стадии цикла управления; 2) «обособленной» стадией, обеспечивающей информационную прозрачность для принятия управленческих решений о программной и административной деятельности НКО.

«Эффективная система контроля и оценки предусматривает определенные цели:

- сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала организации;
- своевременная адаптация организации к изменениям во внутренней и внешней среде;
- обеспечение эффективного функционирования организации, а также ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции»<sup>44</sup>.

Не существует стандартного описания системы контроля и оценки в организации. Каждая организация решает самостоятельно степень необходимости проведения оценки того или иного программного или управленческого элемента. О качестве информации, предоставляемой системой контроля и оценки, следует судить по следующим основным критериям:

- **необходимость**, которая характеризуется содержательностью информации и степенью ее использования в деятельности организации;

---

<sup>44</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр.



- **достаточность**, которая характеризуется полнотой охвата, количественного и качественного описания явления, факта;
- **существенностью информации**, зависящей от возможности ее практического применения в процессе обработки и представления для управления;
- **достоверность** (доказательность и обоснованность) и надежность определяются источником получения, технологии получения, обработки и хранения информации полученной в ходе оценки;
- **своевременность** получения информации лицами, уполномоченными принимать решения. Если сообщение запаздывает, то теряется сам смысл информации (могут быть упущены возможности организации и т.п.), кроме того, нежелательные последствия различного рода усугубляются.

### ***ОЦЕНКА И АУДИТ: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ***

Материалы данного раздела подготовлены на основе статьи Жана Кенела<sup>45</sup>. В представлениях об оценке и аудите существует большая путаница. Одни считают, что аудит способен заменить собой оценку, другие отдают предпочтение оценке и отказываются от аудита. В определенных случаях аудит и оценка могут дополнять друг друга. Однако подходы и образ мысли аудитора и оценщика принципиально отличаются, поэтому, гораздо полезнее, чтобы аудит и оценка существовали отдельно друг от друга.

Аудит и оценка являются контрольными функциями. Контроль подразумевает взгляд извне на деятельность организации в соответствии с установленными нормами и этическими стандартами. Это надзор за соблюдением законодательных, финансовых и управленческих правил и процедур.

Аудит – это независимая объективная контрольная и консалтинговая деятельность, направленная по повышению ценности работы организации и ее

---

<sup>45</sup> «Оценка программ: методология и практика», М.: Издательство «Престо-РК», 2009, с. 28

совершенствование. Аудит обеспечивает системную проверку эффективности осуществления контрольных и управленческих процессов и управления рисками. Задача аудита – проверить, как менеджеры выполняют свои обязанности. Обычно аудит проводят внешние по отношению к программе службы. Аудит определяет, насколько реальная управленческая практика соответствует установленным требованиям: принятым нормативам, критериям, правилам и стандартам практики.

Оценка, как было отмечено, изучает, что и почему делают программы, и каково их влияние. Оценка стремится ответить на три основных вопроса: насколько правильно то, что мы делаем; насколько правильно мы делаем то, что мы делаем; и можно ли делать это лучше.

Таким образом, аудит помогает менеджерам лучше управлять и проверяет, выполняются ли нормативные требования. Оценка же изучает то, чем менеджеры управляют, и помогает улучшать практическую деятельность: делать ее более адекватной ситуации, повышать ее результативность, эффективность, согласованность и устойчивость, а также снижать относительные затраты. Аудит отслеживает, как менеджеры работают, и определяет, соответствуют ли системы управления и контроля существующему уровню и видам риска и принятым нормативам и правилам. Оценка определяет, насколько операционная деятельность адекватна реальной ситуации и результативна, являются ли получаемые результаты желательными и насколько они отвечают интересам заинтересованных сторон. Оценка помогает совершенствовать программы, повышая прозрачность, результативность, создаваемую ценность на единицу затрат и степень вовлечения заинтересованных сторон.

Аудит и оценка развивались отдельно друг от друга и в разное время, и их предшественниками были разные дисциплины. Аудит берет свое начало от бухгалтерского учета и финансового менеджмента, он традиционно независим от программного менеджмента. Большим достоинством аудита является то, что он выполняется в соответствии с широко признанными стандартами. Аудит может быть разным: от комплексного аудита до аудита соответствия определенным нормативам, но

в любом случае аудит начинается с рассмотрения управления и работы организации, а затем уже рассматривают конкретные виды деятельности и продукцию организации.

Оценка появилась относительно недавно, когда возникла потребность в осмыслении реальных последствий реализации политик, стратегий, программ, проектов и отдельных действий. В оценке широко используют методы социальных наук, которые позволяют получать эмпирические данные о влиянии и результатах деятельности организаций, необходимые для принятия решений.

### ***САМООЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ***

Цели и задачи оценки организационного развития и ее основные методы делают ее удобной для применения самооценки. Самооценку рекомендуется использовать для выявления и совместного обсуждения внутренних проблем организации, в которых трудно разобраться внешнему специалисту, а также проблем, которые трудно решить административно, по которым нужно договариваться внутри коллектива.

Во многих случаях самооценка не выходит за рамки организационного развития. Кроме того, такие задачи самооценки, как повышение мотивации сотрудников и добровольцев и консолидация коллектива, хорошо сочетаются с задачами оценки организационного развития. Состав исполнителей для самооценки может формироваться так же, как и в любой другой оценке. К ее проведению могут привлекаться любые внешних специалистов в том случае, нет уверенности, что квалификация сотрудников организации позволит выполнить планируемую оценку. Есть три подхода к решению того, кто должен руководить самооценкой. Во-первых, это может быть руководитель организации – фактически он является главным заказчиком этой оценки. Второй подход – назначить руководителем оценки кого-либо из сотрудников. Логично было бы поручить эту роль руководителю группы оценки, если таковая имеется в организации. Третий подход подразумевает привлечение для руководства оценкой внешнего специалиста (фасилитатора). Это будет способствовать более профессиональному руководству процессом и обеспечению независимости участников оценки от руководителя проекта или организации. Какой вариант выбрать

– решает руководитель организации, однако в международной практике наибольшее распространение получил третий подход к проведению самооценки.

Общая оценка организации может производиться в любой момент. Проще осуществлять ее тогда, когда текущая деятельность не слишком интенсивна. Но более правильно выбирать момент самооценки, исходя из внутриорганизационной ситуации. Если организация функционирует стабильно, то это можно делать периодически, либо в «переломные» моменты. Оценка в данном случае должна определять готовность организации к новому этапу, а ее результаты – позволить корректировать стратегию и тактику.

### ***ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ САМООЦЕНКИ***

«Самооценка придает ощутимый импульс деятельности организации. Но не следует думать, что достаточно ее провести – и больше ничего делать не нужно. Все равно требуются усилия по внедрению ее результатов. Имеет смысл планировать их уже на этапе планирования самооценки, чтобы они появились не как административное указание руководства, а как совместное решение исполнителей.

Если самооценка выявляет необходимость серьезной трансформации деятельности, то планированию таких преобразований лучше посвятить специальное мероприятие по планированию»<sup>46</sup>. Отчет внешних экспертов, как правило, не бывает столь специфичным, он содержит рекомендации достаточно общего свойства, стратегические установки. При самооценке же можно выйти на уровень оперативного планирования.

Самооценка конкретного проекта и организации в целом несколько отличаются.

Далее мы остановимся подробнее на общей оценке организации и соответствующих примерах применения самооценки.

---

<sup>46</sup> Курс лекций «Оценка проектов и программа» под редакцией Баханьковой Е.Р., Бодунгена А.Ю., Боровых А.Э., Грешновой Е.В., Гриднева П.В., Казакова О.Б., Кузьмина А.Н., М.:ЦПНКО, 2003, стр. 199

Типичная схема самооценки НКО выглядит следующим образом.

- Самооценка проводится периодически.
- Базируется на экспертной оценке определенных параметров организационного развития.
- Соблюдается сравнимость оценок за разные периоды существования организации.
- Оценки верифицируются путем общего обсуждения.
- Проводится специальная сессия обсуждения причин изменения оценок, объяснения их динамики.
- Проводится специальная сессия выработки рекомендации (или планирования).

Как видно из этой схемы, основным методом является экспертный опрос.

Индивидуальная работа комбинируется с групповой, чтобы повысить надежность результатов. Экспертами, прежде всего, являются исполнители (участники) деятельности, но к ним можно присоединять и представителей других заинтересованных сторон и внешних экспертов.

Если у вас определены индикаторы организационного развития, то такая схема обеспечивает и достаточную сравнимость результатов, если проводить самооценку не реже, чем раз в год.

Принципиальное отступление от этой схемы может заключаться в том, что набор оцениваемых параметров ограничивается. Самооценка в этом случае сосредотачивается не на всех аспектах организационного развития, а лишь на отдельных параметрах. Выбор параметров определяется теми вопросами, которые ставятся перед самооценкой.

## ***ПРИМЕР САМООЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ***

Южный региональный ресурсный центр предложил универсальный инструмент для проведения самооценки некоммерческой организации с которыми вы можете познакомиться на сайте – <http://www.srrccs.ru/getBlobData.do?id=244><sup>47</sup>.

Методика самооценки основана на том, что для эффективной деятельности НКО должны обладать тремя главными навыками: способностью делать, способностью быть, способностью сосуществовать.

Инструмент самооценки включает 3 раздела, которые отвечают этим принципам:

- Осуществление программы – способность делать, т.е. достигать результатов, которые отвечают запросам доноров и клиентов.
- Развитие организации – способность быть, т.е. существовать и функционировать, сохраняя особенности, специфичные для организации, ценности и миссию.
- Окружающая среда – способность существовать, т.е. поддерживать внешние контакты, сохраняя свою автономию.

Анализируя деятельность организации, исходя из трех организационных навыков, можно оценить деятельность организации в целом, ее сильные и слабые стороны, и получить более четкое представление о роли НКО в обществе. Всего для проведения самооценки предложено 136 параметров, которые объединены в 13 подразделов. Инструмент создан для руководителей организации, в инструкциях нет подробного описания всей последовательности действий при проведении самооценки. Однако ее логику легко понять и адаптировать к нуждам конкретной организации.

Для некоммерческой организации разработка своего аналогичного инструмента не составит большой проблемы. Ключевым моментом этого инструмента является выбор подходящих для регулярной самооценки качественных и количественных индикаторов. Разработка соответствующего вопросника – достаточно простая

---

<sup>47</sup> В. Гросс. Инструмент самооценки НКО: Руководство к повышению эффективности организации. /Методическое пособие. – Краснодар: Южный региональный ресурсный центр, 2000 – 71 с.

операция. Нужно только позаботиться, чтобы вопросы одинаково понимались всеми экспертами.

Экспертный опрос и сбор данных – это еще не самооценка. Это исходная информация, с которой начинается оценка. Сформированные данные, значения, графики лишь показывают, где могут быть проблемы, что нужно обсуждать, где, возможно, нужны изменения. Сделав замеры, вы должны объяснить причины сдвигов (или застоя) и понять, что с этим делать. Для этого необходим анализ (интерпретация) и выработка рекомендаций. Но оценка будет полезной только в том случае, если за этим последует внедрение ее результатов, их учет в вашей дальнейшей деятельности.

Разрабатывая свой собственный инструмент оценки организации, позаботьтесь о том, чтобы были обеспечены:

- сравнимость результатов его применения в разные моменты времени;
- простота в использовании и обработке, в частности, если инструмент не понятен участникам самооценки, то его нужно менять;
- соответствие потребностям вашей организации и целям и задачам самооценки: не стремитесь «идти вширь», пусть будет охвачено меньше аспектов деятельности, но достаточно «глубоко», чтобы, основываясь на результатах оценки, можно было действительно улучшать деятельность организации.

Самооценка – это продолжающийся процесс. Она ни на одну минуту не останавливается в вашей организации, если ваша организация действительно что-то делает. В конечном счете, самооценка поможет вам лучше справиться со своей миссией, стать организацией, действительно полезной обществу.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОЦЕНКА УСЛУГ. АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ НКО

## АНКЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Услуга по оказанию психологической помощи инвалидам

**1. Количество клиентов, обратившихся за услугой по оказанию психологической помощи инвалидам в 2011 году?** (*Запишите ответ респондента одним числом*)

Количество клиентов \_\_\_\_\_ 99. затрудняюсь  
ответить

**2. Количество клиентов, получивших услуги по оказанию психологической помощи в 2011 году** (*Запишите ответ респондента одним числом*)

Количество клиентов \_\_\_\_\_ 99. затрудняюсь  
ответить

**3. Сколько наемных сотрудников работает в настоящее время в Вашей организации? Имеются в виду работники, выполняющие за плату свои трудовые функции.** *Внимание! В состав наемных работников не включаются сотрудники, получающие только возмещение своих затрат или символическое вознаграждение за работу, то есть такое вознаграждение, размеры которого существенно ниже общепринятой оплаты за аналогичный труд. В состав наемных сотрудников также не включаются прикомандированные сотрудники, т.е. те, которые работают в Вашей организации, но получают оплату за этот труд от другой организации, труд которых Ваша организация не оплачивает.* (*Запишите ответ респондента одним числом по каждой строке*)

	<b>3.1. Работают в настоящее время, всего</b>	<b>3.2. Работают по оказанию психологической помощи инвалидам</b>
1. Число сотрудников, работающих полный рабочий день (человек)	_____ чел	_____ чел
2. Число сотрудников, работающих неполный рабочий день (человек)	_____ чел	_____ чел
999. Затрудняюсь ответить		

**4. Сколько наемных сотрудников работало в Вашей организации в это время в прошлом году?** (*Запишите ответ респондента одним числом по каждой строке*)

	<b>4.1. Работало в прошлом году, всего</b>	<b>4.2. Работало в прошлом году по оказанию психологической</b>
--	--	---



		помощи инвалидам
1. Число сотрудников, работающих полный рабочий день (человек)	_____ чел	_____ чел
2. Число сотрудников, работающих неполный рабочий день (человек)	_____ чел	_____ чел
999. Затрудняюсь ответить		

**5. Сколько в среднем часов в неделю трудятся работники, занятые оказанием услуг по оказанию психологической помощи инвалидам? (Запишите ответ респондента одним числом)**

Количество \_\_\_\_\_ часов

99. затрудняюсь ответить

**6. Сколько в среднем добровольцев ежемесячно участвует в работе Вашей организации по оказанию психологической помощи инвалидам в этом году и участвовало прошлым году? (Запишите ответ респондента одним числом по каждой строке)**

	6.1. Работало в прошлом году по оказанию психологической помощи	6.2. Работает в этом году по оказанию психологической помощи
1. Среднее число добровольцев, ежемесячно участвующих в работе организации, человек	_____ чел	_____ чел
999. Затрудняюсь ответить		

**7. В среднем, сколько часов в месяц работал на Вашу организацию среднестатистический доброволец организации по оказанию психологической помощи инвалидам? (Запишите ответ респондента одним числом)**

Количество \_\_\_\_\_ часов в месяц

99. затрудняюсь ответить

**8. Какую сумму израсходовала Ваша организация на оказание услуг по оказанию психологической помощи инвалидам в 2011 году? Если не можете назвать точную сумму, укажите примерную сумму. (Запишите ответ респондента одним числом)**

Расходы на оказание психологической помощи инвалидам в 2011 году

\_\_\_\_\_ руб.

99. затрудняюсь ответить

**9. Какую долю составили расходы на оказание услуг оказанию психологической помощи инвалидам от всей суммы оперативных расходов в 2011 году? Внимание! Оперативные расходы включают все расходы организации, за исключением расходов на приобретение активов со сроком использования более одного года (здания, сооружения, автомобили, компьютеры и т.д.), а также трансфертные платежи (гранты, пожертвования) другим организациям или гражданам. (Запишите ответ респондента одним числом)**

Доля в оперативных расходах \_\_\_\_\_ % 99. затрудняюсь ответить

**10. Какую сумму в среднем тратила Ваша организация на оказание одной услуги по оказанию психологической помощи инвалидам в 2011 году? Если не можете назвать точную сумму, укажите примерную сумму. (Запишите ответ респондента одним числом)**

Расходы на оказание одной услуги в 2011 году \_\_\_\_\_ руб. 99. затрудняюсь ответить

**11. В какой поддержке нуждается НКО для оказания данного вида услуги (по оказанию психологической помощи инвалидам)? (Карточка , не более 3-х ответов)**

1. финансовая,
  2. имущественная,
  3. информационная,
  4. консультационная поддержка,
  5. в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников НКО;
  6. в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации добровольцев НКО
  7. предоставление НКО льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;
  8. размещение у НКО заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд в порядке, предусмотренном Федеральным законом «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
  9. предоставление юридическим лицам, оказывающим НКО материальную поддержку, льгот по уплате налогов и сборов в соответствии с законодательством о налогах и сборах.
  10. Другое \_\_\_\_\_
98. не нуждается  
99. затрудняюсь ответить

**Мы признательны, что Вы нашли время для участия в этом опросе. Ваши ответы очень полезны для исследования. Если Вы желаете выразить свое мнение по поводу опроса, если у Вас появились идеи после ответов на вопросы анкеты или Вы что-то желаете добавить, Вы можете это сделать:**

---

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТА ПОТРЕБИТЕЛЯ УСЛУГИ НКО

### АНКЕТА ПОТРЕБИТЕЛЯ УСЛУГИ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Услуга по оказанию психологической помощи инвалидам

**ЗДРАВСТВУЙТЕ!**

*Разрешите представиться.*

*Мы обращаемся к Вам как к человеку, который обладает опытом взаимодействия с НКО «» по поводу получения психологической помощи. Давайте поговорим о том, как это было в последний раз...*

*Я буду зачитывать Вам вопрос и возможные варианты ответов на него. Вы можете выбрать тот вариант, который больше всего совпадает с Вашим мнением, дать свой вариант или отказаться от ответа. Иногда варианты ответов будут помещены на карточке, которую я Вам передам.*

*В этом случае Вам достаточно назвать номер Вашего ответа.*

*Мы гарантируем конфиденциальность полученной от Вас информации.*

*Заранее благодарны за сотрудничество!*

**1. Как часто Вам приходилось обращаться в данную организацию для получения психологической помощи? (Один ответ.)**

1. первый раз (один раз)
2. редко
3. часто (постоянно)

**2. Насколько Вы удовлетворены оказанной Вам помощью? Я буду называть критерии качества, а Вы оцените, пожалуйста, каждый по шкале от 1 до 10, где 1 означает «абсолютно не удовлетворён(-а)», а 10 – «полностью удовлетворён(-а)».**  
(Карточка №2, поз.2.1-2.6.Один ответ.)

**Карточка №2**

Утверждения	Оценка	затрудняюсь ответить
<b>2.1.Время предоставления психологической помощи (длительность оказания одной услуги)</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11
<b>2.2.Компетентность специалиста, оказавшего психологическую помощь</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11
<b>2.3.Корректность поведения специалиста, оказавшего психологическую помощь</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11
<b>2.4.Устраивающий объем оказанной психологической помощи (в полном объеме или частично)</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11
<b>2.5.Место оказания психологической помощи (комфортная обстановка и т.п.)</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11
<b>2.6.Общая удовлетворённость оказанной психологической помощью</b>	1...2...3...4...5...6...7...8...9...10	11

**3. Получение психологической помощи было Вам необходимо или для решения Вашей проблемы необходимо оказание иной услуги? (Один ответ.)**

1. Да, получение психологической помощи было мне необходимо
2. Психологическая помощь была полезна, но это не совсем та услуга, которая мне была необходима
3. Нет, мне была необходима иная услуга
4. Затрудняюсь ответить

**4. Как Вы стали чувствовать себя после получения психологической помощи – лучше, хуже или также? (Один ответ.)**

1. Безусловно стал чувствовать себя лучше
2. Скорее стал чувствовать себя лучше
3. Скорее стал чувствовать себя хуже
4. Безусловно стал чувствовать себя хуже
5. Чувствую себя так же, как и до получения психологической помощи
6. Затрудняюсь ответить

**5. Пришлось ли Вам ждать, пока психологическая помощь будет оказана? (В данном вопросе под ожиданием понимается очередь на предоставление услуги, то есть, пришлось ли Вам ждать предоставления услуги в течение длительного времени (более одного дня)) (Один ответ.)**

1. Нет, психологическая помощь была оказана сразу
2. Да, ждал в очереди на получение психологической помощи, но недолго
3. Долго ждал оказания психологической помощи
4. Затрудняюсь ответить

**6. Скажите, пожалуйста, Вы платили за оказанную Вам психологическую помощь или нет? (Один ответ.)**

1. да, платил(-а)

2. нет, не платил(-а)

3. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_переход к в.№8

**7. Плата за оказанную психологическую помощь показалась Вам высокой или приемлемой? (Один ответ.)**

1. безусловно высокая
2. скорее высокая
3. скорее приемлемая
4. безусловно приемлемая
5. затрудняюсь ответить

**8. Скажите, пожалуйста, прежде чем обратиться в эту некоммерческую организацию, Вы обращались за аналогичной помощью в государственные или коммерческие организации?**

*Один ответ.)*

1. да, обращался(-лась) только в государственные организации
2. да, обращался(-лась) только в коммерческие организации
3. да, обращался(-лась) и в государственные, и в коммерческие организации

4. нет, не обращался(-лась)

5. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_переход к в.№10

**9. Что Вас не устроило там, куда Вы обращались?** (Карточка №3, поз.1-11. Любое число ответов.)

**Карточка №3**

1. стоимость услуги
  2. сложность бюрократических процедур
  3. неудобное время работы
  4. сроки принятия решения (слишком долго)
  5. неудовлетворительное качество оказываемых услуг
  6. неудобное расположение организации, сложно добираться
  7. плохое отношение, нелюбезность персонала
  8. низкая квалификация персонала
  9. нет гарантии, что услуга/помощь будет оказана
  10. большая очередь
  11. нет нормальных условий для приёма посетителей
12. другое
13. затрудняюсь ответить

**10. Почему Вы обратились за помощью именно в данную организацию?** (Карточка №4, поз.1-10. Любое число ответов.)

**Карточка №4**

1. такие услуги оказывает только эта организация в нашем городе
  2. порекомендовали обратиться именно сюда
  3. не нужно платить за услуги этой организации
  4. приемлемые цены за данные услуги
  5. высокое качество услуг
  6. сотрудники оперативно работают
  7. эта организация удобно расположена
  8. здесь работают близкие мне по взглядам, интересам люди
  9. здесь работают доброжелательные, симпатичные люди
  10. я – член данной организации
11. другое
12. затрудняюсь ответить

**11. Обращаясь в данную организацию за психологической помощью, Вы заранее знали, что это негосударственная некоммерческая организация, узнали позже или узнали только что, во время опроса?** (Один ответ.)

1. заранее знал(-а)
2. сначала не знал(-а), узнал(-а) потом
3. узнал(-а) только что
4. затрудняюсь ответить

**12. Негосударственная некоммерческая организация отличается от коммерческих и государственных структур. Эти отличия перечислены на карточке. Отметьте,**

**пожалуйста, те из них, которые важны для Вас как потребителя услуг НКО.**  
(Карточка №5, поз.1-7. Любое число ответов.)

**Карточка №5**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. наличие наблюдательного совета</li><li>2. доступность финансового отчёта</li><li>3. доступность отчёта о деятельности НКО</li><li>4. прибыль не распределяется между участниками</li><li>5. независимость от государственных структур</li><li>6. может использоваться труд добровольцев, волонтеров</li><li>7. право представлять свои интересы и интересы третьих лиц в суде</li></ol> |
|--|
8. другое
  9. ничего из перечисленного
  10. затрудняюсь ответить

**13. Для Вас важно или не важно, что Вы получали услугу именно в негосударственной некоммерческой организации? (Один ответ.)**

1. безусловно важно
2. скорее важно
3. скорее не важно
4. безусловно не важно
5. затрудняюсь ответить

**Теперь несколько вопросов о Вас лично.**

**Пол.** (Интервьюер! Закодируйте, не задавая вопроса.)

1. мужской
2. женский

**Сколько лет Вам исполнилось?**

(Интервьюер! Напишите число полных лет респондента.)

\_\_\_\_\_ лет

**Какое у Вас образование? (Карточка №6, поз.1-7. Один ответ.)**

**Карточка №6**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. неполное среднее или ниже</li><li>2. среднее общее (школа)</li><li>3. начальное профессиональное (ПТУ, колледж, лицей и т.п.)</li><li>4. среднее специальное (ССУЗ, техникум, медицинское училище и т.п.)</li><li>5. незаконченное высшее (обучение в вузе без получения диплома)</li><li>6. высшее (диплом специалиста, бакалавра, магистра и т.п.)</li><li>7. аспирантура, учёная степень, звание</li></ol> |
|--|
8. другое
  9. нет других членов семьи

10. затрудняюсь ответить

**Скажите, пожалуйста, каков Ваш род занятий в настоящее время?** (Карточка №7, поз.1-10. Один ответ.)

**Карточка №7**

1. бизнесмен, предприниматель, фермер
  2. руководитель высшего звена предприятия, учреждения, фирмы
  3. руководитель подразделения
  4. специалист
  5. служащий, технический исполнитель
  6. рабочий
  7. неработающий(-ая) пенсионер(-ка)
  8. не работаю и не планирую искать работ
  9. не работаю, но ищу работу
  10. студент(-ка), курсант(-ка) и т.п.
11. другое
12. затрудняюсь ответить

**Какое высказывание точнее всего описывает материальное положение Вашей семьи?** (Карточка №8, поз.1-6. Один ответ.)

**Карточка №8**

1. денег не хватает даже на питание
2. на питание денег хватает, но одежду, обувь купить не можем
3. на одежду, обувь денег хватает, но крупную бытовую технику купить не можем
4. на бытовую технику денег хватает, но автомобиль купить не можем
5. на автомобиль денег хватает, но квартиру или дом купить не можем
6. на квартиру или дом денег хватает

**Тип населённого пункта, где живёт респондент.**

(Интервьюер! Закодируйте, не задавая вопроса.)

1. город с населением 1 млн и более
2. город с населением от 500 тыс. до 1 млн
3. город с населением от 250 до 500 тыс.
4. город с населением от 100 до 250 тыс.
5. город с населением от 50 до 100 тыс.
6. город с населением менее 50 тыс.
7. посёлок городского типа
8. село



## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ «ОЦЕНКА ПРОГРАММ»

Источник: сайт сети <http://www.eval-net.org/>

*А. Основой оценки программ может быть только точная и достоверная информация.*

1. При проведении оценки следует придерживаться определенных технических стандартов, позволяющих получать точную и достоверную информацию о предмете оценки. В частности, методы сбора информации, используемые оценщиком, должны быть воспроизводимыми.
2. Необходимо информировать клиента о возможных подходах к проведению оценки, а также о преимуществах и ограничениях этих подходов. Оценщик должен быть готов обсуждать, какое влияние могут оказывать используемые им методы на процесс оценки, ее результаты и выводы.

*В. Исполнение работы по оценке должно быть компетентным.*

1. Специалисты по оценке программ должны гарантировать, что они обладают достаточным образованием, знаниями и навыками для выполнения задач, возникающих при проведении оценки.
2. Специалистам по оценке программ следует действовать в пределах их профессиональной компетентности и отказываться от проведения оценки, выходящей за эти пределы.

*С. Специалисты по оценке программ гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.*

1. На стадии заключения контракта следует обсудить с клиентом цели и задачи оценки, стоимость работ, методы сбора информации и порядок использования результатов оценки.
2. Если в ходе проведения оценки происходят события, которые могут повлиять на заключительные результаты работы, следует своевременно информировать об этом клиента и все заинтересованные стороны.

3. Следует обращать особое внимание на ситуации, которые могут привести к возникновению конфликта интересов, и своевременно информировать об этом клиентов.

*D. Специалисты по оценке программ уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.*

1. Оценка иногда приводит к отрицательным для клиента или других заинтересованных сторон результатам. В таких случаях специалистам по оценке программ следует стремиться к минимизации вреда при условии, что этим не будет скомпрометирована честность оценочных заключений.
2. Необходимо тщательно взвешивать необходимость проведения оценки в ситуациях, когда результаты оценки могут нанести вред отдельным людям или организациям.
3. Следует проводить работу и сообщать о её результатах с уважением к достоинству каждого заинтересованного лица.
4. Информация для проведения оценки должна предоставляться добровольно. Люди, предоставляющие такую информацию должны иметь полное представление о существующих рисках и о том, как будет использована предоставляемая ими информация.
5. Специалисты по оценке программ ответственны за уважение особенностей людей, причастных к оценке. К таким особенностям относятся, в частности, культура, религия, пол, ограничение физических возможностей, возраст, сексуальная ориентация и этническое происхождение. Оценщики должны учитывать эти особенности на всех стадиях подготовки и проведения работ.
6. Необходимо строго соблюдать условия конфиденциальности, оговоренные в контракте с клиентом.

*E. Специалисты по оценке программ имеют профессиональные обязательства, определяющиеся общественными интересами и общественным благом.*

1. Если при постановке задачи на проведение оценки не принимаются во внимание отдельные значимые социальные факторы или мнения

заинтересованных общественных групп, специалисты по оценке программ должны тщательно рассмотреть обоснованность такого подхода.

2. Во всех случаях специалистам по оценке программ следует стараться представить результаты оценки по возможности ясно и просто, чтобы клиенты и другие заинтересованные стороны могли легко понять процесс проведения и результаты оценки.

3. Специалистам по оценке программ следует соблюдать баланс между нуждами клиента и прочими нуждами. Специалисты по оценке программ неизбежно имеют особые отношения с клиентами, которые финансируют или заказывают оценку. В силу таких отношений специалисты по оценке должны стремиться к удовлетворению законных нужд клиента. Тем не менее, такие отношения могут ставить оценщика перед трудными дилеммами в случаях, когда нужды и интересы клиента находятся в противоречии с другими интересами. Например, может случиться, что интересы клиента окажутся в противоречии с принципами достоверности информации, компетентности, объективности и уважения к людям. В подобных случаях специалистам по оценке программ следует обсудить конфликтные ситуации с клиентом и другими заинтересованными сторонами и найти взаимоприемлемое решение.

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

### ***ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ОНЛАЙН***

**Руководство по измерению результатов для практических целей//Фонд Билла и Мелинды Гейтс. – URL: [http://eval-net.org/online\\_library/Guide-to-actionable-measurement-Rus.pdf](http://eval-net.org/online_library/Guide-to-actionable-measurement-Rus.pdf)**

В руководство вошли: матрица результатов; определения терминов, используемых в иерархии результатов; и серия инструкций по оценке, позволяющих принимать внутренние решения о полноте, масштабах и точности измерения результатов в рамках грантов и стратегий. Также, в Руководстве отражена полезная практика, которой Фонд стремимся следовать, чтобы не увеличивать бремя отчетности своих грантополучателей и не особо отвлекать их от основной работы.

**Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие./Под общей редакцией А.С.Автономова. М.:**

**Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2010. – 150 с.**

Настоящее пособие представляет собою продолжение работы авторов над темой формирования методических основ оценочной деятельности, прежде всего, в области оценки социальных проектов и программ. Развитие социально-проектной деятельности и продвижение основ проектной культуры представляется одной из наиболее актуальных задач современной социальной политики в России. Данное методическое пособие может представлять интерес для специалистов, действующих в сфере социального проектирования и занимающихся экспертизой социальных проектов, представителей органов власти, для активистов НКО, имеющих определенный опыт в социальном проектировании, для студентов, аспирантов, преподавателей политологических, социологических и экономических учебных заведений.

**Социальное проектирование и прозрачность власти. Теория и практика. Методический сборник./Под общ. ред. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2008. – 160 с.**

Настоящий сборник представляет собою несколько авторских материалов, подготовленных авторами в процессе работы над проектами, ориентированными на популяризацию основ проектного подхода в социальной сфере среди неправительственных некоммерческих организаций. Сборник может представлять интерес для активистов НКО, а также представителей органов власти и специалистов, действующих в сфере социального проектирования.

**Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития//Программа развития Организации Объединенных Наций. – URL: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/Russian/pme-handbook-Russian.pdf>**

В данном Руководстве планирование результатов признается необходимым условием для разработки, мониторинга и оценки программ, Руководство объединяет в себе, как в едином целом планирование, мониторинг и оценку. Руководство отражает требования и руководящие принципы политики оценки, включая принцип национального владения, являющийся в настоящее время основополагающим на всех этапах планирования, мониторинга и оценки. Данное руководство включает в себя обширную главу по разработке оценки для гарантирования качества с целью направления сотрудников ПРООН и оценщиков в деле обеспечения профессиональных стандартов качества при оценке.

**Построение теории изменений на примере Проекта «Суперженщина»// ActKnowledge & The Aspen Institute Roundtable on Community Change (перевод Evolution and Philanthropy). – URL: [https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN\\_YzY4Yzk5MzItZGJjMy00ZDcwLWJjYjktMWVjNWY4NTdkNWUy/edit?hl=en\\_US&pli=1](https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN_YzY4Yzk5MzItZGJjMy00ZDcwLWJjYjktMWVjNWY4NTdkNWUy/edit?hl=en_US&pli=1)**

В данном материале рассматривается Проект Суперженщина (Project Superwoman) – реальная программа, с которой авторы работали в качестве оценщиков. В работе приведено описание пяти шагов: определение целей и предположений; обратное отображение результатов и построение связей между ними; разработка показателей; определений направлений социальных преобразований; подготовка описания инициативы.

**Оценка в сфере благотворительности.// Grantmakers for Effective Organizations and Council on Foundations (перевод Evolution and Philanthropy). – URL:**

**[https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN\\_NmYxYWU1MWItYWVjMC00ZGQ5LThiYWUtYzI5ZmYwZjdmNzA2/edit?hl=en\\_US&pli=1](https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN_NmYxYWU1MWItYWVjMC00ZGQ5LThiYWUtYzI5ZmYwZjdmNzA2/edit?hl=en_US&pli=1)**

В данной публикации предлагается краткий обзор мнений грантодающих организаций относительно оценки как способа достижения более значительных результатов. Для подготовки документа использовались результаты анализа текущих публикаций по теме оценки и возможностей для извлечения уроков и обучения; информация, полученная в процессе взаимодействия с грант-мейкерами, которые считают данное направление своим приоритетом; а также результаты работы, в ходе которой Коалиция GEO (Grantmakers for Effective Organizations/ «Грант-мейкеры за эффективность») и Ассоциация Council on Foundations («Совет фондов») предложили своим членам более предметно обсудить данную проблему.

**3 этапа планирования оценки, основанной на обучении: Пример из практики Фонда Уоллеса.// McKinsey&Company (перевод Evolution and Philanthropy). –**

**URL: [https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN\\_MzUzMmNkMWQtNjRjYi00NDA3LWJkMWQtMTQzM2E1MjM4OTg0/edit?hl=en&pli=1](https://docs.google.com/file/d/0B-ph8xEzigN_MzUzMmNkMWQtNjRjYi00NDA3LWJkMWQtMTQzM2E1MjM4OTg0/edit?hl=en&pli=1)**

В данной работе представлен наглядный пример того, каким образом фонды и другие некоммерческие организации могут в конкретных ситуациях применять

подход McKinsey к основанной на обучении оценке социального эффекта (learning driven social impact assessment). Для данного кейса компания McKinsey самостоятельно подготовила вариант оценки и постфактум сравнила его с подходами, которые в это же время разрабатывались либо использовались Фондом Уоллеса.

### ***ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ (ПЕЧАТНЫЕ И ОНЛАЙН)***

1. Оценка проектов и программ: методология и практика» под ред. А.И. Кузьмина, Р. О’Салливан, Н.А. Кошелевой. М.: Изд-во «Престо-РК», 2009, –396 с.
2. Оценка проектов и программ: курс лекций. Кн. IV/ Под ред. ЦП НКО. – М.: ЦПНКО, 2003. – 232 с.
3. В. Гросс. Инструмент самооценки НКО: Руководство к повышению эффективности организации. /Методическое пособие. – Краснодар: Южный региональный ресурсный центр, 2000 – 71 с.
4. А.С. Автономов, Н.Л.Хананашвили. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие./По общей редакцией А.С.Автономова. М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2010. – 150 с.
5. Л.Кабанова, О.Казаков. Самооценка.- Мемориал, 26, декабрь,2000 – с.76-85. Выпуск бюллетеня размещен на сайте Международного историко-просветительского, благотворительного и правозащитного общества «Мемориал» (<http://www.bulletin.memo.ru/b26/index.htm>).
6. Принципы оценки программ Международной сети «Оценка программ» (IPEN) опубликованы на сайте IPEN ( <http://www.eval-net.org/?id=3>)
7. Библиотека Международной сети «Оценка программ», опубликована на сайте Международной сети «Оценка программ» - IPEN (<http://www.eval-net.org/?id=63>).
8. Бейквел О. Совершенство процесс развития. Практическое пособие по мониторингу и оценке//INTRAC. 2004.

9. Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения: Препринт WP10/2008/02. — М.: ГУ ВШЭ, 2008.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
11. Кошелева Н.А. Использование модели человеческого капитала в рамках системного подхода к оценке и разработке социальных программ// Проектирование, мониторинг и оценка. — 2011. — №1. — С. 52-56.
12. Кузьмин А.И. Логическое согласование компонентов программы.// Проектирование, мониторинг и оценка. — 2011. — №1. — С.8-14.
13. Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения/Под ред. П.В. Романова и Е.Р. Ярской-Смирновой. Серия «Научные доклады: независимый экономический анализ». - М.: Московский общественный научный фонд; Центр социальной политики и гендерных исследований, 2007. — 234 с.
14. Forbes D.P.. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27 (2). 1998. P. 183-202.
15. Poister Th.H. Measuring performance in public and non-profit organizations/Jossey-Bass (The Jossey-Bass nonprofit and public management series). 2003. — 289 pp.
16. Электронный журнал «Проектирование, мониторинг и оценка»  
<http://www.pmojournal.ru/>
17. Википедия «Оценка программ»  
[http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC)
18. Валюшицкая И.В. Путеводитель по оценке программ. Красноярская региональная молодежная общественная организация Центр «Сотрудничество на местном уровне», 2005.  
[http://www.kccsp.ru/lib/putevoditel\\_po\\_otsenke.zip](http://www.kccsp.ru/lib/putevoditel_po_otsenke.zip)



19. Patton, M. Q. (2008). Utilization-focused evaluation. Thousand Oaks, Sage Publications.
20. Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation : applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York, Guilford Press.
21. Patton, M. Q. (2012). Essentials of utilization-focused evaluation. Thousand Oaks, Calif., SAGE.
22. Трансформационная оценка на сайте Международной сети оценки программ IPEN <http://www.eval-net.org/>
23. Учебные курсы онлайн в режиме свободного доступа <http://www.mymande.org/>
24. Отчет о внешней оценке и мониторинге программы Сообщества и Альянсы на местном уровне ХКБОО «Зеленый дом»  
[http://www.зелдом.рф/realizovannye\\_proekty/programma\\_soobshhestva\\_i\\_alyansy\\_na\\_municipalnom\\_urovne](http://www.зелдом.рф/realizovannye_proekty/programma_soobshhestva_i_alyansy_na_municipalnom_urovne)
25. Пример экономического и социального эффекта деятельности СО НКО  
<http://dops.nso.ru/forum/Pages/vzaimodejstvie.aspx>

## ***СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ ОЦЕНКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО***

**Международная сеть «Оценка программ» (International Program Evaluation Network, IPEN) URL: <http://www.eval-net.org/>**

IPEN — неформальное объединение людей, работающих в сфере оценки программ либо интересующихся оценкой.

Миссия: IPEN способствует развитию профессионалов в области оценки программ, а также продвигает оценивание в странах бывшего СССР.

Деятельность сети нацелена на формирование устойчивой системы, которая позволила бы обеспечивать членов сети высококачественной и достоверной информацией по различным аспектам оценки программ. При этом, приоритетами деятельности сети являются качество информации, ее регулярность, а также освещение различных аспектов оценки.

Информация распространяется с использованием электронных ресурсов (сайты, электронные бюллетени, рассылки), а также с помощью проведения специализированных мероприятий для специалистов в области оценивания (конференции, круглые столы). Членом сети может стать как профессионал в области оценивания, так и просто заинтересованные лица. Членство является индивидуальным и бесплатным.

**Международный исследовательский центр INTRAC URL: <http://www.intrac.org/>**

Одним из основных направлений деятельности ИНТРАК является поддержка и развитие гражданского общества. Организация стремимся повысить эффективность организаций гражданского общества в разных регионах мира. ИНТРАК соединяет практическую и аналитическую работу, стремится работать в тематических областях, обеспечивая координацию между исследованиями, тренингами, консультациями и программами. Мониторинг и оценка является

одной из приоритетных тем для ИНТРАК, который подготавливает рекомендации по проведению мониторинга и оценки программ и проектов некоммерческими организациями.

**Международная организация по сотрудничеству в оценивании (International Organisation for Cooperation in Evaluation, IOCE) URL: <http://ioce.net/>**

IOCE — это добровольное объединение региональных и национальных организаций в области оценивания (ассоциаций, сообществ и сетей) со всего мира, которые совместно стремятся к достижению следующих целей: развитие оценки программ в развивающихся странах; международный обмен опытом (как теоретическим, так и практическим) в области оценивания; совместное решение спорных моментов и проблем в области оценивания; содействие решению глобальных проблем путем применения оценки программ.

Миссия IOCE: Развитие теории и практики оценивания путем сотрудничества и партнерства специалистов в области оценивания, что способствует взаимному обогащению идеями, выработке высокопрофессиональных стандартов и глобальному видению концепций и течений в оценке. Таким образом, деятельность IOCE способствует законодательному закреплению обязательной оценки программ и политик (как, например, в Швейцарии); IOCE также поддерживает национальные ассоциации и сети по оцениванию для повышения эффективности процесса принятия решений в различных странах и усиления роли гражданского общества.

**Международная ассоциация оценивания программ и политик в развивающихся странах (International Development Evaluation Association, IDEAS) URL: <http://ideas-int.org/home/index.cfm?navID=1&itemID=1&CFID=495595&CFTOKEN=14227089>**

**Аннотация:**

IDEAS — добровольное объединение, полагающее оценку неотъемлемой частью свободного и справедливого общества.

Миссия IDEAS: продвижение практики оценки международного развития путем совершенствования методов и расширения возможностей оценивания. Стратегия IDEAS заключается в привлечении заинтересованных в оценивании специалистов во всем мире (особенно в развивающихся странах и странах с переходной экономикой). Деятельность членов ассоциации нацелена на: продвижение оценки в области международного развития для достижения результативности, прозрачности и повышения ответственности в сфере государственной политики и госрасходов; развитие возможностей оценивания; выработку высоких профессиональных стандартов в оценке развития; поощрение создания и развития сообществ, специализирующихся на оценке национального и регионального развития.

**Европейское общество по оцениванию (European Evaluation Society) URL:**  
**<http://www.europeanevaluation.org/>**

Целью деятельности Европейского Общества Оценки является продвижение теории и практики оценивания. Европейское общество по оцениванию способствует использованию высококачественной оценки программ и политик, особенно в европейских странах. Общество было основано в Гааге в 1994 году. Первое официальное правление было избрано осенью 1995 года и начало свою работу в январе 1996 года. Членство является индивидуальным, однако требует обязательных членских взносов.

Для достижения обозначенных целей разработаны следующие стратегии:  
Осуществление коммуникации с помощью специально разработанных механизмов (для распространения информации и поддержания связей с другими сообществами разработан веб-сайт и информационный бюллетень, однако это не единственные механизмы коммуникации).

Сотрудничество с другими ассоциациями по оцениванию. Эта стратегия нацелена на продвижение и развитие эффективных практик оценивания в европейских странах путем обмена опытом и идеями.

Развитие профессионалов в области оценки. Эта стратегия включает в себя не только обучение, но и обмен опытом, идеями и методами оценивания.

Финансовый менеджмент. Финансовый менеджмент включает в себя не просто составление и утверждение бюджета организации, но и поиск эффективного решения о том, как распределить средства для достижения наибольшей результативности.

Привлечение новых членов и участников. Данное направление деятельности включает в себя различные механизмы снабжения достоверной информацией членов общества.

Разработка регламентов и стандартов оценивания. Стратегия Европейского общества по оцениванию включает в себя обеспечение платформы для активного обсуждения, критического анализа и краткого обзора международных тенденций и событий.

**Американская ассоциация по оценке программ (American Evaluation Association, AEA) URL: <http://www.eval.org/>**

Американская ассоциация по оценке программ — международная профессиональная ассоциация оценщиков, занимающихся оцениванием программ, персонала, технологий, и многими другими формами оценки.

Оценивание включает в себя определение сильных и слабых сторон разработанной программы, политики, персонала, продуктов и организаций для достижения наивысшей эффективности. АЕА объединяет около пяти тысяч членов, представляющих все 50 штатов США. Кроме того, членами ассоциации также являются более шестидесяти членов-представителей зарубежных стран.

Миссия Американской ассоциации по оценке программ состоит в совершенствовании методов оценивания; распространению использования

оценки программ; продвижению оценки как сферы профессиональной деятельности и использованию оценивания для генерирования знаний об эффективных инструментах программ и политик.

Цели Американской ассоциации по оценке состоят в: выполнении как научных, так и образовательных функций в интересах гражданского общества; совершенствовании и развитии теории, практики и методов оценки; распространение использования оценивания в различных областях; продвижение оценки как сферы профессиональной деятельности.

### **Австралийское общество по оценке (Australasian Evaluation Society, AES)**

**URL: <http://www.aes.asn.au/>**

AES — профессиональная организация, объединяющая более 1000 членов, среди которых теоретики и практики из различных профессиональных областей, менеджеры, пользователи результатов оценки и другие заинтересованные в оценивании специалисты. AES регулярно проводит профессиональные семинары и тренинги с целью профессионального развития и обмена теоретическими и практическими знаниями в области оценки.