

# **ЛУЧШАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА МОНИТОРИНГА & ОЦЕНКИ**

## СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1	ВВЕДЕНИЕ & ОБОСНОВАНИЕ.	3
2	ЧТО ТАКОЕ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА?	5
3	ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО М&О.	6
4	РАЗНИЦА МЕЖДУ МОНИТОРИНГОМ, ОЦЕНКОЙ И АУДИТОМ.	9
5	РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ М&О.	12
6	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМ (ИЛИ ПРОГРАММНЫМ) ЦИКЛОМ.	14
7	ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА.	16
8	ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ЛОГИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ.	17
9	ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ.	18
10	РАЗРАБОТКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ.	20
11	ПЛАНИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ М&О.	22
12	ОСНОВНОЙ ФОРМАТ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ М&О.	25
13	МЕТОДОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ.	26
14	ПОДГОТОВКА БАЗИСА И СБОР ИНФОРМАЦИИ.	29
15	ФОРМУЛИРОВКА ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ.	30
	Приложение 1: СТРУКТУРА МОНИТОРИНГА	44

# ЛУЧШАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТОВ

## 1. ВВЕДЕНИЕ & ОБОСНОВАНИЕ.

”Чем больше мы знаем о том, как наши стратегии и наша деятельность функционируют, результаты, которые они имеют и каковы затраты, тем лучшие пути могут быть найдены для того, чтобы сделать их более действенными и эффективными”.

Или, более простые, но не менее эффективные.

“То, что подвергается измерению, может стать лучше, и если вы не можете подвергнуть что-то измерению, вы не можете этим управлять”.

Цель этого документа установить лучшую общепринятую практику мониторинга и оценки и предложить, каким образом она может быть применена в государственном секторе Кыргызстана.

### 1.1. Почему Правительство должно быть заинтересовано в применении М&О?

Частный сектор постоянно проводит мониторинг и оценку своей деятельности. Ему необходимо знать будут ли его операции продолжать приносить удовлетворительную прибыль его инвесторам. Частному сектору необходимо знать, что предпринять, чтобы быть конкурентоспособными и увеличить прибыль. Таким образом, частный сектор нуждается в использовании своих ресурсов в наиболее эффективной манере. Только постоянным мониторингом и оценкой своей производительности можно определить свои сильные и слабые стороны и таким образом использовать ресурсы наиболее эффективным путем. Кроме этого, частный сектор находится под постоянным тщательным контролем правительства и инвесторов и поэтому имеет хорошо устоявшиеся инструменты для демонстрации и отчетности по своей деятельности; это балансовый отчет и отчеты о доходах и убытках, финансовый анализ и прогнозирование.

В противоположность этому, Правительство, в основном, не является объектом такого же тщательного контроля, а также не имеет такой же необходимости предоставлять сведения своим “инвесторам” (то есть, широкой общественности). В результате, они имеют в прошлом недостаточно инструментов и средств для демонстрации того, осуществляются ли их политики и деятельность должным образом. Тем не менее должна или нет информация быть донесена до широкой общественности, Правительству необходимо знать были ли его отдельные политики и программы успешны (или нет), и как наилучшим образом распределить финансовые ресурсы.

Экспоненциальная функция компьютерных систем сделала возможным регистрировать, оценить и распределять большие объемы информации с большей легкостью, деталями и точностью, чем когда бы то ни было. В настоящее время Правительства имеют инструмент для измерения своей деятельности,

оценки курсов действия и, соответственно, распределения ресурсов. Они стали понимать пользу и выгоды мониторинга и оценки, и многие из них, в определенной степени, уже проводят мониторинг и оценку своей деятельности.

В настоящее время, существует огромное количество фактов, которые демонстрируют, что оценка проектов и программ государственного сектора приводит к улучшению распределения ресурсов.

## **1.2. Международная конференция по финансовому развитию (Конференция в Монтерее), 1999 год.**

Несколько лет назад не было общепризнанных стандартов для оценки эффективности политик государственного сектора и развития программ. До 1980-х годов почти не было всестороннего мониторинга государственного сектора и оценки систем даже в богатых странах, и даже в настоящее время, многие развивающиеся страны все еще сильно зависят от доноров в развитии своего общественно-административного и управленческого потенциала. При этих условиях у них имеется лишь незначительная возможность для мониторинга своей деятельности.

До самого последнего времени, донорская помощь частично предоставлялась 22-мя отдельными и часто соревнующимися международными агентствами, каждое из них имело свои процедуры и требования по информации, каждое из них нуждалось в мониторинге и оценке выполнения своих программ и проектов. Между ними не было или была небольшая координация (более того, многие отказывались полностью координировать свою деятельность с другими), неудивительно, что большая часть предоставляемой помощи была менее эффективна, чем могла бы быть. В дополнение к этому, необходимость стран реципиентов иметь дело с многочисленными и разными донорскими процедурами требовала отвлечения значительных человеческих, материальных и финансовых ресурсов от другой продуктивной деятельности.

В 1999 году конференция в Монтерее отметила важность сотрудничества между донорами и развивающимися странами, как основу для эффективного достижения целей развития тысячелетия. Было обращение к развивающимся агентствам приложить больше усилий для гармонизации своих рабочих процедур, чтобы уменьшить стоимость транзакций и сделать помощь развитию более доступной.

## **1.3. Комитет содействия развитию (DAC) Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (OECD).**

В результате, Комитет содействия развитию (DAC) Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (OECD) установил специальную задачу для форсирования исследования того, как донорские процедуры могут быть упрощены и скоординированы. В 2003 Комитет подготовил отчет "Донорские практики координирования для предоставления эффективной помощи", где были рекомендованы хорошие практики координирования в шести областях, а также были включены "Принципы оценки помощи развитию".

**Эти рекомендации были разработаны с точки зрения стран реципиентов, для обеспечения информации, которая позволит им управлять программой по развитию потенциала в их интересах, а не**

**для удовлетворения индивидуальных донорских бюрократических требований.**

С тех пор они были приняты большинством международных и двухсторонних агентств по развитию, а также многими правительствами, как стандарты для своих государственных служб и процедур мониторинга и оценки.

## **2. ЧТО ТАКОЕ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА?**

Мониторинг и оценка (М&О) – это осуществление сбора информации, основанное на следующем:

- знание и понимание стратегии, политики и осуществления выполняемой программы;
- состояние программы на настоящее время;
- окружающая политическая, социальная, экономическая и окружающая среда и
- опросы заинтересованных сторон и участников;

для **независимого, конструктивного и основанного на фактах** определения прогресса в осуществлении стратегий и реализации программ и планов действий.

Установленный на объективных критериях, **М&О касается результатов** и, таким образом,

- обеспечивает основанную на фактах авторитетную информацию и мнения;
- обеспечивает **'систему раннего предупреждения'**, которая позволяет своевременное и соответствующее вмешательство, в случае появления проблем;

Поэтому это ценный **инструмент управления** для

- поддержки действий по руководству и принятию решений;
- обеспечения технической консультации специалиста;
- консультации и предложения соответствующих средств для решения проблем;
- получение уроков для усвоения, и
- применение их для будущих стратегий, программ и планов действий.

В связи с тем, что М&О является важным мероприятием управления, то все участники процесса естественно заинтересованы в этом. Через предоставление аккуратной отчетности и предложение реалистичных и практических рекомендаций для улучшения бизнеса, М&О становится

- **услугой, предоставляемой всем, кто вовлечен в процесс и**
- **помощником успешного менеджмента.**

Из этого следует, что мониторинг и оценка должны также быть

- **прозрачной практикой,**

в силу чего все стороны должны иметь возможность информировать и быть проинформированы относительно прогресса и трудностей, а также мер по отношению к ним.

### **3. ПРИНЦИПЫ ЭФЕКТИВНОСТИ М&О.**

#### **3.1. Потребность в услугах М&О является ключевой.**

Спрос на эту услугу вырастает в прямой зависимости от выгод, которые она предоставляет для сообщества. Таким образом, чем больше выгоды М&О предоставляет для сообщества, тем больше будет потребность в этой услуге.

Часто низкая потребность в М&О является следствием отсутствия понимания того, что М&О может предоставить. Это отсутствие понимания может быть следствием отсутствия опыта, которое приводит к отсутствию потребности и т.д.

#### **Но М&О не выжить, если в ней нет сильной необходимости.**

Это значит, что М&О должна стимулировать потребность через ответы на нужды организации, посредством предложения услуг на всех уровнях – а не только на уровне высшего руководства – как помощник и источник дополнительного значения. В этом случае, люди станут более осведомленными о ряде инструментов, методов и техник, а также об их возможном использовании.

#### **3.2. Системы М&О должны отвечать на местные требования.**

Новая система М&О должна быть основана на местном потенциале и требованиях. Готовая система, используемая и рекомендованная другой организацией, редко бывает подходящей. Только после того, как она начнет работать с источниками и информацией, доступной в определенное время, она постепенно развивается в более сложные и соответствующие современным требованиям типы стратегий и оценки деятельности.

М&О развивается в ответ на растущие нужды организации; и когда мышление и практики будут изменяться, то системы и подходы должны будут также развиваться в ответ.

#### **М&О должна всегда оставаться нацеленной на обеспечение соответствующей и релевантной информации.**

Всегда есть риск, что она станет слишком бюрократической, сложной и, в конце концов, непригодной для работы или останется слишком простой и неспособной обеспечивать правильную информацию. Если это происходит, то М&О теряет доверие и потребность в ней уменьшается.

#### **3.3. М&О должна быть совместной.**

После спроса на М&О, это наиболее важный принцип, лежащий в основе эффективного М&О, и напрямую связанный со всеми другими принципами М&О. Совместный подход в М&О напрямую стимулирует

- чувство собственности;

- увеличение фокуса на результаты и процессы;
- сосредоточенности на понимании и оценке влияния частных вмешательств;
- осознание и приобретение более широкого понимания и важности проекта в целом, и в конечном итоге
- долгосрочное устойчивое развитие;

### **Таким образом, участие должно быть основой деятельности М&О.**

Однако, “участие” часто неправильно определяется и понимается и не всегда ясно, как оно должно осуществляться на практике, поэтому оно имеет много интерпретаций. Чаще всего это понимание, что единственная обязанность “участников” это предоставление данных в ответ на запрос высшего руководства. Однако, в целях улучшения результатов, участие должно приводить к **полному вовлечению** участников совместно с руководством в проектирование, внедрение и мониторинг рабочей программы.

Несомненно, чем больше вовлечённость штатных сотрудников в проектирование и внедрение своей работы, тем больше будет их понимание чувства собственности в отношении данной работы. Таким образом, участие означает не только вовлечение штата в развитие стратегии в целом, но также вовлекает их в их собственное профессиональное развитие.

Из этого следует, что если отдельные лица смогут увидеть и понять более широкую картину, и в то же время, оценят важность своей роли в этом, они смогут внести более полезный вклад в развитие.

Если в результате, они будут считать М&О эффективным форумом для вклада, то М&О выполнит свою функцию прозрачного применения и услуги для всех вовлеченных, и станет помощником для хорошего управления.

### **3.4. М&О должна быть прозрачной.**

Это следует из предыдущего принципа. Чем больше участие штатных сотрудников, тем более прозрачной будет М&О и наоборот.

Однако, про важность публикации полученных данных по М&О часто забывается. Необходимо помнить, что если участники предлагают рекомендации или вносят вклад другими путями, то, естественно они интересуются результатом. Невыполнение пункта о гласности полученных сведений или предоставлении информации о том, как они были использованы, приводят к отсутствию прозрачности и могут в конечном итоге снизить уровень готовности к участию, что в свою очередь, повлияет на способность М&О предоставить качественный полезный отчет.

### **3.5. М&О должна быть конструктивной и значимой.**

Это в основном относится к методу, которым проводится М&О. М&О всегда должна четко планироваться и выполняться для достижения точных, заявленных результатов. Она никогда не должна отнимать лишнее время у штатных сотрудников и заинтересованных сторон: пункты по спорным вопросам и исследованию должны прорабатываться заранее и совещания должны

назначаться с соответствующими официальными лицами, членами штата и заинтересованными сторонами. Так, М&О может предложить

- подтверждение предположения или законность отдельного действия или мнения;
- упреждение будущих проблем, позволяя таким образом, предупреждающее действие;
- более глубокую оценку влияния через более тесные взаимоотношения с заинтересованными сторонами;
- технические знания специалиста; или
- любую другую информацию, позитивную или негативную, которая внесет вклад в улучшение управления.

Настоящую значимость нелегко обеспечить. Все вышеуказанное является примерами значимости, но все это требует много размышлений, воображения и подготовки, а также обновленных данных и тщательного знания среды и современных лучших практик на местах и за рубежом. Очень значимы рабочие связи на всех уровнях с официальными лицами правительства, подрядными организациями, поставщиками и другими бенефициариями. Необходимость обеспечения значимости всегда должна быть на первом месте в умах тех, кто проводит мониторинг и оценку, и быть основным элементом в планировании.

### **3.6. Цель М&О – это достижение лучших результатов.**

Данное утверждение вытекает из предыдущих принципов. Его всегда должны держать в памяти те, кто проводит мониторинг и оценку и четко разъяснять штату и заинтересованным сторонам. То, что целью М&О является достижение лучших результатов, должно быть в центре всех миссий М&О и в основе последующих отчетов по М&О.

### **3.7. Исполнители мониторинга и оценки всегда должны быть способны обосновывать свои заключения.**

Для исполнителей мониторинга и оценки очень важно это помнить. Часто они будут обнаруживать, что их выводы и рекомендации будут подвергаться нападкам реципиентов и других людей с разными мнениями. Если они не будут способны обосновывать свои заключения на базе неоспоримых фактов, то репутация М&О в целом будет подвергаться риску и может быть воспринята как необъективная и ненадежная. Если это происходит, это немедленно сказывается на потребности.

### **3.8. М&О никогда не должна использоваться как метод наказания.**

Использование М&О в виде средства раскрытия и контроля плохого выполнения или “наказания” неадекватного выполнения несомненно уничтожит участие и прозрачность. Потребность в услугах М&О, качество и надежность предоставляемой информации будет сразу же затронуто. Штат проекта и участники не будут больше всецело сотрудничать.

Неизбежно, что время от времени контролеры и оценщики будут сталкиваться с информацией, указывающей на существование коррупции, мошенничества или другой нечестной деятельности. В этих случаях их долг сообщить эту информацию вышестоящим уполномоченным властям, чтобы высшее



руководство могло предпринять необходимые меры; обычно это запрос аудиторам на проверку и отчет.

### **3.9. Без обратной связи М&О не может быть эффективной.**

М&О бесполезна, пока играет формальную роль в процедуре планирования и выполнения программ и планов действий, и пока обнаруженные данные, заключения и рекомендации не приняты ко вниманию и к исполнению.

Обратная связь в М&О является важной на всех уровнях. Это жизненный элемент прозрачности. Это основание для обеспечения энтузиазма и эффективного участия официальных лиц и участников по всей деятельности по развитию.

## **4. РАЗНИЦА МЕЖДУ МОНИТОРИНГОМ, ОЦЕНКОЙ И АУДИТОМ.**

Мониторинг и оценка – это жизненные составные процесса планирования. Это **не** заменитель менеджмента. Это не бюрократическая функция, не инспекция и не аудит.

Часто возникает путаница между значениями терминов мониторинг, оценка и аудит. Хотя слова “мониторинг и оценка” часто встречаются вместе, как один термин, фактически это две различные деятельности, связанные друг с другом, но не идентичные.

В общем, мониторинг можно обозначить, как имеющий отношение к настоящей ситуации программы; оценка рассматривается в плане применения настоящего к будущему; и аудит рассматривает, как определённые действия в прошлом привели к настоящему положению. Однако на практике они более сложные и иногда могут перекрещиваться.

### **4.1. Мониторинг.**

Мониторинг определяется, как систематический сбор и оценка информации о том, как прогрессирует рабочая программа, мониторинг направлен на эффективность выполнения программы. Мониторинг смотрит на ситуацию в настоящем и рассматривает вероятное развитие в ближайшем будущем. Мониторинг можно разделить на два типа:

- **мониторинг деятельности**, это периодический обзор процесса и прогресса в предпринимаемой деятельности, завершении плана работы и использовании бюджета. Он может быть проведен при помощи простых контрольных списков и представляет полезное средство для само-мониторинга.
- **мониторинг результатов** касается измерения результатов и степени, до которой был или, вероятно, будет достигнут план. Мониторинг стремится предупредить вероятные трудности, проектирует уроки для изучения и дает рекомендации для какого-либо необходимого действия, чтобы обеспечить, что ожидаемые задачи будут достигнуты.

## 4.2. Оценка.

Оценка – это процесс оценки уровня, до которого программа или организация, скорее всего, достигнет или уже достигла свои цели в отношении

- соответствия;
- эффективности;
- производительности;
- влияния; и
- устойчивости.

Оценка в основном касается будущего – иногда на протяжении длительного периода. Как и мониторинг, оценка предупреждает возможные проблемы, проектирует уроки для изучения, чтобы обеспечить информацию, по которой может быть определено будущее развитие или планы. Несмотря на то, что до начала программы, она будет оценена, соответствующим ли образом спроектирована программа и присутствуют ли все условия и ресурсы, необходимые для ее успеха. Оценка посередине периода будет включать рассмотрение прогресса уже достигнутого и оценку того, стоит ли продолжать программу или она требует значительной модификации для достижения целей. При оценке на заключительном этапе, оценка будет концентрироваться на извлеченных уроках и том, как они могут быть применены в будущих программах.

### 4.3. Аудит.

Аудит это обязательная процедура, обычно проводимая внешними аудиторами и в основном рассматривает соответствие законам, нормативам и честности в работе организации. Аудит смотрит на настоящую ситуацию, но в отличие от мониторинга и оценки, аудит касается прошлой деятельности и выполнения работ.

В таблице представлены сравнения по терминам:

	Мониторинг	Оценка	Аудит
Что	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рассматривает настоящую ситуацию и ближайшее будущее.</li> <li>▪ Обеспечивает оценку:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ производительности и</li> <li>▪ эффективности</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рассматривает настоящую ситуацию и будущее, иногда на длительный период.</li> <li>▪ Обеспечивает оценку:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ производительности,</li> <li>▪ эффективности,</li> <li>▪ влияния,</li> <li>▪ соответствия, и</li> <li>▪ устойчивость</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рассматривает настоящую ситуацию и прошлое, приведшее к этому.</li> <li>▪ Обеспечивает соответствие.</li> <li>▪ Обычно проверяет соответствие финансовых и рабочих отчетов закону и нормативным обязательствам.</li> </ul>
Зачем	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Быстрая и постоянная оценка, немедленно используемая для улучшения текущей деятельности.</li> <li>▪ Жизненно важная для улучшения производства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Извлекает уроки для изучения на основе предыдущей работы.</li> <li>▪ Переориентация текущей реализации.</li> <li>▪ Информировать и уточняет новые политики, программы и деятельность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Лучший финансовый менеджмент может улучшить настоящие и будущие действия.</li> </ul>
Как	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Систематическая управленческая деятельность.</li> <li>▪ Соотносит фактическое к запланированному производству.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Углублённый анализ, включающий консультации со всеми участниками и заинтересованными сторонами, под воздействием.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Проверка финансовых и юридических документов.</li> </ul>
Кто	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обычно внутренний контролер.</li> <li>▪ Часто стимулируется самоконтроль.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Часто проводится специализированными внешними оценщиками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внешние, независимые аудиторы.</li> </ul>
Когда	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регулярно, несколько раз в течении года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Один или два раза, обычно в конце каждого периода,</li> <li>▪ Но проводится часто во время реализации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Во время, но обычно после реализации.</li> </ul>

## 5. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ M&O.

Невозможно проводить мониторинг или оценку пока вы не знаете, что вы собираетесь делать, зачем и как вы собираетесь это делать.

Эффективная система M&O должна

- быть простой и практичной;
- рассматривать рабочие вопросы и условия при которых работает организация государственного сектора;
- строиться вокруг ключевых показателей положительной практики мероприятий по развитию государственного сектора; и
- использовать широко доступные и понятные концепции, техники и инструменты.

Следовательно, надо начинать с простых и практичных шагов, основанных на информации и источниках доступных на настоящее время. Надо начинать с **системы мониторинга деятельности** и установить **индикаторы** для того, чтобы показать, как помощь развитию проводится в настоящее время и каковы ожидания от ее вклада в стратегические задачи по развитию страны.

Первым шагом должен быть список данных доступных на настоящее время от существующих проектов по развитию, на основании которых можно установить основную линию выбранной деятельности. Вокруг этой основной линии и будет проводиться мониторинг функционирования и прогресса.

Практический старт можно сделать посредством использования **индикаторов деятельности** и связанных с ними **данных по функционированию**, которые могут быть связаны со специальными показателями в стратегии развития страны, по количеству и качеству информации, доступной на настоящее время, основная линия может быть установлена для каждого показателя и впоследствии проводится периодическое измерение деятельности.

Показатель функционирования	Данные относящиеся к функционированию	Задачи СРС	Показатели по основной линии
Создание 60 новых агропромышленных заводов с участием частного сектора.	На рынок доставляется увеличившийся объем сельскохозяйственной продукции местного производства.	Годовое увеличение на 7% объема производимой сельскохозяйственной продукции поставляемой на рынок.	2008: Показатель 100. Сельскохозяйственное производство составляет 15% от всего промышленного производства.
Создать рыночную сеть по оптовой продаже сельскохозяйственной продукции	Своевременная информация по ценам, запросам и обеспечению сельскохозяйственной продукции.	Поставка сельскохозяйственной продукции увеличилась; Экспорт увеличился	2008: Маркетинговая система сельскохозяйственной продукции не существует.
Защита сельскохозяйственных земель от вредителей	Применяемые средства химической защиты от саранчи и других вредителей	Усиление безопасности пищи.	2008: Программ по химической защите нет

Ниже приведены примеры показателей, которые вероятнее всего формируют основание первичной деятельности системы мониторинга и по которым данные по выполнению возможно уже будут доступны или по крайней мере будут доступны без больших трудностей:

- количественные,
- легко измеряемые и сравниваемые
- обеспечивающие ясный обзор частной ситуации в определенное время.

Они также предоставляют полезное основание для контролеров и аналитиков, которые только начинают работать.

Однако, до использования показателей необходимо убедиться, что показатели являются соответствующими и что они обеспечивают информацию, которая может быть использована. Может оказаться, что некоторая информация уже не соответствует действительности, а другая нуждается в дополнении. Естественно, что по мере развития М&О и обращения ее к мониторингу, ориентированному на результаты, понадобятся дополнительные показатели и данные по функционированию.

Как только показатели согласованы и данные по функционированию собраны, система сбора данных может быть установлена в каждом правительственном органе, с регулярной отчетностью в MEDT. MEDT должно быть способно свести данные или разделить их если это необходимо. В результате мониторинга и оценки таких данных, менеджеры смогут определить воздействие и эффективность развития в помощи, предоставляемой соответствующим предприятиям и соответственно целевым политикам и нормативам.

Менеджеры по М&О должны постоянно контролировать показатели и быть уверенными, что система отслеживания и отчетности должным образом отрегулирована и что добытая информация остается соответствующей и полезной для получателей. Отчеты М&О должны быть тщательно нацелены: не все нуждаются во полной информации, поставляемой индикаторами. Информация должна подаваться выборочно тем, кто может использовать ее наилучшим образом. (Это не означает, что доступ других должен быть автоматически ограничен.)

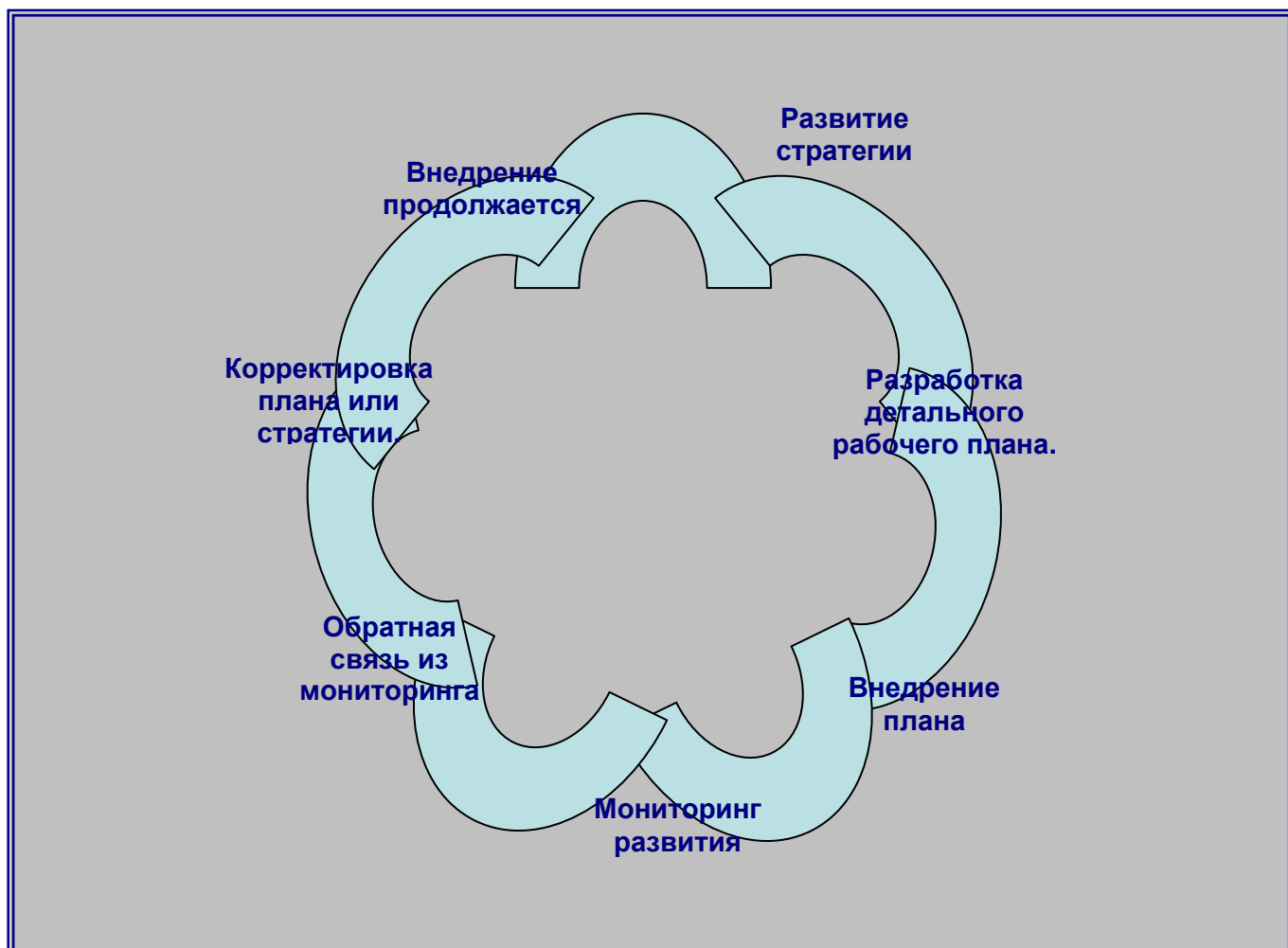
## **6. ПРОЕКТ (ИЛИ ПРОГРАММА) ЦИКЛИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.**

Система М&О не может работать эффективно без понимания того, как надо планировать программы и работы.

Самая общая методология планирования известна как Циклический менеджмент проекта (или программы). Она используется для определения разных фаз в программе или работе, ясно показывая этапы, на которых должны предприниматься какие-то действия по руководству и процедуре принятия решения.

Следующая диаграмма простого цикла проекта показывает пункты, на которых должны произойти мониторинг и оценка, и как они интегрируются с общепринятой практикой деятельности руководства проекта.

## Простой цикл проекта.



Использование методологии циклического менеджмента проекта, который обязательно включает данные мониторинга и оценки обеспечивает то, что программа или работа на всем протяжении остается

- **соответствующей** согласованной стратегии и она направлена на насущие проблемы и нужды;
- **практически осуществимой**, потому что цели реалистичны и могут быть достигнуты в данной окружающей рабочей среде и при существующем потенциале организации;

и наконец, то, что выгоды, полученные от работы являются

- **устойчивыми.**

Цикл проекта - это график, в который должно быть соотнесено детальное рабочее планирование. Для разработки детального плана используется логическая структура.

## 7. ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА.

Утверждение, что любое начинание требует плана, является, наверное, очевидным. Но если цели и ожидаемые результаты работы не установлены в начале, и способы достижения их не полностью понятны участникам, то трудно определить до какой степени будет, или уже, достигнут успех. Более того, невозможно предусмотреть непредвиденные изменения в условиях и предпринять превентивные действия. И в связи с тем, что цель и ожидаемые результаты неясны, то неразбериха и сомнения приведут к провалу предприятия.

Для того чтобы избежать этого, полезно применять метод планирования логической структуры. Логическая структура использовалась много лет, в той или иной форме, большинством агентств по развитию, неправительственными организациями, правительствами и частными предприятиями. В самом названии подразумевается, что это логический метод соединения результатов с последствиями и целями, и демонстрация как одно приводит к другому. Это

- систематическая **помощь к размышлению**;
- **позволяет собрать и дорабатывать информацию**, чтобы можно было задать нужные важные вопросы, установить приоритеты и определить возможные слабости и заниматься ими на стадии планирования;
- **устанавливает** как измерять прогресс и как достигнуть успеха.

В завершенном состоянии она представляет ясный, простой и логический рабочий план, позволяющий менеджерам принять решение, основанное на полном понимании причин выбора намеченной цели и средств, с помощью которых она будет достигнута.

Таким образом, все планы должны начинаться с ответов на следующие основные вопросы:

- Какова **цель** данного начинания?
- Какие **последствия** ожидается получить от его выполнения?
- Какие специфические **результаты** должен быть **достигнуты**, чтобы получить последствия?
- Какие **затраты** необходимы для этой деятельности, в виде денег, персонала, времени и т.д.
- Какие **индикаторы** показывают что последствия и цель достигнуты?
- На каких **предположениях** основывается достижение цели и какие **риски** могут помешать успеху?

Ответы на все эти вопросы формируют план, который может быть использован для управления и оценки политик, стратегий и работ всех видов.

Расположенные в форме таблицы, они ясно показывают простую связь между целью и ожидаемыми последствиями и то, как эти последствия могут быть достигнуты, это и становятся Логической структурой.

**ПРОСТАЯ ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА,  
Показывает как Результат влияет на Последствия и Последствия на Цель.**

	Индикаторы достижения.	Средства проверки.	Предположения И риски.
Цель			
Последствия			
Результаты			
Затраты	Персонал	Бюджеты	Другие соображения

Примечание: В самых простых логических структурах, достижение результатов достаточно для указания достижения последствий и от последствий к цели. Однако, в более сложных операциях этого не всегда достаточно и показатели могут требовать проверки – отсюда колонка озаглавленная “средства проверки”. (См. ниже, установленные показатели)

Результатом является простая, понятная и прозрачная структура в которой

- внимание немедленно фокусируется на том, как цели и последствия будут достигнуты, и как продвижение к ним может быть измерено;
- немедленно приходит понимание, чем являются элементы плана и как они поддерживают и дополняют друг друга;
- поддержка и участие со стороны участников поощряется, так как они могут видеть, как их индивидуальные роли вносят вклад в достижение цели.

## 8. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ЛОГИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ.

### 8.1. Гибкость.

Логическая структура это план, в котором устанавливаются цели и задачи, средства их достижения и сроки. В то же время это только план. Он не зафиксирован постоянно на весь период. Обстоятельства могут измениться и предположения, на которых он основан, могут стать ошибочными.

Поэтому важно, чтобы план был **гибким** и пересматривался время от времени, чтобы учесть любые необходимые изменения для достижения цели.

### 8.2. Простота, ясность и прозрачность.

План не только должен быть гибким, он должен быть еще простым, понятным и прозрачным, в противном случае будет трудно производить полезные изменения и в большинстве случаев его трудно понять.

Логическая структура из 20 страниц, детализирующая каждый вид деятельности и вклад и определяющая многочисленные результаты и цели не может быть ни



простой, ни понятной, ни прозрачной. Ее трудно читать и понимать. Поэтому она не гибкая, она игнорируется и отнимает время.

С другой стороны, если структура сохраняется краткой (скажем, только на одной странице) две вещи сразу становятся очевидными:

- **фокус сразу падает на приоритеты**
- **описания и определения сановятся очень простыми** из-за краткости.

А простота автоматически приводит к ясности и прозрачности. Однако, простота, ясность и прозрачность требуют много размышления и взвешивания, особенно если третьи стороны, такие как контролеры и оценщики могут читать и понимать план также, как и те кто его разрабатывал.

Это означает, что требуется **участие** всех тех, кто вовлечен в проектирование логической структуры, предлагая таким образом другой важный путь в поощрении поддержки и “чувство собственности” в начинании, всеми теми кто вовлечен в это.

## **9. ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ.**

Результаты и последствия должны измеряться таким образом, чтобы это было понятно всем. Это делается установкой показателей.

Показатели - это ясно определяемые или видимые события или объекты, которые обозначают, что что-то сделано или достигнуто. Они используются для измерения прогресса в обеспечении результатов и достижения последствий. Они определяют, что измерять и как измерять. Они отвечают на следующие вопросы:

- Кто?
- Сколько?
- Как часто?
- Настолько больше?
- Насколько хорошо?

Показатели являются основной частью системы мониторинга и оценки. Без них невозможно ни измерить прогресс, ни сделать выводы без аргументов и споров.

Они должны быть установлены на ранней стадии программы, указывать какая информация нужна для сбора, когда и каким объемом. Они являются важным фактором в проектировании и развитии необходимых информационных систем, так же как и процедуры внутреннего архивирования.

Так как система мониторинга развивается и прогрессирует, она будет требовать выполнения измерений в более широком круге областей, чем те, что установлены в предыдущей главе, которые являются относительно простыми. Они будут включать, например

- эффективность развития стратегий и политик страны;

- повышение эффективности работы правительственных учреждений;
- более широкое влияние политик развития например, по борьбе с коррупцией, по улучшению общественного здоровья, или по развитию местного или малого бизнесов;
- возросший профессионализм государственных служащих в сфере государственных услуг Кыргызстана и влияние на государственное управление в целом;
- увеличение ценности денег, получаемых правительством Кыргызстана в результате более эффективного государственного управления.

Показатели будут необходимы для демонстрации прогресса во всем этом. Некоторые из них будут найдены легко, другие, как уже говорилось, потребуют размышлений и обсуждений, до того как будут приняты.

Так как показатели являются “общественным лицом” планирования и пристально рассматриваются третьими сторонами, такими как общественность, правительственные департаменты, заинтересованные стороны и аналитики, важно чтобы они были и **объективными и легко поддающимися проверке**. Отсюда технический термин: “**Объективно измеряемые показатели**”, или проще “**OVI**s”.

Для обеспечения объективности и достоверности показатели должны быть “**SMART**” (**SMART**):

- **Специфическими (Specific)** – сформулированы ясно, точно и однозначно;
- **Измеряемыми (Measurable)** – видимыми событиями или легко доступной информацией или документами;
- **Достижимыми (Achievable)** – в рамках имеющихся объемов и ресурсов предприятия или самой программы развития;
- **Реалистичными (Realistic)** – в контексте цели программы и внешней среды; и
- **Ограничены временем (Time-bound)** – запланированными в рамках графика программы и ождаемого периода действия программы.

Более того, показатели всегда должны быть под контролем программы или ее менеджеров. Например, бесполезно определять “национальные статистические данные” как показатель, если статистика по программе, собранная организацией не имеет влияния или не подконтрольна.

По все типам показателей очень важна легкость, с которой они могут быть проверены. Чем легче проверяется показатель, тем меньше возражений он вызывает и поэтому более полезен. Важно обращать внимание на время и стоимость по сбору любых необходимых данных для подтверждения достоверности и легкость (или сложность) их получения.

## 10. ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ.

### 10.1. Шаг 1: Выбрать последствие, которое должно быть достигнуто.

Последствие может быть следующим:

- Достижение стратегии развития Министерства сельского хозяйства;
- Более эффективное использование донорских фондов;
- Более эффективное расширение сельскохозяйственных услуг;
- Больше участие мелких и местных предприятий в сельскохозяйственном развитии.

(Также могут быть и другие последствия.)

### 10.2. Шаг 2: Определите эти последствия в условиях ожидаемой ситуации, когда они будут достигнуты.

Достижение последствия означает, что имеют место значительное и постоянное изменение в результате деятельности программы.

Например, если одна из целей Министерства сельского хозяйства это обеспечение большего участия малых местных предприятий в развитии сельского хозяйства, то можно сказать, что это было достигнуто

- 50% всех ферм принадлежат малым или местным производителям; и
- 80% всех агропромышленных предприятий это малые или местные предприятия;

Тогда это показатели достижения необходимого последствия. Однако они еще не полные.

### 10.3. Шаг 3: Примените SMART тест.

- Являются ли эти показатели **специфическими**? Да.
- Являются ли они **измеряемыми**? Да, потому что доступна полная информация, детализирующая участие малых и местных предприятий.
- **Достижимы** ли они? Да, вследствие поддержки правительственной и министерской деятельностью таких благоприятных экономических и законодательных политик, технической помощи, а также доступности частного инвестиционного сектора и т.д.;
- **Реалистичны** ли они? Нет, так как они не полностью отражают реальную задачу Министерства, не демонстрируют, что что-то важное или устойчивое было достигнуто. Может быть, что показатели были все же достигнуты, но сельскохозяйственный сектор в состоянии углубокого упадка, малые и местные предприятия потерпели банкротство и рекордный уровень местной безработицы, то тогда эти показатели бессмысленны.
- Ограничены ли они **временем**? Нет, потому что не обозначено, когда эти цели должны быть достигнуты.

#### 10.4. Шаг 4: Пересматривать снова.

Смысл и значение этих показателей будет варьироваться в соответствии с тем, когда и как эти уровни участия достигаются.

Например, предположив, что начальная ситуация такова, что малые или местные частные предприятия не участвовали в сельскохозяйственной деятельности, если цель в 50% их участия была достигнута к концу 5 летней компании по стимуляции их к участию, конечно, что-то было достигнуто.

Но она более достигнута, если та же задача была достигнута только за два года и затем удерживалась в течение следующих трех лет.

Который из этих двух примеров лучше выражает реальное стремление министерства? Ясно, что второй, потому что министерство не ищет разового достижения для малых местных предприятий, но желает чтобы их участие было значительным и постоянным.

#### 10.5. Шаг 5: Повторное определение показателей.

Принимая во внимание вышесказанное и чтобы в этот раз SMART тест показал позитивные результаты, показатели могут быть переопределены следующим образом:

- 50% всех ферм принадлежат малым или местным производителям, ко второму году этот уровень поддерживается или увеличивается в последующие три года; и
- 80% всех агропромышленных предприятий это малые или местные предприятия, к концу 2-го года этот уровень поддерживается или увеличивается в последующие три года;

При повторном применении SMART теста, результаты будут следующие:

- Являются ли эти показатели **специфическими**? Да.
- Являются ли они **измеряемыми**? Да, потому что доступна полная информация, детализирующая участие малых и местных предприятий. В дополнение, это подтверждается улучшением налоговых доходов, увеличением производства и объемов экспорта, увеличением занятости местного населения и т.д.
- **Достижимы** ли они? Да, вследствие поддержки правительством и министерством деятельности для поддержания благоприятных экономических и законодательных инициатив, технической помощи, а также доступности частного инвестиционного сектора и т.д.;
- **Реалистичны** ли они? Да, потому что они указывают, что значительное и постоянное изменение может быть достигнуто и уже достигнуто.

- Ограничены ли они **временем**? Да, потому что они определяют, что степень участия должна быть достигнута за два года и затем поддерживаться и увеличиваться в течение следующих 3-х лет.

Это удовлетворительные показатели того, что желаемые последствия достигнуты.

Эта процедура может быть применена на всех уровнях логической структуры, на всех этапах цикла программы и по всем ожидаемым результатам. Она также может быть использована для мониторинга и оценки эффективности и влияния любой политики и стратегии, а также любой рабочей программы.

## 11. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ М&О.

Невозможно что-то контролировать или оценивать, пока не понятно

- что является предметом мониторинга;
- почему; и
- как это будет сделано.

### 11.1. Что и почему должно быть сделано?

Далее следуют базовые вопросы, на которые необходимо ответить при планировании миссии мониторинга или оценки. Обычно эти вопросы содержатся в специальных **технических заданиях (TORs)** (см. раздел 12) для миссии или, в случае обычного мониторинга деятельности, в стандартных инструкциях, вопросах и прилагаемых форматах.

- **Над чем должен быть проведен мониторинг и оценка?**  
Рамки задачи должны быть ясно определены, чтобы сфокусироваться на приоритетах и не терять время и усилия на незначительные вопросы.
- **Когда это должно быть сделано?**  
Мониторинг может проводиться в любое время в период действия программы или начинания. Часто, более эффективно проводить мониторинг программы после того, как предварительно установленные контрольные отметки достигнуты или когда определённые важные события уже имели место.  
  
Оценка может быть сделана до, во время или после начала программы.  
  
Во всех случаях должно быть четко определено, когда каждая миссия начнется и закончится, когда данные по ней должны быть предоставлены.
- **В чем цель проведения М&О, и кто будет её использовать?**  
Цель М&О всегда должна быть четко обозначена, и также должно быть понятно, кто будет основным пользователем полученной информации. Это сфокусирует отчет М&О.

- **Кто будет вовлечен?**  
Важно, чтобы было понятно, кто будет вовлечен в проведение М&О: чтобы были назначены нужные люди, которые могли бы выполнить М&О; чтобы нужные люди были доступны для предоставления необходимой информации; и чтобы полученные данные и рекомендации были

направлены людям, которые в них нуждаются и смогут ими воспользоваться.

Важно быть уверенным в том, что члены миссии имеют нужную квалификацию и опыт для выполнения задачи. Если необходима техническая экспертиза специалиста, ее доступность должна быть обеспечена до начала M&O.

Если важно, чтобы определённые люди, такие как члены высшего руководства или заинтересованные лица должны быть опрошены в ходе миссии, это должно быть учтено, и встречи должны быть оговорены заранее для уверенности в том, что вышеупомянутые люди смогут присутствовать.

Участники должны быть всегда вовлечены, как и любые заинтересованные стороны, например те, на кого влияют или могут повлиять результаты программы или начинания.

## 11.2. Как это должно быть сделано?

Это финальный этап в планировании и включает следующие шаги:

- Сбор всей соответствующей документации, связанной со **стратегией и текущим бизнес планом**, который затем должен быть пересмотрен в плане **соответствия, логики и целесообразности в данных условиях**.
- Обзор **оценочных критериев и показателей**. Обычно они должны быть установлены при первоначальном планировании программы, но в некоторых случаях они либо могут не быть все вместе, либо больше не соответствуют. В этом случае контролер должен установить четкие альтернативы. Если альтернативы нужны для использования, то они и причины их выбора устанавливаются в отчете.
- Выбор и подготовка соответствующих **вопросов во время оценки**. Это руководство, включающее перечень основных вопросов, которые не должны быть упущены во время выполнения миссии (см. раздел по ключевым вопросам, ниже).
- **Организация интервью** с участниками, руководством и штатом и **выбор методологий**, которые могут также включать техники или статистические методы. Там где требуются такие методологии, должна обеспечиваться необходимая экспертиза, данные и инфраструктура.
- Затем должны рассматриваться **сбор и анализ данных**: доступны ли они, надёжные и если это так, то как они будут анализироваться. (См. раздел по сбору информации, ниже).
- Наконец, следует определить каковы ожидаемые **выводы, уроки для изучения и рекомендации**, и их цели. Это важно для фокуса отчета и обеспечения того, чтобы выводы и рекомендации были сформулированы и применимы.

## 12. ОСНОВНОЙ ФОРМАТ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ ПО М&О (TOR).

Для подготовки TOR, который завершает и систематически отвечает на все вопросы, поставленные выше, может быть использован следующий образец .

### 1. Краткое изложение технического задания.

**2. Обоснование:** Общее руководство или задачи и стратегии политики и последние достижения, влияющие на них.

**3. Описание и анализ проблем, требующих внимания.** Включает описание программы или деятельности для оценки, настоящее положение и любые проблемы, на которые миссия должна обратить внимание.

**4. Описание миссии на настоящее время,** это цель и как она будет достигнута. Детали Цели, Последствий и Результатов, а также основные показатели. Также следует включить уроки из прошлого опыта и соответствующие связи с другими подобными видами деятельности.

**5. Допущения и риски.** Устанавливаются допущения, на которых миссия может основываться; а также риски, которые могут повлиять на достижение цели.

### 6. Организация внедрения включает:

- Необходимый персонал, позиции, которые нужно будет заполнить, и необходимую квалификацию и опыт;
- Необходимое оборудование: компьютеры, средства коммуникации, транспорт и т.д.;
- Организацию и внедрение процедур: документы для доставки, подготовительные брифинги, организацию поездок и размещения;
- Рабочий план – даты начала и окончания, график предоставления выходных данных;
- Оценку затрат и финансовый план;
- Специальные условия (например: предосторожности по здоровью) и сопроводительные меры других организаций (например: поддержка заинтересованными сторонами отдельных видов деятельности);
- Требования отчетности.

**7. Другие факторы, которые могут повлиять на выполнение миссии.** В основном, это хоть как-то связанные, но, тем не менее, пригодные направления, которые должны быть рассмотрены миссией, это

- Необходимость обеспечения участия и чувство собственности бенефициариев;
- Использование соответствующей технологии;
- Социально-культурные аспекты;
- Учет окружающей среды.

**8. Приложения:** Логическая структура; любые другие соответствующие документы.



## **13. МЕТОДОЛОГИИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИ МОНИТОРИНГЕ И ОЦЕНКЕ**

Существует много методологий, используемых в М&О, и оценщики часто просят определить заранее, какую из них они будут использовать. Так как всё зависит от цели и сложности миссии М&О, вряд ли одной методологии будет достаточно. Обычно оценщики используют комбинацию из многих методологий. Некоторые из наиболее распространённых перечислены ниже.

### **13.1. Интервью**

Интервью являются наиболее часто используемой методологией и наиболее гибкой. Они могут быть структурированы и следовать формальному, предварительно установленному порядку со специальными вопросами. Или могут быть неформальными и не структурированными.

Интервью являются основным источником количественной и качественной информации.

Интервью включают вопросы для получения информации, предоставляя, таким образом, возможность измерить показатели; и могут быть проведены лично, по телефону или по средствам электронной почты, любым лицом, вовлеченным в программу.

Однако, тот, кто проводит интервью, должен иметь соответствующие навыки, и будет разумным перепроверить информацию, полученную из разных источников. Процесс перепроверки разных источников иногда называют “**триангуляция**”.

### **13.2. Интервью с ключевыми информантами.**

Это интервью с людьми, которые не обязательно напрямую вовлечены в программу, проходящую контроль, но те, кто, тем не менее, имеют влияние или являются специалистами по особым вопросам, которые могут пролить свет на деятельность или обстоятельства. Это могут быть местные политические лидеры, официальные лица правительства или люди со специальными профессиональными знаниями.

Так как они не вовлечены напрямую, они могут быть довольно объективными, и предложить полезные наблюдения, а также обзор более обширной среды, в то время, как другие могут быть больше сосредоточены на более локализованных вопросах.

Интервью с ключевыми информантами очень полезны, когда необходимо обсудить политические и профессиональные вопросы. Однако есть опасность в утверждении, что заявления ключевых информантов всегда абсолютно правдивы и не могут подвергаться возражению. Опять таки, надо сверять эту информацию с полученной из других источников.

Одаренному интервьюеру необходимо хорошее понимание вопроса и способность опрашивать представителей высшей власти и официальных лиц.



### **13.3. Анкеты и проверочные списки.**

Анкеты состоят из установленных письменных вопросов, используемых для получения письменных ответов, оценка которых позволяет измерить показатели. При подготовке анкеты, сами вопросы должны быть тщательно сформулированы, для того, чтобы бы их было легко понять, и для избежания недоразумений.

Анкеты обеспечивают доступ к большому количеству людей и могут сберечь много времени, если заполняются и возвращаются самими реципиентами. Они часто придают людям чувство анонимности, позволяя им писать вещи, которые они никогда не сказали бы напрямую человеку, проводящему интервью. Однако, при этом методе вопросы должны быть очень простыми и обычно позволяют получить только очень короткие ответы. Соответственно, невозможно изучить в деталях, что люди в действительности имели в виду или хотели бы сказать помимо своего письменного ответа.

Анкеты также полезны в виде проверочных списков или как помощь при самомониторинге. Однако, они могут быть слишком часто использоваться, и людям надоедает заполнять их, поэтому правдивость информации может пострадать.

### **13.4. Фокус группы.**

Фокус группы позволяют опытному интервьюеру или посреднику провести интервью с группой от 6 до 12 человек с помощью тщательно структурированного плана, в котором вопросы сосредоточены вокруг специальной темы или вопроса.

Хотя это полезный способ получить мнение от большого количества людей, он не так эффективен, как произвольный опрос; это означает, что полученные данные фокус группы не могут быть обобщены.

Также возможно, что участники могут влиять друг на друга через высказывания или молчание по какому-либо вопросу.

По возможности, интервью фокус группы должно быть записано и затем расшифровано. Это может потребовать специального оборудования и в любом случае занимает много времени.

### **13.5. Собрания сообщества.**

Это сбор большой группы участников или бенефициариев, которым задаются вопросы, проблемы, ситуации для вклада в определение и измерение показателей.

Собрания сообществ в частности полезны для планирования программ и деятельности и для получения отзыва от многих людей по специальным вопросам. Это также средство прямого вовлечения участников в программу или оценочную деятельность: данный метод создает сильное чувство "собственности". Такие собрания полезны на критических стадиях в развитии программы, особенно, когда направление стратегий или рабочих планов, возможно, необходимо поменять, или во время определения показателей.

Собраниями сообществ трудно управлять. Они требуют участия очень опытного посредника и может потребоваться разделение на маленькие группы, которые презентуют о своих выводах на пленарном заседании.

### **13.6. Отчеты визитёров.**

Это краткие, простые, структурированные формы отчетов, содержащие связанные с показателями вопросы и пространство для письменных ответов и наблюдений, записываемых после каждого визита.

Визитёрские отчёты – гибкие, являются расширением обычной рабочей деятельности визитёра, дешёвы и не требуют много времени для заполнения.

Однако, они зависят от собственной дисциплины и понимания визитёра.

### **13.7. Ранжирование.**

Метод ранжирования обозначает стимуляцию интервьюируемых высказать что, по их мнению, самое полезное, самое важное или менее полезное и т.д.

Данный метод можно использовать в работе с отдельными лицами или группами, как часть интервью или анкеты или даже, как специальной сессии.

Иногда интервьюируемым трудно понять концепцию ранжирования. Поэтому ранжирование требует очень тщательного объяснения и тестирования, чтобы убедиться, что люди понимают, о чём их просят. Если они поймут неправильно, то результаты могут быть полностью искажены.

### **13.8. Анализ критического события.**

Этот метод используется для фокусируемого интервью с отдельными лицами или группами по отдельным событиям или происшествиям.

Целью является получение наиболее полной картины того, что произошло на самом деле.

Данный метод очень полезен, когда происходит что-то важное, о чем люди сильно переживают.

Если включены все вовлеченные лица и группы, это помогает оценщикам получить точную картину того, что произошло и позволяет им сделать соответствующий диагноз.

Трудность для оценщиков состоит в том, чтобы сделать правильное заключение и не быть перегруженными огромным объемом противоречивых деталей и мнений. Может быть, трудно не принять чью-то сторону и остаться объективным.

### **13.9. Наблюдение изнутри.**

В наблюдение изнутри входит прямое наблюдение событий, процессов, взаимоотношений и поведения.

Здесь “изнутри” предполагает, что наблюдатель вовлекается в действия, нежели наблюдает на дистанции.

Это может быть полезным способом подтверждения или опровержения информации, полученной другим путем; но трудно наблюдать беспристрастно и участвовать одновременно.

## **14. ПОДГОТОВКА ОСНОВНОЙ ЛИНИИ И СБОР ИНФОРМАЦИИ.**

Трудно оценить последствия программы, если нет информации о ситуации, когда программа была начата. Поэтому необходимо собирать информацию задолго до начала миссии М&О, чтобы по ней мог быть проведён тщательный анализ и разработаны выводы и рекомендации.

Существует несколько видов основной линии информации и путей ее сбора. Они могут быть сгруппированы под следующими заголовками

- **Что?**

Основная, фактическая информация о ситуации обычно доступна из официальных записей, то есть из документов о политике и стратегии, рабочих и обучающих программ, документов по оценке предложений, документов по распределению бюджета, производственных затрат, документов о сроках на доставку продукции, о способности поставщика в соблюдении спецификаций и т. д. Если нет возможности получения информации из официальных документов, то ее можно получить через интервью, опросы поставщиков, либо комплексным, либо выборочным методом (см. раздел о методах). При сборе информации полезно рассматривать показатели, которые были или должны были быть установлены.

- **Как?**

Другая процедурная информация, не всегда содержащаяся в официальных документах, может быть добыта из бесед и анкет. Это информация о процедурах по управлению и работе, такая как бухгалтерский учет и архивирование, подготовка и завершение деятельности, контроль качества результатов и т.д. Опять таки, необходимо думать о показателях, которые установлены или должны были быть установлены.

- **Насколько хорошо?**

Это информация о том, насколько хорошо работают процедуры и нужны ли улучшения. Это также касается правдивости и полноты информации предоставляемой в официальных документах. Это требует собеседований

с отдельными лицами и анкетирования. Она иногда известна под названием “полученной” информации – документированная информация о мнениях участников в то время, когда программа начиналась. Например, может понадобиться узнать о том, как много времени потрачено на подготовку и завершение деятельности, любые специфические трудности в ее выполнении, такие как своевременная доступность ресурсов, их полезность и соответствие целевым группам и т.д. Опять же, внимание должно быть направлено на формулировку соответствующих показателей.

При проведении M&O, сначала необходимо проверить, существует ли основная информация. Если ее нет, то оценщики должны приложить усилия для ее получения. Это может быть сделано двумя путями.

- **Первое**, возможно, собрать **несистематизированную информацию**, полученную посредством бесед с теми, кто был вовлечен в процесс с самого начала, и сравнить ее с рабочими записями и другими письменными источниками, такими как протоколы и отчёты. Однако, есть оттенок ненадёжности этого метода, так как детали становятся расплывчатыми, воспоминания слабеют, персонал мог быть переведен, а другие могут просто повторять слухи и толки.
- **Второе** - это использование **контрольных групп**. Примером может послужить сравнение деятельности одного проекта с деятельностью другого проекта, схожего размера и выполняющего схожую деятельность, который не связан с самой программой. Информация, полученная при таком сравнении и которой нет у оцениваемой программы или объекта, может служить как основание.

## 15. ФОРМУЛИРОВКА КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ.

Это основные вопросы, на которые оценщик должен ответить, и в формулировании которых требуется большая тщательность. Они должны

- Соответствовать типу предпринимаемой M&O; и
- Вырабатывать правильную информацию.

Например, если поставлен вопрос: “Насколько хороша была обучающая программа для членов предприятия X в течение первых 12 месяцев?”; мониторинг может обнаружить, что все члены предприятия X не только получили обучение в соответствии с планом, но также и то, что все члены предприятия Y также были включены обучение. Мониторинг также может обнаружить, что все обучаемые ответили, что курсы были интересными, что материал был превосходного качества и что им очень понравились эти курсы. На основании этого вопроса, мониторинг может сделать вывод, что обучающая программа имела большой успех.

Если, с другой стороны, ключевой вопрос переформулировать как, “Насколько полезным было обучение, предоставленное в течение первых 12 месяцев?” другая миссия может обнаружить, что хотя вдвое больше ожидаемого числа штатных сотрудников прошло обучение и всем оно понравилось, но никто из них впоследствии не смог хоть как-то использовать это обучение. Вывод этой миссии

может быть совершенно противоположным: обучающая программа потерпела полный провал.

Этот пример иллюстрирует важность формулирования ключевых вопросов в соответствии с реальной целью, для которой было предпринято начинание. Один тип вопроса может подходить для проведения мониторинга деятельности, для проверки того, выполнены ли определённые вещи или нет – чтобы “поставить галочку” – но он может быть неподходящим для миссии определения оценки эффективности этой деятельности.

В общем, вопрос М&О, требующий прямого ответа “да” или “нет”, принесет мало полезной информации. Поэтому вопросы, фокусирующиеся на определенном субъекте или области деятельности должны

- Стимулировать более глубокие размышления, как оценщика, так и интервьюируемого;
- Сомневаться в существующих допущениях; и
- Вести к дальнейшим, более глубоким вопросам.

Например, если цель М&О – это оценка того, насколько эффективна программа в предоставлении пользы для целевой группы; чтобы дать рекомендации относительно ее продолжения или повторения где-либо ещё, ключевые вопросы могут быть:

- Какова степень полезности программы для целевой группы?
- Оправдывают ли затраты (деньги, персонал и время) результаты и если да, то как? Если нет, то почему нет?
- Какие есть альтернативы для улучшения эффективности, действенности и влияния программы?
- Насколько последствия программы воздействуют на более широкую секторальную среду?
- Каковы уроки, извлечённые из этой программы, и как они могут применяться еще где-то в секторальном развитии?

Отметьте, что ни один из этих вопросов не может быть отвечен посредством “поставить галочку”. Ни один из рассматриваемых вопросов не имеет целью выяснить выполнена какая-то функция или нет, ни на один нельзя ответить просто “да” или “нет”. Но для того, чтобы ответить на них, оценщику нужно будет задать более широкий диапазон вытекающих вопросов и собрать информацию по ряду других мероприятий и достижений.

Когда оценка разработана вокруг подобных вопросов, она выявляет намного более интересные и полезные наблюдения, чем очевидные как:

- Зарегистрированы ли правильно и организованы ли иерархично законы, декреты, нормативы и процедуры, касающиеся Единой информационной системы по регистрации недвижимости, и понятно ли установлено их первенство (UREIS)? или
- Опубликованы ли и насколько доступны для бесплатного пользования все законы и нормативы UREIS для общественности?

Ответы на эти вопросы, которые ясно должны быть либо “да” либо “нет”, принесут мало пользы для менеджменту, если реальная цель этого обнаружить, насколько эффективно и действенно работают законы, декреты, нормативы и процедуры UREIS или каково их влияние на сектор сельского хозяйства в целом.

## Приложение 1

### ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

## ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА

Название Проекта:

Финансирующая организация:

Адреса и реквизиты по Проекту:

Утвержденный бюджет    Использованные средства:    Неиспользованные:

Министерство, ответственное за Проект:

Контракт подписан:    Начало Проекта:    Предполагаемое окончание:  
Нач. Проекта в действит.:    Окончание Проекта в действит.:

Описание:

Воздействие Проекта, итоги и результаты:

Предполагаемый вклад в достижение целей СРС:

Вложения в Проект, управление Проектом и окончание работы:

Подведение итогов и оценка достижения целей:

Общая оценка и рейтинг:

Извлеченные уроки:

Рекомендации и предложения по дальнейшей деятельности.

Дата:

Имя лица, производившего оценку:

Подпись:



Приложение 2.

**СИСТЕМА МОНИТОРИНГА**

**ДЛЯ ОЦЕНКИ**

**СООТВЕТСТВИЯ, ДЕЙСТВЕННОСТИ,  
ЭФФЕКТИВНОСТИ,  
ПОСЛЕДСТВИЙ и УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**В ХОДЕ**

**ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА**

## 1. АДЕКВАТНОСТЬ ПРОЕКТА И КАЧЕСТВО ЕГО РАЗРАБОТКИ

Соответствие проектных задач реальным проблемам, нуждам и приоритетам лиц, заинтересованных в выполнении Проекта, а также физической и политической обстановке, в которой реализуется Проект.

### 1.1. Насколько значим Проект на сегодняшний день?

	Примечания
<p>a) Все еще Проект соответствует современным требованиям?</p> <p>b) В частности, каким образом он способствует достижению целей СРС?</p> <p>c) Насколько хорошо он делает это?</p> <p>d) Соответствует ли он реальным нуждам людей, заинтересованных в реализации Проекта?</p>	

### 1.2. Насколько хорошо разработан Проект?

	Примечания
<p>a) Существует ли соответствующий проектный план? Пересматривается ли он регулярно, и вносятся ли туда необходимые изменения?</p> <p>b) Являются ли цели Проекта и ожидаемые результаты его выполнения ясными, четкими и логичными?</p> <p>c) Являются ли цели Проекта достижимыми в пределах установленных временных ограничений? Правильно ли сформированы индикаторы и применяется ли необходимая технология самоконтроля, анализа и представления (SMART, self-monitoring, analysis and reporting technology)</p> <p>d) Все ли начальные риски и предположения еще действенны? Предприняты ли меры по управлению риском с тем, чтобы соответствовать происходящим изменениям?</p>	

<p>e) Предусматривает ли разработка Проекта продолжение устойчивого развития после окончания донорского финансирования? Предусматривает ли донорская стратегия постепенное уменьшение финансирования или передачу своих функций?</p> <p>f) Участвовали ли лица, заинтересованные в Проекте, в процессе его разработки?</p> <p>g) Для того чтобы выполнение Проекта продолжалось, есть ли необходимость его доработки или выбора другого направления?</p>	
--	--

<b>1.3 Общая оценка и рекомендации для дальнейших действий.</b>	
<b>1.4 Баллы</b>	

## 2. ДЕЙСТВЕННОСТЬ

**Действенность означает, что управление Проектом гарантирует, что любая деятельность и результаты были полными и завершенными, и были произведены в надлежащее время, тем самым способствуя наилучшему использованию бюджетных средств и других вложений в Проект.**

### 2.1 Наличие средств и вложений в Проект.

	Примечания
<p>a) Достаточно ли четко определены меры по координации, управлению и финансированию Проекта?</p> <p>b) Вовремя ли предоставляются необходимые вложения?</p> <p>c) Существует ли Руководящий Комитет? Встречается ли он регулярно и эффективна ли его работа?</p> <p>d) Созданы ли предполагаемые обучающие системы и учебные планы, и работают ли они?</p>	

### 2.2 Выполнение мероприятий

	Примечания
<p>a) Выполняются ли все мероприятия согласно графику? Если происходят задержки, то каковы причины этого и как это можно исправить?</p> <p>b) Существует ли рабочий план и как он используется?</p> <p>c) Предоставляются ли все запланированные результаты так, как это было предусмотрено, и отражаются ли они в OVI (объективно проверяемые индикаторы)?</p>	

### 2.3 Достижение результатов

	Примечания
a) Насколько гибко управление Проектом в адаптации его к изменяющимся потребностям и окружающей обстановке?	
b) Были ли результаты получены вовремя и так, как это было предусмотрено?	
c) Каково качество данных результатов?	

### 2.4 Координирование и участие доноров

	Примечания
a) Каким образом данный Проект скоординирован с другими в аналогичных областях, применяется ли синергия и другие меры с тем, чтобы избежать дублирования в работе?	
b) Каковы взаимоотношения между Проектом и финансирующими организациями?	

### 2.5 Общая оценка и рекомендации для дальнейшей деятельности.

--

### 2.6 Баллы:

--

### 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ

**Эффективность означает вклад, приносимый результатами Проекта для достижения проектной цели и задач СРС.**

#### 3.1. Имеют ли все запланированные лица, заинтересованные в выполнении Проекта, доступ к его результатам и услугам?

	Примечания
<p>a) Все ли ожидаемые результаты были получены так, как это было предварительно предусмотрено?</p> <p>b) Каково качество данных результатов?</p> <p>c) Все ли заинтересованные в выполнении Проекта люди и целевые группы имеют полный доступ к результатам и услугам по Проекту?</p> <p>d) Используют ли они полученные результаты?</p> <p>e) Если нет, то что мешает им использовать услуги и результаты Проекта, и что сделано по этому поводу?</p> <p>f) Существует ли явное «право собственности» на Проект, принадлежащее заинтересованному лицу или ответственному Министерству?</p>	

#### 3.2 Вероятно ли достижение целей Проекта, и до какой степени оно соответствует достижению целей СРС?

	Примечания
<p>a) Цели и задачи до сих пор соответствуют проектным?</p> <p>b) Ясно ли способствуют OVI по Проекту достижению целей СРС?</p> <p>c) Какова в настоящий момент вероятность того, что цель Проекта будет достигнута?</p> <p>d) Насколько Проект адаптирован к любым изменениям в окружающей обстановке?</p> <p>e) Имелись ли (или предположительно</p>	

<p>произойдут) какие-либо негативные воздействия на целевые группы и участников процесса в результате выполнения Проекта?</p> <p>f) Каким образом производится управление Проектом в таких случаях?</p> <p>g) Какие позитивные незапланированные влияния предположительно будут способствовать получению результатов?</p>	
---	--

<b>3.3 Общие выводы и рекомендации для дальнейшей деятельности</b>	
<b>3.4 Баллы:</b>	

## 4. Последствия

**Чем сильнее воздействие Проекта на непосредственное окружение, тем сильнее его влияние и шире поле деятельности, включая задачи СРС.**

**4.1. В какой степени Проект производит мониторинг своего более широкого воздействия, и, если это необходимо, каким образом он реагирует на это?**

	Последствия
a) В какой степени будут получены предусмотренные последствия выполнения Проекта?	
b) Существуют ли какие-либо внешние факторы, которые могут ухудшить данные результаты?	
c) Какое более широкое воздействие предположительно будет иметь Проект?	
d) Предоставят ли такие более обширные результаты (позитивные или негативные) полезные возможности для дальнейшего развития, или выявят необходимость дальнейшего предоставления донорского финансирования?	
e) Имеет ли смысл применять такой Проект в других местах?	

**4.2 Общие выводы и рекомендации для дальнейшей деятельности.**

**4.3 Баллы:**



## 5. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

**Вероятность того, что результаты Проекта будут использоваться после того, как закончится помощь извне.**

### 5.1 Финансовая и экономическая жизнеспособность.

	Примечания
<p>a) По завершении будет ли Правительство поддерживать использование результатов и услуг по Проекту?</p> <p>b) Если да, будет ли предоставляться финансирование, и кем?</p> <p>c) По завершении, смогут ли заинтересованные лица и целевые группы позволить себе использовать результаты и услуги по Проекту?</p> <p>d) Возможна ли поддержка и сохранение результатов Проекта в тех случаях, когда изменяются экономические факторы (потребительские цены, колебания обменных курсов)?</p> <p>e) Сможут ли заинтересованные лица или соответствующие властные структуры позволить себе поддержку и ремонт или замену технологий и услуг, введенных при выполнении Проекта?</p>	

### 5.2. До какой степени «право собственности» принадлежит заинтересованным лицам, и будет ли оно продолжаться после окончания внешней помощи?

	Примечания
<p>a) Какова вероятность, что заинтересованные лица и целевые группы будут продолжать использовать результаты Проекта?</p> <p>b) Имеют ли они какие-либо планы продолжать использовать и распространять дальше выгоды, получаемые по Проекту, и если это так, то жизнеспособны ли эти планы и возможно ли будет их реализовать?</p>	

**5.3. Насколько успешно Проект способствует институциональным и управленческим усовершенствованиям?**

	Примечания
<p>a) Насколько глубоко Проект был внедрен в местные институциональные структуры, те, которые с полной вероятностью будут работать после окончания внешней помощи?</p> <p>b) Достаточно ли обучены (в технической, финансовой и административной сфере) партнеры по Проекту для того, чтобы продолжать распространение выгод/услуг по Проекту после того, как закончится внешняя помощь?</p> <p>c) Будет ли иметься в наличии достаточное количество соответствующим образом обученных работников?</p> <p>d) Налажены ли хорошие взаимоотношения с новыми или существующими учреждениями, и намечены ли планы для продолжения каких-либо или всех видов деятельности по Проекту?</p>	

**5.4 Общие выводы и рекомендации для дальнейшей деятельности.**

--

**5.5 Баллы:**

--