




Руководство по мониторингу и оценке (МиО) проектов/программ

www.ifrc.org
Спасая жизни, воздействуя на умы

 Международная федерация обществ
Красного Креста и Красного Полумесяца



В Стратегии 2020 провозглашено коллективное намерение членов Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП) продвигаться вперед в решении первоочередных проблем, с которыми предстоит столкнуться человечеству в следующем десятилетии. Данная Стратегия, учитывающая потребности и уязвимости различных сообществ, с которыми мы работаем, а также основные права и свободы, гарантированные каждому человеку, ставит своей целью оказать благоприятное воздействие на тех, кто возлагает надежды на помощь Красного Креста и Красного Полумесяца в построении более гуманного, достойного и свободного от насилия мира.

В следующие 10 лет основное внимание членов МФОККиКП будет направлено на достижение следующих стратегических целей.

- 1. Спасение человеческих жизней, защита благосостояния и укрепление способности к восстановлению после кризисов и бедствий.**
- 2. Создание возможностей для здоровой и безопасной жизни.**
- 3. Поощрение социальной включенности и продвижение культуры мира и ненасилия.**

Благодарность

Данное руководство разработано отделом планирования и оценки (ОПО) Секретариата МФОККиКП. Его появление стало возможным лишь благодаря неоценимой консультативной помощи со стороны национальных обществ ККиКП. В частности, мы хотели бы выразить благодарность Британскому Красному Кресту, Датскому Красному Кресту, Норвежскому Красному Кресту, Шведскому Красному Кресту, Финскому Красному Кресту, Американскому Красному Кресту, Австралийскому Красному Кресту и Канадскому Красному Кресту, а также особо поблагодарить Жюли Смит за творческий подход к разработке иллюстраций и отменное чувство юмора в ходе работы, связанной с МиО.

© Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Женева, 2011

Копирование отдельных фрагментов или полного текста данного руководства может осуществляться исключительно в некоммерческих целях с указанием источника информации. Заказы на коммерческое воспроизведение издания следует направлять в МФОККиКП по электронной почте: secretariat@ifrc.org

Использованные в издании названия, обозначения и географические карты не являются выражением какого-либо мнения со стороны Международной федерации или национальных обществ по поводу правового статуса тех или иных территорий или их властей.

Авторские права на все фотографии, использованные в данном руководстве, принадлежат МФОККиКП, если не указано иное. Авторы фотографий, размещенных на обложке слева направо по часовой стрелке: Бенуа Матша-Карпентье (МФОККиКП), Арзу Озсой (МФОККиКП), Алекс Винтер (МФОККиКП).

Р.О. Вох 372
CH-1211 Geneva (Женева) 19
Телефон: +41 22 733 0395
E-mail: secretariat@ifrc.org
Веб-сайт: www.ifrc.org

Руководство по мониторингу и оценке проектов/программ
1000400

Содержание

Выражение благодарности	
Список сокращений	4

Введение	5
-----------------	----------

ЧАСТЬ 1. Понятия и принципы МиО **11**

1.1	Управление, ориентированное на результат	11
1.2	МиО и жизненный цикл проекта/программы	12
1.3	Что такое мониторинг?	13
1.4	Что такое оценка?	16
1.5	Исследование исходной и конечной ситуации	21
1.6	Сравнение понятий «мониторинг», «оценка», «критический обзор» и «аудит»	22
1.7	Этика и стандарты МиО	25
1.8	Уделение внимания гендерным вопросам и работе с уязвимыми группами населения	26
1.9	Минимизация искажений и ошибок	28

ЧАСТЬ 2. Шесть основных шагов МиО проекта/программы **31**

2.1	Шаг 1. Определение, цели и области охвата системы МиО	34
2.1.1	Обзор рабочей структуры проекта/программы (логическая матрица)	34
2.1.2	Выявление информационных потребностей и ожиданий основных заинтересованных сторон	36
2.1.3	Определения требований к проведению МиО	38
2.1.4	Масштаб основных мероприятий и функций, осуществляемых в рамках МиО	39
2.2	Шаг 2. План сбора и управления данными	41
2.2.1	Составление плана-таблицы МиО	41
2.2.2	Оценка доступности вторичных данных	42
2.2.3	Определение оптимального соотношения количественных и качественных данных	44
2.2.4	Триангуляция источников и методов сбора данных	45
2.2.5	Определение требований к выборке	46
2.2.6	Подготовка к проведению опроса	48
2.2.7	Подготовка методологии и инструментария для сбора данных	49
2.2.8	Создание механизма рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон	50
2.2.9	Создание механизма оценивания деятельности сотрудников и волонтеров проекта/программы	53
2.2.10	План управления данными	53
2.2.11	Использование таблицы отслеживания индикаторов (ТОИ)	57
2.2.12	Использование журнала (таблицы) учета рисков	59
2.3	Шаг 3. План анализа данных	60
2.3.1	Разработка плана анализа данных	61
2.3.2	Последовательность основных этапов анализа данных	63
2.4	Шаг 4. Планирование отчетности и использования полученной информации	70
2.4.1	Прогнозирование и планирование отчетности	71
2.4.2	План использования полученной информации	80

2.5	Шаг 5. План развития кадрового потенциала в области МиО	84
2.5.1	Оценка кадрового потенциала проекта/программы с точки зрения проведения МиО	84
2.5.2	Определение уровня участия местного населения	85
2.5.3	Определение потребности в привлечении сторонних специалистов	88
2.5.4	Определение функций и обязанностей сотрудников, занятых в проведении МиО	88
2.5.5	План управления деятельностью сотрудников проекта/программы, занятых в проведении МиО	89
2.5.6	Определение требований и возможностей по развитию потенциала в области МиО	90
2.6	Шаг 6. Подготовка бюджета для проведения МиО	90
2.6.1	Составление перечня бюджетных потребностей для проведения МиО	90
2.6.2	Включение расходов по МиО в бюджет проекта/программы	91
2.6.3	Анализ требований доноров к формированию бюджета и их взносов в бюджет	92
2.6.4	Планирование непредвиденных расходов	92

ПРИЛОЖЕНИЯ **95**

Приложение 1:	Глоссарий ключевых терминов в области МиО	95
Приложение 2:	Информационные ресурсы в области МиО	102
Приложение 3:	Факторы, влияющие на качество информации по МиО	108
Приложение 4:	Контрольный список для выполнения шести основных шагов МиО	110
Приложение 5:	Логическая матрица проекта МФОККиКП: определение понятий	113
Приложение 6:	Примерная форма таблицы оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО	114
Приложение 7:	Примерная форма таблицы планирования мероприятий по МиО	116
Приложение 8:	Шаблон плана-таблицы по МиО и инструкции по ее заполнению	117
	Примерный план проведения МиО	118
	План проведения МиО: цели и соответствие установленным требованиям	120
	Инструкции по составлению плана проведения МиО	120
Приложение 9:	Примеры закрытых вопросов	123
Приложение 10:	Основные методы и инструменты сбора данных	124
Приложение 11:	Форма опросного листа по проекту/программе	126
Приложение 12:	Журнал учета жалоб	127
Приложение 13:	Шаблон формы оценки эффективности работы сотрудника/добровольца	128
Приложение 14:	Индивидуальный план распределения рабочего времени	129
Приложение 15:	План распределения рабочего времени команды сотрудников проекта/программы	130
Приложение 16:	Таблица отслеживания индикаторов (ТОИ): примеры и инструкции	131
Приложение 17:	Примерная форма журнала учета рисков	136
Приложение 18:	График представления отчетности	137
Приложение 19:	Отчет об управлении проектом/программой МФОККиКП: шаблон и инструкции	138
Приложение 20:	Примерные формы таблиц (журналов) для планирования действий и мер административного реагирования	146
Приложение 21:	Пример должностной инструкции специалиста по МиО	148
Приложение 22:	График проведения подготовки в области МиО	153

СПИСОК ТАБЛИЦ, ВРЕЗОК И ДИАГРАММ

Таблица 1:	Обычные виды мониторинга	15
Таблица 2:	Обзор основных видов оценки	18
Таблица 3:	Стандарты МФОККиКП по проведению оценки: нормы и критерии	20
Таблица 4:	Сравнение основных характеристик мониторинга/анализа, оценки и аудита	24
Таблица 5:	Пример таблицы отслеживания индикаторов (из расчета за один квартал)	57
Таблица 6:	Сравнение терминов, используемых при анализе данных: «полученные сведения», «вывод», «рекомендация» и «действия»	69

Врезка 1:	Девятый принцип Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций (НПО) при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф	7
Врезка 2:	Передовой опыт в области проведения мониторинга	16
Врезка 3:	Сложности при оценке воздействия	21
Врезка 4:	Пятый принцип Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций (НПО) при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф	25
Врезка 5:	МиО в условиях чрезвычайных ситуаций	35
Врезка 6:	Типы рабочих (стандартных) индикаторов	36
Врезка 7:	Примеры основных заинтересованных сторон, с которыми сотрудничает МФОККиКП, и их информационные потребности	37
Врезка 8:	Специальные требования к проведению оценки при реализации проектов/ программ, финансируемым Секретариатом МФОККиКП	39
Врезка 9:	Примеры основных видов деятельности, связанных с МиО	40
Врезка 10:	Стоит ли план проведения МиО затраченных на его составление усилий и времени?	42
Врезка 11:	Сравнительная характеристика количественных и качественных данных	44
Врезка 12:	Минимизация расходов на сбор данных	50
Врезка 13:	Руководство МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон	52
Врезка 14:	Выбор оптимального формата может послужить дополнительным стимулом для критического анализа и использования данных	54
Врезка 15:	Важность установления плановых индикаторов	59
Врезка 16:	Преимущества привлечения заинтересованных сторон к анализу данных	62
Врезка 17:	Вопросы для облегчения описания анализируемых данных	64
Врезка 18:	Использование принципа «светофора» для выделения необходимой информации	68
Врезка 19:	Критерии качества отчетов	71
Врезка 20:	Внутренняя и внешняя отчетность	73
Врезка 21:	Примерные форматы представления отчетности	76
Врезка 22:	Рекомендации по составлению отчетов	77
Врезка 23:	Обзор основных составляющих отчета по управлению проектом/ программой МФОККиКП (см: шаблон в полном виде в Приложении 19)	78
Врезка 24:	Сложности при подготовке отчета и их разрешение	79
Врезка 25:	Основные виды назначения информации	80
Врезка 26:	Основные способы распространения информации	81
Врезка 27:	Седьмой принцип Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций (НПО) при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф	85
Врезка 28:	Преимущества и недостатки партиципативных методов МиО	87
Врезка 29:	Соблюдение норм и стандартов в области управления персоналом (кодекс People in Aid)	89
Врезка 30:	Какой объем средств необходимо выделить на МиО?	
Диаграмма 1:	Основные мероприятия по МиО в рамках жизненного цикла проекта/ программы	12
Диаграмма 2:	Вопросы для проведения мониторинга и логическая матрица проекта	14
Диаграмма 3:	Вопросы для проведения оценки и логическая матрица проекта	17
Диаграмма 4:	Пример информационных потоков в системе отчетности по проекту/ программе	74
Диаграмма 5:	Спектр участия	95

Список сокращений

КСР (DAC)	Комитет содействия развитию (Development Assistance Committee)
ВСО (FWRS)	Внутрифедерационная система отчетности (Federation-Wide Reporting System)
ПНО	Принимающее национальное общество ККиКП
КР	Кадровые ресурсы
МККК (ICRC)	Международный Комитет Красного Креста (International Committee of the Red Cross)
МФОККиКП (IFRC)	Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies)
ИТ	Информационные технологии
ТОИ	Таблица отслеживания индикаторов
МиО (M&E)	Мониторинг и оценка (monitoring and evaluation)
МоВ	Меморандум о взаимопонимании
НПО	Неправительственная организация
ОЭСР (OECD)	Организация экономического сотрудничества и развития (Organization for Economic Cooperation Development)
НОИ	Национальное общество-исполнитель ККиКП
ОПиО (PED)	Отдел планирования и оценки (planning and evaluation department)
ПМОО	Планирование, мониторинг, оценка и отчетность
НОУ	Национальное общество-участник ККиКП
УОР	Управление, ориентированное на результат
ОРРВ	Оценка в режиме реального времени
SMART	Specific (конкретный), measurable (измеримый), achievable (достижимый), relevant (актуальный) и time-bound (с четко установленными сроками)
SWOT	Strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы)
ТЗ	Техническое задание
ОВиУ	Оценка возможностей и уязвимостей

Введение

Что представляет собой данное Руководство?

Целью данного Руководства является содействие общему пониманию и использованию эффективных практических методов мониторинга и оценки (МиО) проектов/программ МФОККиКП. Руководство призвано стать настольной книгой работающих в данной области специалистов в дополнение к более краткому *Карманному руководству МФОККиКП по ПМОО* для работников на местах. Это означает, что настоящее Руководство не предназначено для чтения от корки до корки – читатель может обратиться к отдельным разделам для изучения конкретных вопросов, когда в этом возникнет необходимость.

Настоящее Руководство не дает подробных указаний по проведению оценки; такие указания содержатся в специализированных информационных ресурсах МФОККиКП¹. Основное внимание в Руководстве уделяется организации и осуществлению мониторинга проектов/программ и созданию соответствующей системы отчетности. Однако в связи с тем, что мониторинг и оценка неразрывно связаны друг с другом, в Руководстве также дается общее представление о практике проведения оценки, необходимое для осуществления эффективного планирования соответствующей деятельности в рамках общей системы МиО.



¹ Руководство по проведению оценки можно получить в отделе планирования и обучения (PED) МФОККиКП.

Для кого предназначено данное Руководство?

Данное Руководство предназначено для специалистов, занимающихся управлением проектами/программами в национальных обществах Красного Креста и Красного Полумесяца и в Секретариате МФОККиКП. Однако оно может быть адресовано и более широкой аудитории, включая сотрудников, волонтеров, финансовых доноров и партнеров МФОККиКП. Несмотря на то, что данное Руководство было разработано для использования на страновом уровне, изложенные в нем основные принципы могут также применяться к проектам/программам, осуществляемым на других уровнях.

В чем состоит важность МиО?

Эффективная система МиО – крайне важная часть управления проектом/программой и подготовки отчетности. Организация своевременного надежного мониторинга и оценки позволяет получить информацию, необходимую для:

- **поддержки процесса управления проектом/программой** посредством предоставления руководству и лицам, ответственным за принятие решений, надежной и обоснованной отчетности, призванной помочь им обеспечить качественное и эффективное управление проектом/программой;
- **содействия приобретению организационного знания и обмену знаниями** благодаря осмыслению имеющегося опыта и извлечению уроков, что позволяет повысить эффективность и результативность нашей работы;
- **обеспечения высокого уровня подотчетности и соответствия** посредством показа того, насколько проделанная нами работа выполнялась в соответствии с договоренностью и отвечала установленным стандартам (например, основополагающим принципам и Кодексу поведения Красного Креста и Красного Полумесяца – см. **врезку 1**) и требованиям, выдвинутым со стороны финансовых доноров;²
- **обеспечения возможностей для взаимодействия с заинтересованными сторонами**, особенно получателями помощи (бенефициарами), с целью получения исходных данных для нашей будущей работы и откликов на уже сделанную, а также формирования открытости для критики, готовности учиться на своем опыте и адаптироваться к меняющимся потребностям.
- **продвижения и осознания ценности нашей деятельности** посредством привлечения внимания к нашим достижениям, укрепления морального духа и содействия мобилизации ресурсов.³

2 МФОККиКП использует определение ответственности, принятое OECD/DAC, (см. глоссарий ключевых терминов в Приложении 1). В дополнение к своим собственным «Основополагающим принципам» и Кодексу поведения, МФОККиКП также поддерживает и одобряет другие международно признанные стандарты, такие как Стандарты проекта «Сфера», призванные повысить уровень ответственности при оказании гуманитарной помощи лицам, пострадавшим в результате бедствий, и Руководство Good Enough для оценки воздействия и уровня ответственности в условиях чрезвычайных ситуаций (оба издания подготовлены коалицией ведущих гуманитарных организаций и перечислены в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО»).

3 Использование МиО для мобилизации ресурсов не должно восприниматься как исключительно маркетинговая тактика, поскольку оценка эффективности и результативности нашей работы помогает увидеть отдачу от вложенных ресурсов и придать вес нашим достижениям.

ВРЕЗКА 1: Девятый принцип Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и НПО при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф

Мы несем ответственность как перед теми, кому хотим оказать помощь, так и перед теми, от кого принимаем ресурсы. Мы часто выступаем в роли организационного связующего звена в партнерстве между теми, кто хочет оказать помощь, и теми, кому она требуется во время бедствий. Таким образом, мы отвечаем перед обоими сообществами. Все наши взаимодействия с финансовыми донорами и бенефициарами должны соответствовать принципам открытости и прозрачности. Мы признаем необходимость отчитываться о своей деятельности, как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения эффективности. Мы признаем обязательство обеспечивать надлежащий мониторинг распределения помощи и проводить регулярную оценку эффективности оказания помощи при бедствиях. Мы будем также стараться открыто отчитываться о результативности нашей деятельности и о факторах, которые ограничивают или наоборот способствуют результативности. Наши программы будут основываться на высоких стандартах профессионализма и компетентности, что позволит минимизировать растрату ценных ресурсов.

Другие информационные ресурсы МФОККиКП

Настоящее Руководство и его малоформатная версия – *Карманное руководство МФОККиКП по ПМОО (PMER Pocket Guide)* – заменяют собой предыдущие версии Руководства МФОККиКП по МиО (*прежде всего «Справочник по мониторингу и оценке» (Handbook for Monitoring and Evaluation) и «Краткое руководство по мониторингу и оценке» (Monitoring and Evaluation in a Nutshell)*). Используемая в них терминология и представленные подходы обновлены и приведены в соответствие с новой редакцией *Руководства по планированию проектов/программ* (IFRC PPP, 2010).

Мы отдаем себе отчет в том, что данное Руководство не является исчерпывающим руководством по МиО. В зависимости от тематики и специфики реализации осуществляемых в рамках МФОККиКП проектов/программ могут разрабатываться отдельные руководства по МиО; в таких случаях данное Руководство может использоваться в качестве дополнительного ресурса. Кроме того, международное сообщество разработало множество других информационных ресурсов в области МиО, и в данном Руководстве была сделана попытка выделить наиболее важные из них.

На **Диаграмме 1** «Основные мероприятия по МиО в рамках жизненного цикла проекта/программы» (раздел 1.2, стр. 10) представлены основные информационные ресурсы МФОККиКП, посвященные планированию, мониторингу, оценке и отчетности (ПМОО) на важнейших этапах жизненного цикла проекта/программы. Дополнительные ресурсы перечислены в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО».

Совет читателю

Обратитесь к дополнительным ресурсам в Приложении 2, к которым также относятся информационные ресурсы МФОККиКП в области ПМОО по тематикам проектов/программ и основным предметным областям и другие полезные ресурсы международного сообщества.

Как наиболее эффективно использовать данное Руководство?

Совет читателю

В качестве комментария можно использовать глоссарий ключевых терминов в области МиО (Приложение 1), диаграмму 1 «Основные мероприятия по МиО в рамках жизненного цикла проекта/программы» (раздел 1.2) и контрольному списку для выполнения шести основных шагов проведения МиО (Приложение 4).

Данное Руководство состоит из трех частей: **части 1**, посвященной основным концептуальным аспектам МиО, **части 2**, где основное внимание уделяется шести основным шагам проведения МиО проекта/программы, и **Приложений**, в которых представлены дополнительные инструменты и информационные ресурсы в области МиО проектов/программ и примеры проведения МиО.

При составлении Руководства мы постарались представить важные аспекты и информационные ресурсы в виде таблиц и диаграмм, используя **выделяющий шрифт** там, где это необходимо. Также хотелось бы обратить ваше внимание на то, что основные информационные ресурсы в Приложениях, такие как план проведения МиО, таблица отслеживания индикаторов (ТОИ) и отчет по управлению проектом/программой, включают в себя инструкции, которые при работе с тем или иным инструментом можно распечатать для большей наглядности.

Все цитируемые в данном Руководстве источники сопровождаются сносками на соответствующих страницах. Приложение 2 содержит перечень дополнительных информационных ресурсов, к которым можно обратиться помимо данного Руководства.

Гиперссылки на основные ресурсы, которые доступны в интерактивном режиме, выделены коричневым шрифтом. Используя данное Руководство в электронном виде на компьютере, подключенном к сети Интернет, при нажатии на ссылку вы сможете перейти на соответствующую страницу.

Обратная связь и обновление редакции

Данное Руководство будет периодически пересматриваться и дополняться с учетом опыта работы на местах с целью обеспечения его неизменного соответствия самым высоким международным стандартам. Вопросы и предложения следует направлять в отдел планирования и оценки МФОККиКП (PED) по адресу электронной почты: secretariat@ifrc.org, или P.O. Box 372, CH-1211 Geneva (Женева)19, Switzerland (Швейцария).



Часть 1.

Понятия и принципы МиО

Содержание 1-й части

- 1.1 Управление, ориентированное на результат
- 1.2 МиО и жизненный цикл проекта/программы
- 1.3 Что такое мониторинг?
- 1.4 Что такое оценка?
- 1.5 Исследования исходной и конечной ситуации
- 1.6 Сравнение понятий «мониторинг», «оценка», «критический обзор» и «аудит»
- 1.7 Этика и стандарты МиО
- 1.8 Уделение внимания гендерным вопросам и работе с уязвимыми группами населения
- 1.9 Минимизация искажений и ошибок

В части 1 приведен обзор основных понятий и принципов МиО, которые необходимо учитывать при планировании и проведении эффективного мониторинга и оценки. Приведенную ниже информацию дополняет глоссарий ключевых терминов в Приложении 1.

1.1 Управление, ориентированное на результат (УОР)

УОР — это подход к управлению программой/проектом, основанный на четком определении желаемых результатов и использовании методов и инструментов, необходимых для их оценки и достижения. УОР позволяет обеспечить более высокую эффективность работы и более четкую систему ответственности за счет применения ясной, логически выстроенной системы планирования, контроля и оценки реализации проектных мероприятий, ориентированной на желаемые результаты. Заранее определив результаты, которые должны быть достигнуты в ходе проекта/программы, и методы измерения прогресса в их достижении, можно улучшить качество управления проектом/программой и выяснить, действительно ли проект/программа смогли улучшить положение людей, в интересах которых они осуществлялись.⁴

⁴ Управление, ориентированное на результат (УОР) – это подход, который был принят многими международными организациями. Более подробная информация об УОР содержится в Руководстве МФОККиКП по планированию проектов/программ (IFRC PPP, 2010).

Мониторинг и оценка (МиО) — это важнейшая составляющая процесса УОР. МиО лежит в основе построения системы надежной и достоверной отчетности о результатах, достигнутых в ходе проведения проектных/программных мероприятий. Таким образом, информационная отчетность более не является источником головной боли, а открывает возможность для проведения критического анализа, приобретения организационного знания, информированного принятия решений и оценки воздействия.

1.2 МиО и жизненный цикл проекта/программы

На **диаграмме 1** представлен обзор обычных этапов и основных мероприятий по планированию, мониторингу, оценке и подготовке отчетности (ПМОО) в рамках проекта/программы. Мы называем этапы обычными, так как типового жизненного цикла проекта/программы не существует – каждый проект/программа обладает своей спецификой в зависимости от местного контекста и конкретных потребностей. Особенно это касается чрезвычайных операций, в рамках которых осуществление проекта/программы может начаться незамедлительно, до проведения типовых мероприятий по оценке и планированию данной инициативы в долгосрочной перспективе.

ДИАГРАММА 1: Основные мероприятия по МиО в рамках жизненного цикла проекта/программы*



* Типового жизненного цикла проекта/программы с соответствующими мероприятиями по МиО не существует. Данная диаграмма лишь приблизительно отражает взаимосвязь между типовыми мероприятиями по МиО в рамках жизненного цикла проекта/программы.

Ниже приводится краткая характеристика мероприятий по ПМОО, о которых более подробно речь пойдет в следующих разделах Руководства (перечень дополнительных ресурсов по каждому этапу проекта приведен в Приложении 2).

1. **Первоначальная оценка потребностей.** Такая оценка проводится для того, чтобы определить, существует ли необходимость в конкретном проекте/программе, и если да, то ее результаты учитываются при планировании мероприятий в рамках этого проекта/программы.
2. **Логическая матрица и индикаторы.** Имеются в виду рабочая структура и цели проекта/программы, а также соответствующие индикаторы, средства контроля и допущения.
3. **Планирование проведения МиО.** Это планирование конкретных мероприятий по мониторингу и оценке достижения целей и индикаторов, определенных в логической матрице проекта.
4. **Исследование исходной ситуации.** Это измерение исходных параметров (соответствующих индикаторов) до начала реализации проекта/программы.
5. **Среднесрочная оценка и/или критический обзор.** Имеется в виду тщательное обдумывание текущей ситуации с целью оценки и оказания влияния на ход реализации проекта/программы.
6. **Окончательная оценка.** Проводится после завершения проекта/программы для того, чтобы определить, насколько удалось достичь поставленных целей и к каким позитивным изменениям привела реализация проекта/программы.
7. **Распространение опыта и извлечение уроков.** Данный процесс служит основой для текущего планирования. Однако такие виды деятельности, как подготовка отчетности, рефлексия и приобретение знаний, должны осуществляться на протяжении всего жизненного цикла проекта/программы; именно по этой причине все они помещены в центр диаграммы.

1.3 Что такое мониторинг?

Мониторинг — это регулярный процесс сбора и анализа информации для отслеживания хода выполнения намеченных планов и проверки соответствия установленным стандартам. Он помогает выявлять общие направления и типовые варианты развития событий, корректировать стратегии и принимать информированные решения по управлению проектом/программой.

На диаграмме 2 представлены основные вопросы для проведения мониторинга в их соотношении с задачами в логической матрице проекта. При этом следует отметить, что речь идет преимущественно о задачах нижнего уровня, т. е. вложениях, мероприятиях и, в определенной степени, конечных результатах. Причина этого в том, что конечным результатом и целью обычно являются изменения (как правило, в уровне знаний, социальных установках, повседневных практиках/поведении), которые сложнее измерить и которые в силу того, что они происходят в течение более длительного периода, требуют специального анализа в рамках мероприятий по оценке.

ДИАГРАММА 2: Вопросы для проведения мониторинга в соотнесении с логической матрицей проекта



Как правило, в ходе осуществления проекта/программы проводится несколько видов мониторинга, тематика которых определяется конкретными информационными потребностями. В таблице 1 приводится обзор различных видов мониторинга, обычно входящих в систему мониторинга проекта/программы. Важно помнить о том, что все эти виды мониторинга часто проводятся одновременно в рамках общей системы мониторинга.

ТАБЛИЦА 1: Обычные виды мониторинга

Мониторинг результатов позволяет отслеживать эффекты и воздействия. При этом мониторинг сливается с оценкой для определения того, достигает ли проект/программа намеченных результатов (промежуточные результаты, конечные результаты, воздействие) и не влечет ли он/она за собой каких-либо непреднамеренных последствий (положительных или отрицательных). **Например**, мониторинг в рамках проекта психосоциальной помощи может привести к заключению, что работа с местным сообществом приводит к промежуточным результатам, которые способствуют укреплению жизнестойкости общества и его способности к восстановлению после стихийного бедствия.

Мониторинг процесса (деятельности) позволяет отслеживать использование вложений и ресурсов, а также прогресс в осуществлении деятельности и обеспечении промежуточных результатов. В ходе такого мониторинга изучается то, каким образом обеспечивается реализация мероприятий, т. е. какова их эффективность с точки зрения временных и ресурсных затрат. Обычно такой мониторинг проводится одновременно с мониторингом соответствия и служит основой для оценки эффективности. **Например**, мониторинг в рамках проекта в области водоснабжения и санитарии может привести к заключению о том, что системы обеззараживания воды в целевых домохозяйствах были установлены в соответствии с планом.

Мониторинг соблюдения стандартов обеспечивает соответствие правилам предоставления донорской помощи и ее ожидаемым результатам; требованиям, установленным грантами и контрактами; нормативным требованиям и законам, принятым местными органами власти; а также этическим стандартам. **Например**, мониторинг в рамках проекта в области предоставления крова может помочь установить, что возведенные укрытия соответствует национальным и международным стандартам безопасности в области строительства.

Контекстный (ситуационный) мониторинг позволяет отслеживать условия, в которых осуществляется проект/программа, особенно с учетом выявленных рисков и допущений, а также любых других непредвиденных обстоятельств, которые могут возникнуть. Сюда относится анализ не только местного, но и более широкого политического, организационного, финансового и стратегического контекста, влияющего на осуществление проекта/программы. **Например**, мониторинг в рамках проекта, осуществляемого в зоне потенциальных вооруженных конфликтов, может выявить угрозу начала боевых действий, которые способны не только повлиять на успех проекта, но и создать опасность для сотрудников и волонтеров, занимающихся его осуществлением.

Мониторинг бенефициаров помогает отслеживать восприятие проекта/программы со стороны получателей помощи. Сюда относится удовлетворенность или неудовлетворенность бенефициаров проектом/программой, включая такие аспекты, как участие, обхождение, доступ к ресурсам и общая осязаемость изменений. Данный вид мониторинга, который иногда называют мониторингом настроений бенефициаров, часто включает в себя механизм сбора жалоб и предложений со стороны заинтересованных сторон (см. раздел 2.2.8). Помимо этого, он должен учитывать различия между группами населения (см. раздел 1.9), а также настроения косвенных получателей помощи (т. е. членов местного сообщества, которые не получают товары или услуги напрямую). **Например**, мониторинг в рамках программы ООН «Деньги за труд», оказывающей помощь населению, пострадавшему от стихийного бедствия, может выявить мнение граждан относительно справедливости выбора круга участников программы, оплаты их труда и полезности программы для общества.

Финансовый мониторинг обеспечивает отслеживание и учет затрат по каждому виду вложений и мероприятию в рамках заранее определенных статей расходов. Как правило, он проводится вместе с мониторингом соответствия и процесса. **Например**, мониторинг в рамках проекта по предоставлению средств к существованию посредством создания микропредприятий может обеспечить контроль за выделением и возвращением денежных средств, а также способствовать тому, чтобы проект осуществлялся в рамках отведенного времени и бюджета.

Организационный мониторинг позволяет отслеживать устойчивость, организационное развитие и развитие кадрового потенциала в ходе реализации проекта/программы и в процессе взаимодействия с партнерами. Такой мониторинг, как правило, проводится вместе с мониторингом процессов в более крупной организации-исполнителе. **Например**, штаб-квартира национального общества ККиКП может использовать организационный мониторинг для отслеживания качества взаимодействия и сотрудничества между своими представительствами и отделениями в ходе реализации проекта.

Как будет показано в части 2 данного Руководства, существуют различные процессы и инструменты для оказания помощи в проведении различных видов мониторинга, которые обычно включают в себя сбор и анализ данных и подготовку по ним отчетности. Выбор в пользу тех или иных процессов и инструментов мониторинга зависит от конкретных информационных потребностей, однако существует целый ряд общих принципов, которые сформулированы во **врезке 2**:

ВРЕЗКА 2: Передовой опыт в области проведения мониторинга

- Данные мониторинга должны четко соответствовать потребностям целевой аудитории и своему назначению (только то, что необходимо и достаточно).
- Мониторинг должен проводиться систематически и основываться на заранее определенных индикаторах и допущениях.
- Мониторинг должен также выявлять заранее непредусмотренные изменения в проекте/программе и в контексте его/ее реализации, в том числе изменения в допущениях/рисках, связанных с осуществлением проекта/программы; данная информация должна использоваться для корректировки планов реализации проекта/программы.
- Мониторинг должен проводиться своевременно, чтобы информация могла сразу же использоваться для корректировки проекта/программы.
- Мониторинг по возможности следует проводить с привлечением широкого круга участников, включая основных заинтересованных лиц – это позволит не только снизить расходы, но и наладить взаимопонимание и повысить уровень ответственности.
- Данные мониторинга предназначены не только для руководителей проекта/программы и по возможности должны предоставляться получателям помощи, финансовым донорам и любым другим заинтересованным сторонам.

1.4 Что такое оценка?

Секретариат МФОККиКП использует определение оценки, принятое ОЭСР/КСР (OECD/DAC): «Мероприятие по оцениванию (максимально объективное и проводимое как можно более регулярно) осуществляемого или завершенного проекта, программы или политики с точки зрения его/ее структуры, реализации и результативности. Цель оценки состоит в том, чтобы определить степень актуальности и выполнения поставленных задач, степень отдачи от вложений в развитие, а также степень эффективности, воздействия и устойчивости проекта. Результаты оценки должны являться источником полезной и достоверной информации, позволяющей включить извлеченные уроки в процесс принятия решений как со стороны получателей помощи, так и со стороны доноров».⁵

Оценка включает в себя выявление и осмысление результатов проведенной работы и анализ их ценности. Сделанные выводы позволяют руководителям, бенефициарам, партнерам и финансовым донорам и другим заинтересованным сторонам проекта/программы извлечь уроки из полученного опыта и повысить качество будущей работы. На **диаграмме 3** (ниже) представлены основные вопросы, подлежащие выяснению в ходе оценки, в соотношении с задачами в структурной матрице проекта. Эти вопросы, в основном, направлены на выяснение того, как выполнялась работа и каких положительных сдвигов удалось достичь.

⁵ Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – межправительственная международная организация, объединяющая наиболее развитые индустриально страны мира с рыночной экономикой с целью координации экономических политик и политик развития входящих в нее государств. Комитет содействия развитию (КСР) – основной орган, посредством которого ОЭСР решает проблемы, касающиеся сотрудничества с развивающимися странами.

ДИАГРАММА 3: Вопросы для проведения оценки в соотнесении с логической матрицей проекта



К участию в проведении оценки необходимо максимально широко привлекать основные заинтересованные стороны. К ним относятся сотрудники и волонтеры национальных обществ, члены местных сообществ, местные власти, партнеры, финансовые доноры и т. д. Такое участие обеспечивает учет различных точек зрения, а также позволяет извлечь из проделанной работы наиболее полезные уроки и повысить ответственность за результаты оценки.

Существует целый ряд различных видов оценки, которые можно классифицировать разными способами. Однако выбор подходов и методов при проведении оценки в конечном итоге определяется целевой аудиторией и задачами оценки. В *таблице 2* приведены основные виды оценки, сгруппированные по трем основным категориям. *Важно помнить, что различные категории и виды оценки не являются взаимоисключающими и часто используются в сочетании друг с другом.* Например, итоговая внешняя оценка — это один из видов итоговой оценки, который может быть основан на использовании партиципативных подходов.

ТАБЛИЦА 2: Обзор основных видов оценки⁶

В зависимости от срока проведения оценки	В зависимости от субъекта оценки	В зависимости от технологии или методики проведения оценки
<p>Формирующая оценка проводится на этапе реализации проекта/программы для повышения эффективности деятельности и оценивания соответствия установленным требованиям.</p> <p>Итоговая оценка проводится на заключительном этапе проекта/программы для оценивания эффективности и воздействия.</p> <p>Среднесрочная оценка является формирующей по своим целям и проводится на промежуточном этапе реализации проекта/программы. При реализации проектов/программ, финансируемых Секретариатом и осуществляемых в течение более чем 24 месяцев, требуется проведение какого-либо среднесрочного оценивания, оценки или анализа. Как правило, такая оценка не обязательно должна быть внешней или независимой и может проводиться с учетом конкретных аналитических потребностей.</p> <p>Окончательная оценка является итоговой по своим целям и осуществляется (часто внешними силами) по окончании проекта/программы для выяснения того, в какой степени проект/программа достигли поставленных целей. Для всех проектов/программ, финансируемых Секретариатом, должна существовать определенная форма окончательной оценки – либо внешней, либо внутренней.</p>	<p>Внутренняя или самооценка осуществляется лицами, ответственными за реализацию проекта/программы. Такая оценка может быть менее дорогостоящей, чем внешняя, и способствовать развитию кадрового потенциала и повышению уровня ответственности. Однако такая оценка может не вызывать достаточного доверия у определенных заинтересованных сторон, например финансовых доноров, поскольку она воспринимается ими как более субъективная (пристрастная или односторонняя). Такая оценка, как правило, ориентирована скорее на извлечение полезных уроков, чем на демонстрацию ответственности.</p> <p>Внешняя или независимая оценка проводится специалистами, не входящими в число сотрудников проекта/программы, что в определенной степени повышает ее объективность и компетентность. Внешняя оценка в большей степени ориентирована на выявление уровня ответственности. Проекты/программы, финансируемые Секретариатом и имеющие бюджет, превышающий один миллион швейцарских франков, требуют проведения независимой окончательной оценки; в случае, если такая оценка проводится руководителями проекта/программы, то она подлежит проверке со стороны отдела планирования и оценки (PED) Секретариата либо при помощи какого-либо иного независимого механизма по обеспечению качества, утвержденного PED.</p>	<p>Оценка в режиме реального времени (ОРРВ) проводится на этапе реализации проекта/программы для получения мгновенной обратной связи относительно поправок, призванных улучшить качество реализации проекта/программы. Основная задача – немедленное извлечение уроков на основании результатов оценки воздействия и уровня ответственности. ОРРВ особенно важна при проведении чрезвычайных операций. Такую оценку необходимо провести в течение первых трех месяцев проведения Секретариатом чрезвычайных операций, которые удовлетворяют одному из нижеперечисленных критериев: длительность проекта/программы превышает 9 месяцев; число участников проекта в перспективе составляет 100 тысяч человек и более; сумма денежных средств, указанная в чрезвычайном призыве, превышает 10 миллионов швейцарских франков; в осуществлении операции на местах принимают участие сотрудники более чем 9 национальных обществ ККиКП.</p> <p>Метаоценка используется в целях оценивания самого процесса оценки. Основные виды назначения метаоценки включают: составление реестра оценок, который будет использоваться при выборе видов оценки в будущем; комбинирование результатов оценки; проверку соответствия политике и передовой практике в области проведения оценки;</p>

⁶ Все требования МФОККиКП к проведению оценки, обобщенные в приведенной таблице, взяты из документа «Стандарты МФОККиКП по проведению оценки (IFRC Framework for Evaluation), 2010. Процедура 5.4, стр. 9.

ТАБЛИЦА 2: Обзор основных видов оценки⁶

В зависимости от срока проведения оценки	В зависимости от субъекта оценки	В зависимости от технологии или методики проведения оценки
<p>Ex-post оценка (оценка по факту) проводится спустя некоторое время после завершения проекта/программы для оценивания долгосрочного воздействия и устойчивости проекта/программы.</p>	<p>Партиципативная оценка (основанная на соучастии) часто проводится с привлечением бенефициаров и других основных заинтересованных сторон, что может способствовать расширению их возможностей, а также повышению их потенциала, ответственности и уровня поддержки. (В разделе 2.5.2 будет более подробно рассказано о привлечении получателей помощи к участию в МиО).</p> <p>Совместная оценка проводится общими усилиями более чем одного партнера, участвующего в реализации проекта/программы, и может способствовать налаживанию взаимопонимания на разных уровнях, обеспечению доверия и коллективной поддержки.</p>	<p>выяснение того, насколько широко распространяются результаты проведенной оценки и насколько эффективно они используются в процессе приобретения организационного знания и проведения организационных изменений и т. д.</p> <p>Тематическая оценка сосредоточена на конкретной теме, например гендерных аспектах или охране окружающей среды, и, как правило, проводится одновременно по нескольким проектам/программам или в рамках всей организации.</p> <p>Кластерная/секторальная оценка сосредоточена на ряде смежных видов деятельности, проектов или программ, осуществляемых, как правило, в нескольких местах силами различных организаций (например национальными обществами ККиКП, ООН и НПО).</p> <p>Оценка воздействия сосредоточена на эффекте от проекта/программы, а не управлении им/ею и выполнении его/ее задач. По этой причине она обычно проводится после завершения проекта/программы в рамках окончательной или ex-post оценки. Однако воздействие проекта/программы можно измерить и на этапе реализации длительного проекта/программы, если это представляется осуществимым. Во врезке 3 (см. раздел 1.5) перечислены некоторые проблемы, возникающие при измерении воздействия.</p>

Стандарты МФОККиКП по проведению оценки

Надлежащее управление процессом проведения оценки — крайне важная составляющая его успеха. На сегодняшний день существует множество информационных ресурсов в помощь руководителям, занимающимся вопросами оценки. Самым важным документом в этой области являются Стандарты МФОККиКП по проведению оценки, где изложены основные нормы и критерии, которыми следует руководствоваться в процессе организации, заказа и проведения оценки, составления отчета об оценке и использования результатов оценки. Данные Стандарты должны применяться ко всем видам деятельности, связанным с проведением оценки и осуществляемым Секретариатом или для него, а также

⁷ Указанные Стандарты и дополнительные ресурсы в области проведения МиО перечислены в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО», а рекомендации по проведению оценки можно получить в Секретариате МФОККиКП.

в рамках проектов/программ МФОККиКП. Указанный документ разработан на основе передового международного опыта и призван обеспечить проведение точной и надежной оценки, вызывающей доверие у заинтересованных сторон. В **таблице 3** представлен обзор норм и критериев, изложенных в *Стандартах МФОККиКП по проведению оценки*.⁷

ТАБЛИЦА 3: Стандарты МФОККиКП по проведению оценки: нормы и критерии ⁸	
Критерии оценки: что мы оцениваем в нашей работе	Нормы оценки: как мы оцениваем нашу работу
<ul style="list-style-type: none"> → Стандарты и политики МФОККиКП. Насколько работа МФОККиКП соответствует политике и руководящим указаниям Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца. → Актуальность и адекватность. Насколько работа МФОККиКП отвечает потребностям и первоочередным интересам целевой группы населения и дополняет работу других организаций. → Экономичность. Насколько работа МФОККиКП оправдывает затраты и выполняется своевременно. → Эффективность. В какой степени благодаря работе МФОККиКП были достигнуты или могут быть достигнуты намеченные ближайшие результаты. → Охват. В какой степени работа МФОККиКП затрагивает (или не затрагивает) различные группы населения и какое воздействие на них оказывает. → Воздействие. Насколько работа МФОККиКП способна оказать позитивное или негативное влияние на заинтересованные стороны, прямо или косвенно, преднамеренно или непреднамеренно. → Последовательность. Насколько работа МФОККиКП согласуется с соответствующими политиками (например, гуманитарной, торговой, военной, политикой развития или политикой безопасности) и должным образом учитывает гуманитарные принципы и стандарты в области прав человека. → Устойчивость и связанность. Насколько продолжительными окажутся полезные результаты работы МФОККиКП после завершения выполнения МФОККиКП своей роли. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практичность. Оценка должна быть востребованной и пригодной для использования. 2. Обоснованность. Оценка должна быть реалистичной, достоверной и осуществляться разумным и экономичным способом. 3. Этичность и законность. Оценка должна проводиться с соблюдением этических и законодательных норм и с уделением особого внимания к благополучию тех, кто участвует в проведении оценки, и тех, кого она затрагивает. 4. Беспристрастность и независимость. Оценка должна обеспечивать всеобъемлющий и беспристрастный анализ, в рамках которого учитываются мнения всех заинтересованных сторон. Эксперты, осуществляющие внешнюю оценку, не должны участвовать или иметь личную заинтересованность в оцениваемом мероприятии. 5. Прозрачность. Любое оценочное мероприятие должно проводиться в атмосфере открытости и прозрачности. 6. Аккуратность. Оценка должна быть технически точной и содержать исчерпывающую информацию о методах сбора, анализа и интерпретации данных, с тем чтобы можно было определить ее ценность и качество. 7. Участие. В процессе оценки необходимо проводить консультации с заинтересованными сторонами и привлекать их к участию в оценке в тех случаях, когда это уместно и целесообразно. 8. Сотрудничество. Сотрудничество между основными действующими партнерами в процессе оценки повышает ее законность и практичность.

⁸ Данные нормы и критерии большей частью основываются на международно признанных практиках, включая [Критерии КСР ОЭСР для оценки помощи развитию \(OECD's DAC criteria for evaluating development assistance\) \(2000\)](#) и [Оценку гуманитарной деятельности с использованием критериев ОЭСР/КСР \(Evaluation humanitarian action using OECD/DAC criteria\), \(2006\), изданную ALNAP](#).

1.5 Исследование исходной и конечной ситуации

Исследование исходной ситуации (иногда называемое просто *исходной точкой*) – это анализ с целью описания исходных условий (соответствующих индикаторов до начала реализации проекта/программы, на основании которого можно будет оценить достигнутый прогресс или провести сравнение. *Исследование конечной ситуации* – это измерения, выполняемые на этапе завершения проекта/программы (как правило, в рамках окончательной оценки) для сравнения с исходными условиями и оценки достигнутых изменений. Исследования исходной и конечной ситуации обсуждаются в одном разделе, потому что, как правило, если проводится первое из них, то вслед за ним, на более позднем этапе реализации проекта/программы, проводится второе – с целью сравнения данных и определения воздействия.

Исследования исходной и конечной ситуации сами по себе не являются оценками, однако являются важной частью оценки изменений. Они часто дополняют собой оценку проекта/программы (например, окончательную оценку или оценку воздействия), но могут являться и составной частью мониторинга изменений в рамках долгосрочных проектов/программ. Данные, полученные при помощи исследования исходной ситуации, используются в качестве основы для сравнения на более поздних этапах реализации проекта/программы и/или на заключительном этапе (исследование конечной ситуации), с тем чтобы определить, каких изменений удалось добиться на пути достижения целей проекта/программы. Все это играет большую роль при оценке воздействия, которая, как показано во **врезке 3** ниже, может представлять определенную сложность.

ВРЕЗКА 3: Сложности при оценке воздействия

Оценка воздействия проекта/программы – довольно сложная задача, решение которой может оказаться дорогостоящим и вызвать широкие дебаты. Это не означает, что мы не должны попытаться измерить воздействие; это важная часть ответственности за достижение поставленных нами целей. Однако необходимо проявлять осторожность и понимать, с какими проблемами можно столкнуться при оценке воздействия. Как правило, воздействие предполагает наличие долгосрочных изменений, которые могут стать заметными только по прошествии нескольких месяцев, а иногда даже лет. Более того, может оказаться сложным отнести наблюдаемые изменения на счет осуществленного вмешательства в сравнении с другими факторами (так называемая атрибуция). Например, если мы пытаемся оценить изменения (или их отсутствие) в состоянии психологического благополучия после реализации проекта по оказанию психосоциальной поддержки, то возникает вопрос, произошли ли эти изменения вследствие реализации проекта/программы или других факторов, таких как вспышка лихорадки денге или экономический кризис? Однако, несмотря на эти сложности, наблюдается растущая потребность в отслеживаемости изменений со стороны организаций, работающих в области оказания гуманитарной помощи и содействия развитию. Поэтому необходимо уделять пристальное внимание соответствующим измерениям, выделяя для этого необходимое время, ресурсы и специалистов.



НЕ ДЕЛАЙТЕ ПОСПЕШНЫХ ВЫВОДОВ И НЕ ОШИБИТЕСЬ, ПРИПИСЫВАЯ ПРОИЗОШЕДШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ВАШЕМУ ВМЕШАТЕЛЬСТВУ.

Для всех финансируемых Секретариатом проектов/программ должна быть установлена та или иная форма исследования исходной ситуации.⁹ Зачастую в рамках такого исследования проводится социологический опрос, однако исследование исходной ситуации не обязательно должно быть количественным, особенно в тех случаях, когда это непрактично с точки зрения бюджета и временных рамок проекта/программы. В некоторых случаях может оказаться более уместным использование качественных методов исследования, таких как интервью или обсуждение в фокус-группах, или сочетание качественных и количественных методов (см. раздел 2.2.3). Иногда в исследовании исходной ситуации могут использоваться данные по оценке потребностей или уровня уязвимости (ОУУ). Вне зависимости от выбора метода оценки важно добиться того, чтобы при проведении исследований исходной и конечной ситуации использовались одни и те же индикаторы и методы измерения для получения на различных этапах последовательных и надежных результатов, которые можно было бы сравнивать между собой.¹⁰

1.6 СРАВНЕНИЕ ПОНЯТИЙ «МОНИТОРИНГ», «ОЦЕНКА», «КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР» И «АУДИТ»

⁹ Стандарты МФОККиКП по проведению оценки, 2010. Процедура 5.4, стр. 9.

¹⁰ См. информацию о ресурсах, посвященных исследованиям исходной ситуации, в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО».

Основное различие между мониторингом и оценкой состоит во временной привязке и назначении. Мониторинг, как правило, направлен на непрерывное отслеживание происходящего процесса, в то время как оценка проводится в определенный момент времени для выяснения того, насколько эффективно этот процесс осуществлялся и к каким изменениям он привел. Данные мониторинга обычно используются руководством в ходе дальнейшей реализации проекта/

программы, а также для отслеживания промежуточных результатов, расходования бюджетных средств, соответствия принятым процедурам и т. д. Результаты оценки (например среднесрочной) также могут использоваться в процессе реализации проекта/программы, но сама оценка проводится не так часто и направлена на изучение более масштабных изменений (конечных результатов), требуя повышенной методической строгости при анализе таких параметров, как воздействие и актуальность вмешательства.

Признавая разницу между мониторингом и оценкой, также важно помнить, что оба эти понятия неразрывно связаны друг с другом; мониторинг, как правило, позволяет получить данные, необходимые для оценки, а элементы оценки (оценивания) присутствуют в мониторинге. Например, данные мониторинга могут говорить о том, что было подготовлено 200 общественных организаторов (т. е. о том, что произошло), однако в рамках мониторинга может быть также проведено тестирование по итогам обучения (оценивание) для проверки качества подготовки. Полученные в ходе такого мониторинга данные могут использоваться для оценки роли, которую сыграла проведенная подготовка в достижении конечной цели, или же изменений, на которые она была направлена (например, подготовка ставила своей целью расширить практику использования презервативов, и при проведении оценки мы пытаемся проанализировать, сыграло ли это свою роль в снижении риска заражения ВИЧ).

Критический обзор представляет собой форму рефлексии для выявления основных вопросов и проблем, вызывающих обеспокоенность, и принятия информированных решений, обеспечивающих эффективную реализацию проекта/программы. В то время как мониторинг является непрерывным процессом, критические обзоры проводятся реже, но по степени сложности уступают оценке. Кроме того, в рамках МФОККиКП критические обзоры, как правило, проводятся на внутриорганизационном уровне с использованием данных мониторинга и отчетов. Составление критических обзоров полезно с точки зрения обмена информацией и привлечения всех заинтересованных сторон к участию в процессе принятия решений. Критические обзоры могут проводиться на разных уровнях в рамках одного и того же проекта/программы (например, на уровне местного сообщества или на уровне штаб-квартиры), в разные периоды времени и с разной периодичностью. Критические обзоры могут также охватывать несколько проектов или секторов. Целесообразно заранее разработать структуру критических обзоров и планировать их проведение на протяжении всего проекта/программы.

Аудит – это проверка на предмет соответствия установленным правилам, нормам, процедурам и мандатам. Одно из различий между аудитом и оценкой заключается в том, что при аудите основное внимание уделяется обеспечению и установлению соответствия требованиям, а не определению ценности достигнутых результатов. В рамках финансового аудита проводится проверка финансовой документации и соблюдения финансовых процедур, а при аудите деятельности в рамках проекта/программы основное внимание уделяется экономичности, экономности и эффективности. Аудит может быть как внутренним, так и внешним.

В Таблице 4 сформулированы различия между мониторингом, оценкой и аудитом.

ТАБЛИЦА 4: Сравнение основных характеристик мониторинга/критического обзора, оценки и аудита*

	Мониторинг и критический обзор	Оценка	Аудит
Для чего?	Проверка прогресса, принятие информированных решений и корректирующих мер, пересмотр плана проекта, поддержка подотчетности	Оценивание прогресса и его значимости, извлечение уроков и выработка рекомендаций для целей долгосрочного планирования и приобретения организационного знания; обеспечение подотчетности	Обеспечение соответствия, гарантии и подотчетности
Когда?	На протяжении всего проекта/программы	Периодически или после завершения проекта/программы	По требованию (финансовых доноров)
Кто?	Собственные специалисты, с привлечением сотрудников, занимающихся реализацией проекта/программы	Может быть как внутренней, так и внешней по отношению к организации	Как правило, внешний по отношению к проекту/программе, однако внутренний или внешний по отношению к организации
Соотнесенность с логической иерархией	Акцент на вложения, мероприятия, промежуточные результаты и краткосрочные конечные результаты	Акцент на конечные результаты и общую цель	Акцент на вложения, мероприятия и промежуточные результаты

* Взято из издания White, Graham and Wiles, Peter. 2008. *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*. (Уайт, Грэхем и Вилес, Петер. 2008. Шаблоны для мониторинга для гуманитарных организаций). Одобрены Генеральным директором Европейской комиссии по оказанию гуманитарной помощи (DG ECHO); стр. 40.

1.7 Этика и стандарты МиО

В рамках МиО осуществляется сбор, анализ и передача информации о людях, поэтому *крайне важно, чтобы МиО проводились с соблюдением этических и законодательных норм и уделением особого внимания вопросам благополучия лиц, которые в них участвуют и оказываются ими затронутыми.*

Международные стандарты и передовой опыт служат хорошим подспорьем в защите заинтересованных сторон и обеспечении того, чтобы МиО проводились с соблюдением принципов подотчетности и поддержания доверия заинтересованных сторон. Ниже приводится перечень основных стандартов и практик, следование которыми обеспечивает проведение МиО, отвечающих требованиям этики и подотчетности.

- **МиО должны основываться на принципах и стандартах Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца.** Самую важную роль здесь играют основополагающие принципы Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца (см. оборот задней стороны обложки) и Кодекс поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф (см. оборот задней стороны обложки). Однако сюда также относятся основные политики и процедуры Красного Креста и Красного Полумесяца, такие как **Стандарты МФОККиКП по проведению оценки**, о которых речь шла выше.
- **При проведении МиО необходимо уважать традиции, культуру и достоинство людей, что согласуется с пятым принципом Кодекса поведения (см. врезку 4), а также Всеобщей декларацией прав человека, принятой ООН.** Здесь же имеется в виду уважение к различиям, связанным с религией, полом, ограничением возможностей здоровья, возрастом, сексуальной ориентацией и этнической принадлежностью (об этом пойдет речь ниже). Понимание культурных различий особенно важно при сборе информации по деликатным вопросам (таким как домашнее насилие и использование контрацептивов), работе с уязвимыми или маргинализированными группами населения (например, вынужденными переселенцами или различными меньшинствами), а также с теми, кто пережил психологическую травму (например, стихийное бедствие или вооруженный конфликт). Проблемы маргинализированных групп населения рассматриваются в разделе 1.8.

ВРЕЗКА 4: Пятый принцип кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф

Мы должны с уважением относиться к культуре и обычаям. Мы будем стремиться с уважением относиться к культуре, внутренней организации и обычаям отдельных групп населения и стран, в которых мы работаем.

- **При проведении МиО необходимо придерживаться принципа «не навреди».** Лица, осуществляющие сбор информации, а также лица, занимающиеся распространением отчетов по МиО, должны помнить о том, что некоторые сведения могут угрожать интересам респондентов или ставить их в неловкое положение. «В таких случаях специалисты по оценке должны постараться извлечь максимальную выгоду из проделанной работы, сведя к минимуму влияние любых возможных нежелательных факторов, при условии, что это не поставит под угрозу полноту результатов оценки» (Американская ассоциация по оценке (American Evaluation Association), 2004). Участники процесса сбора информации несут правовую и моральную ответственность за сообщение любых сведений о противоправной деятельности или преступлениях, о которых им стало известно, и которые могут нанести вред другим людям (например, предполагаемое сексуальное насилие).
- **Там, где это возможно и уместно, МиО следует проводить на партиципативной основе, т. е. с привлечением к участию в них заинтересованных сторон,** что согласуется принципами 6 и 7 Кодекса поведения, предписывающими развитие местных возможностей и поиск путей привлечения к операциям по оказанию помощи самих получателей помощи. Консультирование с заинтересованными сторонами и привлечение их к участию в МиО повышают легитимность и практическую ценность полученной в рамках МиО информации, а также общий уровень сотрудничества, оказания поддержки и ответственности в процессе МиО в уют укреплению сотрудничества и росту ответственности за общее дело. (В разделе 2.5.2 части 2 обсуждаются вопросы участия в системе МиО).
- **Система МиО должна предусматривать для всех заинтересованных сторон возможность высказаться и выразить любую жалобу по поводу деятельности МФОККиКП.** Сюда же относится установление единого порядка рассмотрения и разрешения жалоб/претензий. (Раздел 2.2.8 части 2 посвящен вопросам встраивания механизма рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон в общую систему МиО.)

1.8 Уделение внимания гендерным вопросам и работе с уязвимыми группами населения

В процессе сбора, анализа и представления данных необходимо стремиться к сбалансированному представительству всех потенциально уязвимых или маргинализированных групп населения. Необходимо уделять внимание существующим в обществе различиям и неравенствам, связанным с полом, расовой принадлежностью, возрастом, сексуальной ориентацией, физическими и интеллектуальными способностями, религией и социально-экономическим положением. Это особенно важно при осуществлении деятельности Красного Креста и Красного Полумесяца, которая основана исключительно на потребностях людей.¹¹ По этой причине важно собирать и анализировать данные таким образом, чтобы их можно было разбить по полу, возрасту и любым другим социальным характеристикам, которые учитываются в процессе разработки и реализации программ.

Особое внимание необходимо уделять обеспечению равного представительства полов. Значимость этого положения хорошо иллюстрируется на примере здравоохранения – важного направления программной деятельности МФОККиКП.

¹¹ Принцип 2 Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи при бедствиях

Половая принадлежность определяет экономические, социальные, политические и культурные различия (включая возможности). Из-за социальных (гендерных) и биологических (половых) различий женщины и мужчины могут демонстрировать разное поведение, связанное со здоровьем, подвергаться различным рискам, а также иметь разный опыт получения медицинских услуг. В большинстве обществ женщины имеют меньший и менее контролируемый доступ к медицинским ресурсам и услугам, удовлетворяющим потребности в их собственном здоровье и здоровье их детей. Гендерные нормы могут оказывать влияние и на мужчин, так как отведенная им социальная роль побуждает их к рискованному с точки зрения здоровья поведению и пренебрежению своим здоровьем и здоровьем своей семьи. Более того, половые различия взаимосвязаны с другими социальными различиями, к числу которых относятся расовые, возрастные и классовые.



Не поддавайтесь предубеждениям, которые ведут к неверным выводам.

Гендерные неравенства особенно влияют на заболеваемость инфекционными заболеваниями, передающимися половым путем, как среди женщин, так и среди мужчин. Гендерный подход в здравоохранении признает наличие как половых, так и гендерных различий и требует обеспечения равного доступа женщин и мужчин к лечению и медицинским услугам. Поэтому сбор и анализ данных должен быть нацелен на выяснение того, как различия между мужчинами и женщинами затрагивают право на равный доступ к медицинским услугам. Это может означать, что при сборе информации о доступе к медицинским услугам следует уделить внимание сравнению положения женщин и мужчин; разбиение таких данных по полу (и возрасту) может служить отправной точкой для анализа гендерного неравенства (Глобальный фонд 2009).

Совет по выбору ресурса

В Приложении 2 приведены дополнительные ресурсы по МиО и работе с уязвимыми и маргинализированными группами населения, а также по контролю качества и минимизации искажений/ошибок в системе МиО.

1.9 Минимизация искажений и ошибок

МиО обеспечивают соблюдение принципа подотчетности осуществляемой деятельности, поэтому уровень ответственности за проведение их самих должен быть достаточно высоким. Это означает, что процесс МиО должен быть четким, надежным и вызывающим доверие у заинтересованных сторон. А это, в свою очередь, означает, что важным соображением при проведении МиО должно являться устранение опасности возникновения искажений. *Искажение возникает тогда, когда четкость и точность измерения оказываются под угрозой вследствие влияния опыта, взглядов и допущений исследователя или использования определенных инструментов и подходов при проведении измерения и анализа.*

Минимизация искажений способствует повышению четкости и точности измерений. **Четкость означает, что полученные данные измеряют именно то, что они призваны измерять.** Например, если мы пытаемся измерить изменение в уровне знаний, произошедшее за время проведения учебной подготовки, то необходимо не только измерить количество прошедших подготовку, но и провести тест на наличие изменений в знаниях.

Аналогичным образом, **точность означает, что измерение данных может проводиться разными исследователями повторно на протяжении длительного периода с той же четкостью и последовательностью.** Например, если мы проводим опрос для измерения общественных настроений в рамках исследования исходной ситуации, то для обеспечения точности результатов тот же самый опрос должен быть проведен по прошествии двух лет в рамках исследования конечной ситуации.

Как бы мы ни пытались устранить искажения и ошибки в наших измерениях и информационных отчетах, исключить их из исследования полностью не удастся. Однако можно принять определенные меры предосторожности, и первая из них заключается в том, чтобы ознакомиться с основными типами искажений, с которыми мы сталкиваемся в своей работе:

- a. Выборочное искажение** является результатом некачественного отбора в выборку единиц для измерения/обследования. Такой тип искажения иначе называется *смещением плана выборки* или *ошибкой выборки* и наблюдается тогда, когда обследуемые группа населения, место или период времени не являются репрезентативными по отношению к более крупной совокупности изучаемого населения или более широкому контексту изучаемых явлений. Это очень важно понимать, поскольку для исследований, как правило, выбираются наиболее благополучные и/или удобные с точки зрения доступа места и группы населения (и те и другие зачастую совпадают). Например, если сбор данных осуществляется в удобное время дня в период сухого сезона или нацелен на охват населения, доступ к которому облегчен благодаря его проживанию вдоль заасфальтированных дорог, то полученные результаты, скорее всего, не будут давать четкого представления об изучаемой ситуации применительно ко всему населению в целом. Такое искажение выборки может привести к исключению из исследования групп населения с наибольшими потребностями в помощи, что противоречит обязательству МФОККиКП предоставлять помощь исходя исключительно из потребностей людей.¹²
- b. Искажение при измерении** является следствием некачественного измерения данных – либо из-за неправильного выбора инструмента измерения, либо из-за недостатков в работе специалиста по сбору данных. Бывают случаи, когда

¹² Принцип 2 Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи при бедствиях.

прямое измерение осуществляется некорректно или когда личное мнение интервьюера может повлиять на способ задавания вопросов и способ записи ответов. Например, при проведении операции помощи при бедствии может быть неверно подсчитана заполняемость домов, или же вопросы для опроса могут быть сформулированы таким образом, что они заведомо искажают ответ, например «Почему Вам нравится этот проект?» (вместо «Что вы думаете об этом проекте?»).

- c. **Ошибки при обработке данных** возникают вследствие некачественного управления данными – неправильной кодировки или неправильного ввода данных, ошибок в работе компьютерных программ или недостаточной проверки данных. Такого рода ошибки особенно часто возникают при вводе количественных (статистических) данных, для которых были разработаны специальные процедуры и методы проверки.
- d. **Искажение при анализе данных** является следствием некачественного анализа собранных данных. Различные подходы к анализу данных приводят к разным результатам, например использованию того или иного статистического метода или выбору определенного способа сортировки или интерпретации данных. Одним из эффективных способов снижения уровня искажений при анализе является четкое логическое обоснование методов, используемых для анализа данных.

Полный обзор искажений и ошибок, а также способов их минимизации выходит за рамки данного Руководства¹³. Однако в следующем разделе рассматривается целый ряд мер предосторожности, помогающих избежать искажений и ошибок. Например, триангуляция (сочетание) источников и методов сбора данных может способствовать снижению уровня ошибок, возникающих вследствие искажений выборки или искажений при измерении. Системы управления данными могут быть разработаны с учетом возможностей верификации точности и полноты данных, таких как перекрестная сверка цифр с другими источниками данных или двойной ввод данных в компьютер с верификацией данных после их ввода, когда это возможно. Подход к анализу данных, основанный на широком участии заинтересованных сторон, позволяет учесть различные точки зрения и тем самым снизить уровень искажений при анализе данных. У всех заинтересованных сторон также должна иметься возможность просматривать результаты обработки данных для обеспечения их точности.

Совет по выбору ресурса

В приложении 3 приводится ряд примеров из рабочей практики с указанием факторов, влияющих на качество полученной в ходе МиО информации.

¹³ Дополнительные ресурсы, посвященные снижению уровня искажений и ошибок и повышению качества данных при проведении МиО указаны в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО»



ЧАСТЬ 2.

Шесть основных шагов мониторинга и оценки проекта/программы

Шесть основных шагов МиО, которые рассматриваются в части 2

1. Определение цели и сферы охвата системы МиО
2. План сбора данных и управления данными
3. План анализа данных
4. Планирование отчетности и использования полученной информации
5. План развития кадрового потенциала в области МиО
6. Подготовка бюджета для проведения МиО

Часть 2 построена вокруг основных понятий МиО, представленных в части 1, и описывает шесть основных шагов, необходимых для проведения МиО проекта/программы. Взятые в своей совокупности, эти шаги призваны служить руководством по планированию и реализации МиО с целью обеспечения систематического, своевременного и эффективного сбора, анализа и использования информации о проекте/программе.

Основные моменты, о которых необходимо помнить на всех шагах МиО

Совет читателю

В контрольном списке для выполнения шести основных шагов МиО (см. Приложение 4) представлен наглядный обзор основных шагов МиО и соответствующих источников.

- **Все шаги МиО взаимосвязаны друг с другом и должны рассматриваться как взаимно поддерживающие составляющие системы МиО.** Для облегчения и придания направления дальнейшему обсуждению предлагаем выделить в процессе МиО отдельные шаги. На практике эти шаги не обязательно выполняются отдельно друг от друга, а чаще всего взаимосвязаны и выполняются одновременно. Например, решение о том, какие данные будут собираться в рамках МиО, будет во многом зависеть от того, какие данные необходимы для отчета, т.е. один шаг неразрывно связан с другим и оба они планируются одновременно.
- **Планирование МиО должно осуществляться теми лицами, которые непосредственно используют данную информацию.** Участие сотрудников и основных заинтересованных сторон проекта/программы обеспечивает жизнеспособность, понимание и высокий уровень ответственности за работу системы МиО. Планирование МиО не является прерогативой исключительно штаб-квартиры, так как должно учитывать специфику местных реалий и практической работы. Осуществление руководства проектом/программой опытным менеджером, в идеале обладающим еще и опытом проведения МиО, во многом способствует обеспечению того, чтобы мероприятия по МиО были хорошо адаптированы под потребности целевой группы, укладывались в установленные сроки и соответствовали потенциалу проекта/программы.
- **Начинайте планирование в системе МиО сразу после завершения стадии разработки проекта/программы** (см. диаграмму 1). Раннее планирование проведения МиО позволяет выделить достаточное количество времени, а также подготовить необходимые ресурсы и персонал до начала реализации проекта/программы. **Это также служит хорошей основой для самого процесса разработки проекта/программы, поскольку разработчикам необходимо реалистично оценить, насколько целесообразны все те действия, которые планируется оценить.** Иногда временные рамки планирования проведения МиО определяются требованиями финансовых доноров (например, на стадии подачи заявки) и дополнительное планирование проведения МиО может быть осуществлено только после утверждения проекта/программы и выделения финансирования на его/ее реализацию.
- **Система МиО проекта/программы основывается на первоначальной оценке и рабочей структуре проекта/программы.** В МФОККиКП она строится на основе краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей и индикаторов их достижения, определенных в логической матрице проекта, информационных требований и ожиданий заинтересованных сторон, а также других практических соображений, таких как бюджет и временные рамки проекта/программы.
- **Там, где это целесообразно, полезно опираться на уже имеющиеся возможности и практический опыт в области МиО.** Новые процессы МиО могут не только создать дополнительное бремя для местного потенциала, но и отвратить от участия заинтересованные стороны. Если существующие методики МиО гарантируют точность, надежность и своевременность получения результатов, то это может помочь сэкономить время/ресурсы и сосредоточить усилия на их координации и дополнении другими методиками.
- **Особое внимание на протяжении всего процесса МиО следует уделять интересам и ожиданиям заинтересованных сторон** (как будет показано на шаге 1 ниже, однако данное соображение является ключевым для всех шагов МиО). Помимо местных бенефициаров, также важно координировать и принимать

во внимание интересы и проблемы других заинтересованных сторон. Очень часто многочисленные участники Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца участвуют в реализации его проектов/программ на многосторонней или двусторонней основе, а также напрямую.

- ✦ **МиО должны адаптироваться и корректироваться с учетом реальной обстановки и условий их проведения на протяжении всего жизненного цикла проекта/программы.** Проекты/программы осуществляются в динамично меняющейся обстановке, поэтому мероприятия по МиО должны к ней постоянно адаптироваться. Цели проекта/программы могут измениться, что должно повлечь за собой соответствующие изменения в системе МиО, поскольку она способна оптимизировать собственные процессы, чтобы справиться с возникшей проблемой или задачей. Система МиО, так же, как и сам проект/программа, должна подвергаться мониторингу, периодически пересматриваться и совершенствоваться.
- ✦ **Проводите мониторинг и оценку только тех аспектов деятельности, которые действительно необходимы и достаточны для управления проектом/программой и составления по нему/ней отчетности.** На сбор, управление и анализ данных для отчетов требуются ресурсы и время. Избыточная информация чаще всего оказывается ненужным бременем, а не преимуществом. Она может отвлечь внимание от более актуальной и полезной информации и даже ослабить потенциал проекта/программы, снизив его/ее способность оказывать людям те самые услуги, для измерения эффективности которых она используется!



**НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ МИО ОСЛАБЛЯТЬ
ПРОГРАММУ, В ИНТЕРЕСАХ КОТОРОЙ
ОНИ ПРОВОДЯТСЯ!**

2.1 ШАГ 1 – Определение цели и сферы охвата системы МиО

Что входит в шаг 1

- 2.1.1 Обзор рабочей структуры проекта/программы (логическая матрица)
- 2.1.2 Определение информационных потребностей и ожиданий основных заинтересованных сторон
- 2.1.3 Определения требований к проведению МиО
- 2.1.4 Диапазон основных функций и мероприятий в рамках МиО

Цель и область охвата системы МиО определяются ответом на вопрос «Зачем нам нужны МиО и насколько всеобъемлющими они должны быть?» Это и есть ориентир для построения системы МиО и принятия важнейших решений по таким вопросам, как информационные потребности, методологические подходы, развитие потенциала и выделение ресурсов. Ниже приведен ряд основных соображений, которые необходимо учитывать при определении цели и области охвата МиО.

2.1.1 Обзор рабочей структуры проекта/программы (логическая матрица)

Основой для построения системы МиО во всех проектах/программах МФОККиКП является логическая матрица. логическая матрица – это таблица, в которой в сжатом виде представлена рабочая структура проекта/программы, основанная на анализе ситуации и проблем, проведенном на этапе разработки проекта/программы. логическая матрица в краткой форме отражает логическую последовательность задач по достижению намеченных результатов проекта/программы (мероприятия, промежуточные результаты, конечные результаты и цель), индикаторы и способы верификации для измерения успешности выполнения этих задач, и основные допущения. Рабочая структура проекта/программы МФОККиКП, как правило, представляется в виде стандартной логической матрицы, имеющей вид таблицы (см. Приложение 5).¹⁴

Тщательно проработанная логическая матрица отражает информационные потребности проекта/программы. Например, задачи и информационные потребности проекта/программы во время проведения чрезвычайной операции будут иметь абсолютно другую логическую структуру и задавать совершенно иные требования к МиО, нежели в случае проекта/программы долгосрочного развития (см. врезку 5).

¹⁴ Помимо их представления в логической матрице, примерный формат которой приводится в Приложении 5, эти компоненты логической матрицы подробно определяются в Руководстве МФОККиКП по планированию проектов/программ (IFRC PPP 2010)

ВРЕЗКА 5: МиО в условиях чрезвычайных ситуаций

Большая часть работы МФОККиКП связана с оказанием помощи людям в чрезвычайных обстоятельствах. Планирование МиО для чрезвычайных операций определяются оперативными задачами и обстановкой, которые, как правило, отличаются от аналогичных параметров проектов/программ долгосрочного развития. Чрезвычайная обстановка зачастую опасна и изменчива и характеризуется чередованием быстро меняющихся сложных ситуаций. Поэтому в рабочей структуре проекта/программы приоритет должен отдаваться не долгосрочным задачам, а острым и насущным потребностям. Кроме того, в условиях широкого освещения в СМИ и оказания определенного давления со стороны доноров требуется своевременное представление данных МиО результатов. К числу других серьезных проблем относится повышение уровня опасности и неопределенности, с которыми сталкиваются не только пострадавшие группы населения, но и сотрудники на местах; повреждение или отсутствие инфраструктуры; ограниченный доступ в пострадавшие районы или к пострадавшему населению; отсутствие исходных данных; и быстрая смена персонала. В таких условиях реализация сложной системы МиО может оказаться невозможной. Вместо этого лучше разработать простую и эффективную систему, в которой акцент делается на проведение регулярного и своевременного мониторинга и быстрой оценки, например оценки в режиме реального времени (ОРРВ – см. таблицу 2, раздел 1.4). Своевременное получение информации имеет важное значение для определения первоочередных задач и принятия правильных решений, а также выявления возникающих проблем и нарастающих тенденций для того, чтобы можно было скорректировать предпринимаемые действия для лучшего удовлетворения потребностей в чрезвычайной помощи. План действий МФОККиКП по проведению операций чрезвычайного реагирования при бедствиях (см. Приложение 2 «Информационные ресурсы в области МиО») содержит шаблоны и указания по сбору и обобщению важнейшей информации во время чрезвычайных операций МФОККиКП по оказанию помощи при бедствиях.

При повторном просмотре логической матрицы необходимо убедиться в ее логичности и актуальности. Часто в стремлении поскорее приступить к реализации проекта/программы можно упустить ряд важных моментов при разработке логической матрицы – тем более, что иногда такая матрица разрабатывается в месте или сотрудниками, которые находятся на значительном расстоянии от места реализации проекта/программы. логическая матрица не является статичной копией и должна пересматриваться и переоцениваться с учетом реальных условий и меняющейся обстановки на местах. Это особенно важно при проведении гуманитарных операций, когда потребности, а также численность и состав групп пострадавшего населения могут быстро измениться за короткий промежуток времени. Однако внесение каких-либо изменений допустимо только после проведения тщательного анализа и консультаций с основными заинтересованными сторонами, с учетом всех требований финансовых доноров.

Важным соображением при разработке логической матрицы проекта/программы является вопрос использования признанных в той или иной отрасли стандартных индикаторов (см. врезку 6 ниже). Стандартные индикаторы могут оказаться весьма полезными при проведении МиО. Они не только способны сэкономить время при разработке индикаторов. Их важное преимущество заключается еще и в том, что они, как правило, снабжены общепринятыми стандартными определениями, что обеспечивает надежность и единообразие при их измерении; используемые при этом методы измерения обычно хорошо

проработаны и проверены. Еще одним важным преимуществом является то, что стандартные индикаторы можно сравнивать во времени, в пространстве и по различным проектам/программам. В конечном итоге использование общепринятых индикаторов обеспечивает высокий уровень надежности и легитимности осуществляемой деятельности в глазах всех заинтересованных сторон.

Тем не менее существуют некоторые ограничения по использованию стандартных индикаторов, поскольку они могут оказаться негибкими и слабо отражать местный контекст. При проведении измерения стандартных индикаторов в соответствии с международными стандартами и передовой практикой необходимо также принимать во внимание потенциал проекта/программы (как финансовый, так и человеческий). Однако несмотря на все это, стандартные показатели могут оказаться весьма полезными, и **во многих случаях самым оптимальным решением является использование стандартных индикаторов в сочетании с индикаторами, специально разработанными для местных условий.**

ВРЕЗКА 6: Типы отраслевых (стандартных) индикаторов

- ➔ **Общепризнанные отраслевые стандартные индикаторы** различаются в зависимости от сектора или области реализации проекта/программы. Ниже дается краткая характеристика основных типов общепризнанных отраслевых индикаторов.
- ➔ **Отраслевые индикаторы**, разработанные для использования в гуманитарной сфере. Примерами здесь могут служить проект «Сфера» (Sphere Project) и Партнерство по гуманитарной подотчетности (Humanitarian Accountability Partnership). (Несмотря на существование многочисленных отраслевых норм и стандартов, не все из них содержат стандартные индикаторы, но допускают свободу интерпретации со стороны отдельных организаций).
- ➔ **Секторальные или тематические индикаторы**, разработанные для использования в конкретных тематических секторах. В качестве примеров можно привести секторы, охватываемые проектом «Сфера», индикаторы прогресса в достижении Целей развития тысячелетия ООН и тематические группы индикаторов, такие как индикаторы Глобального альянса МФОККиКП по ВИЧ/СПИДу.
- ➔ **Кластерные индикаторы**, разработанные несколькими кластерами ООН для оценки общего уровня достижений в основной сфере деятельности кластера. Эти индикаторы особенно полезны там, где достижение конечных результатов и воздействия не может быть отнесено на счет одной единственной организации, а является следствием коллективных усилий многих организаций внутри одного или нескольких кластеров.
- ➔ **Специфические индикаторы для отдельных организаций**, разработанные для использования в рамках специальных операций или для составления отчетов организации по реализации своей стратегии. Примерами здесь могут служить семь основных индикаторов, разработанных для внутрифедерационной системы отчетности (FWRS)¹⁵, а также стандартные индикаторы МККК по учету получателей помощи.

¹⁵ Обратитесь к Руководящим указаниям МФОККиКП по использованию индикаторов FWRS, упомянутым в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО»

2.1.2 Выявление информационных потребностей и ожиданий основных заинтересованных сторон

Планирование системы МиО, основанное на учете потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, помогает обеспечить понимание, ответственность

за содержание и использование информации по результатам МиО. Очень важно иметь четкое представление о приоритетах и информационных потребностях заинтересованных или затрагиваемых проектом/программой лиц. Речь идет о мотивации, опыте и обязательствах заинтересованных сторон, а также о политических и иных ограничениях, в рамках которых эти стороны действуют. При планировании функций МиО особую важность имеет знание местной специфики, позволяющее обеспечить их уместность и целесообразность в местном контексте и одновременно способствующее тому, чтобы информация по результатам МиО вызывала всеобщее доверие и одобрение и повышала вероятность ее поддержки.

Как правило, в проекты/программы МФОККиКП вовлекается большое количество заинтересованных сторон на разных уровнях. Во **врезке 7** приводится краткое описание основных заинтересованных сторон и их типовых информационных потребностей.

ВРЕЗКА 7: Примеры основных заинтересованных сторон, с которыми сотрудничает МФОККиКП, и их информационные потребности

- ➔ **Отдельные группы населения (бенефициары)**, получив необходимую информацию, способны лучше понимать смысл проекта/программы и принимать в нем/ней полноценное участие.
- ➔ **Финансовые доноры**, к числу которых относятся члены МФОККиКП (например, национальные общества-доноры и Секретариат) и другие учреждения и отдельные лица, как правило, нуждаются в информации, необходимой для обеспечения соответствия и подотчетности.
- ➔ **Руководство проекта/программы** использует информацию для принятия решений, стратегического планирования и обеспечения подотчетности.
- ➔ **Сотрудники проекта/программы** могут использовать информацию в интересах реализации проекта/программы и для осмысления решений руководства.
- ➔ **Секретариат МФОККиКП и национальные общества ККиКП** могут нуждаться в информации, необходимой для предоставления отчетности финансовым донорам, долгосрочного стратегического планирования, обмена опытом, приобретения организационного знания и ведения пропаганды.
- ➔ **Партнеры (двусторонние или местные)** могут использовать информацию в интересах координации и сотрудничества, а также обмена опытом и ресурсами. МККК - один из важных многосторонних партнеров, с которым МФОККиКП часто работает в тесном сотрудничестве.
- ➔ **Правительства и местные власти** могут нуждаться в информации, необходимой для обеспечения соблюдения правовых и нормативных требований. Такая информация может помочь в достижении политического консенсуса и завоевании поддержки избирателей.

Как правило, **оценка заинтересованных сторон** проводится на этапе планирования проекта/программы¹⁶. Эта первоначальная оценка может послужить основой для планирования проведения МиО. Однако при разработке системы МиО рекомендуется уделить особо пристальное внимание информационным потребностям основных заинтересованных сторон.

Практический совет

Иногда приходится иметь дело с целым рядом требований к МиО со стороны различных доноров и партнеров. Поэтому рекомендуется по возможности координировать все ожидания и требования уже на стадии разработки проекта/программы, чтобы не создавать ненужных барьеров на пути его/ее реализации. Своевременное согласование показателей, методов, инструментов и форматов позволяет не только снизить излишнюю нагрузку на систему МиО, но и сберечь людские и финансовые ресурсы.

¹⁶ См. Руководство МФОККиКП по планированию проектов/программ (IFRC PPP), 2010, стр. 16.

Таблица оценки заинтересованных сторон для целей МиО приводится в Приложении 6. Это полезный инструмент, который можно использовать на протяжении всего жизненного цикла проекта/программы. Он позволяет представить в обобщенном виде следующую информацию: **кто** является основными заинтересованными сторонами, **какая** информация им необходима, **почему, когда и как** (в каком формате) и **какие роли или функции** они рассчитывают или должны выполнять в системе МиО.

2.1.3 Определение требований к проведению МиО

К категории важных и требующих особого внимания относятся информационные потребности, вытекающие из любых указаний и требований доноров, государственно-правовых норм и согласованных на международном уровне стандартов. Эти требования могут содержать подробное описание различных процедур, форматов и ресурсов и обычно не подлежат обсуждению. Поэтому настоятельно рекомендуется заблаговременно выявлять и учитывать эти требования на самом раннем этапе процесса планирования проведения МиО.

Особенно актуальными в работе МФОККиКП являются международно согласованные стандарты и критерии. Гуманитарное вмешательство МФОККиКП, как правило, осуществляется в рамках различных партнерств, заключаемых между членами Движения и двусторонними донорами, а также международными, национальными и общественными организациями. Важно, чтобы наша деятельность осуществлялась в соответствии с согласованными стандартами и критериями, соблюдение которых должно подвергаться мониторингу и оценке.

Самыми важными из вышеупомянутых являются стандарты Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца, к которым относятся основополагающие принципы Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца, Кодекс поведения Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и НПО при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф и Стратегия 2020 МФОККиКП (см. оборот передней стороны обложки). В Политике руководства МФОККиКП в области проведения оценок определяются стандарты и критерии, касающиеся проведения оценки (см. врезку 3, раздел 1.4), а во **врезке 8** (см. ниже) приводятся специальные требования к проектам/программам, финансируемым Секретариатом МФОККиКП. К другим основным принципам относятся международно признанные Критерии КСР (DAC criteria) для оценки оказания содействия развитию, где определяются основные направления деятельности по оценке международной работы, и Стандарты проекта «Сфера» (Sphere Standards), в которых определяется набор универсальных минимальных стандартов в области гуманитарного реагирования¹⁷.

¹⁷ Критерии КСР (DAC criteria) были разработаны Комитетом содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития; Стандарты проекта «Сфера» были разработаны группой НПО и Международным Движением Красного Креста и Красного Полумесяца

ВРЕЗКА 8: Специальные требования к проведению оценки при реализации проектов/программ, финансируемых Секретариатом МФОККиКП

В Политике руководства МФОККиКП в области проведения оценок определяются специальные требования к проектам/программам, финансируемым Секретариатом МФОККиКП¹⁸.

- **Проведение исследования исходной ситуации** до начала реализации проекта/программы.
- **Проведение окончательной оценки** (или окончательного оценивания в той или иной форме) после завершения проекта/программы.
- **Проведение независимой окончательной оценки** при реализации проектов/программ, стоимость которых превышает 1 000 000 швейцарских франков.
- **Проведение среднесрочной оценки или критического обзора** при реализации проектов продолжительностью более 24 месяцев.
- **Проведение оценки в режиме реального времени** при проведении чрезвычайных операций, которая инициируется в течение первых трех месяцев после начала операции при наличии одного из следующих или комбинации следующих условий: запланированная длительность чрезвычайной операции составляет более 9 месяцев, чрезвычайной операцией планируется охватить более 100 тыс. человек; сумма, указанная в чрезвычайном призыве о помощи, превышает 10 млн швейцарских франков; в полевой работе задействованы сотрудники более 10 национальных обществ ККиКП.

2.1.4 Содержание основных мероприятий и функций, осуществляемых в рамках МиО

Содержание системы МиО определяется ее масштабом и уровнем сложности. Она может быть как чрезвычайно сложной, включающей различные виды деятельности и требующей большого количества навыков и ресурсов, так и относительно простой, опирающейся на внутренние ресурсы и возможности.

Каждый из рассмотренных выше аспектов играет важную роль в определении содержания системы МиО. Например, сложность рабочей структуры проекта/программы (к примеру число и тип запланированных конечных результатов) может существенно повлиять на масштаб и уровень сложности системы МиО. Аналогичным образом, требования финансовых доноров способны в значительной мере определить уровень точности и методологической строгости, который необходимо обеспечить в рамках системы МиО. К другим важным соображениям, определяющим масштаб (объем) системы МиО, относятся:

- **географическая зона** охвата зоны осуществления проекта/программы, включая доступ к районам проживания целевых групп населения;
- **демографический охват** проекта/программы, включая отдельные целевые группы населения и доступ к ним;
- **временные рамки** или продолжительность проекта/программы, включая любые связанные с МиО потребности, возникающие в предпроектный и постпроектный период;
- **имеющиеся кадровые ресурсы и бюджет** (см. обсуждение в разделах 2.5 и 2.6).

При определении содержания системы МиО составляется перечень связанных с МиО основных видов деятельности и мероприятий, т. е. задается общий масштаб (объем) системы МиО. Несмотря на то, что отдельные функции

Памятка

Не забывайте о необходимости запланировать проведение исследования исходной ситуации! Во всех проектах/программах, на этапе до начала их реализации, должно проводиться измерение, в той или иной форме, исходного состояния соответствующих показателей, чтобы в дальнейшем можно было провести сравнение и оценить сложившиеся тенденции и воздействие (см. раздел 1.5).

¹⁸ Более подробную информацию об этих и других технологиях оценки, используемых в работе Секретариата МФОККиКП, можно найти в Политике руководства МФОККиКП в области проведения оценок (см. Приложение 2 «Информационные ресурсы в области МиО»).

МиО должны рассматриваться более подробно на более позднем этапе процесса планирования, составление перечня основных видов деятельности на начальном этапе позволяет получить важную информацию, которую можно взять за основу планирования финансирования, привлечения технических специалистов, развития потенциала и т. д.

В **Приложении 7** приводится *таблица планирования деятельности по МиО*. Такая таблица может использоваться при определении содержания основных видов деятельности по МиО, при установлении сроков/периодичности их осуществления, а также при уточнении обязанностей сотрудников и статей бюджета.

Также полезно обращаться к *диаграмме 1* (см. раздел 1.2), на которой приводится обзор основных видов деятельности по МиО в рамках жизненного цикла проекта/программы. Во **врезке 9** ниже представлено несколько примеров основных видов деятельности по МиО, запланированных для трех проектов, различающихся по типу гуманитарного вмешательства и срокам реализации.

ВРЕЗКА 9: Примеры основных видов деятельности по МиО*		
Проект по оказанию чрезвычайной помощи	Годичный проект по восстановлению	Четырехлетний проект по развитию
<ul style="list-style-type: none"> → Исследование исходной ситуации (начиная с факта до реализации) → Мониторинг проекта (результаты, деятельность, финансы) → Мониторинг обстановки → Мониторинг положения бенифициаров → Оценка в режиме реального времени (4-й месяц) → Регулярный пересмотр операций → Окончательная оценка 	<ul style="list-style-type: none"> → Исследование исходной ситуации на базе первоначальной оценки → Мониторинг проекта → Мониторинг обстановки → Мониторинг положения бенифициаров → Шестимесячный обзор проекта → Регулярный пересмотр операций → Окончательная оценка 	<ul style="list-style-type: none"> → Исследование исходной ситуации → Мониторинг проекта → Мониторинг обстановки → Мониторинг положения бенифициаров → Среднегодовой отчет, корректировка программы, годовой отчет → Двухгодичная среднесрочная оценка → Независимая окончательная оценка (вместе с исследованием конечной ситуации) → Ex-post оценка

* Учтите, что в таблице приведены только примеры; конкретные виды деятельности будут зависеть от специфики обстановки, в которой осуществляется проект/программа.

2.2 ШАГ 2 – План сбора и управления данными

Что входит в шаг 2

- 2.2.1 Составление плана-таблицы МиО
- 2.2.2 Оценка доступности вторичных данных
- 2.2.3 Определение оптимального соотношения количественных и качественных данных
- 2.2.4 Триангуляция источников и методов сбора данных
- 2.2.5 Определение требований к выборкам
- 2.2.6 Подготовка к проведению опроса
- 2.2.7 Подготовка методологии и инструментария для сбора данных
- 2.2.8 Создание механизма рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон
- 2.2.9 Создание механизма оценивания деятельности сотрудников и волонтеров проекта/программы
- 2.2.10 План управления данными
- 2.2.11 Использование таблицы отслеживания индикаторов (ТОИ)
- 2.2.12 Использование журнала (таблицы) учета рисков

После того, как были определены информационные потребности проекта/программы, необходимо продумать организацию надежного сбора и управления данными с целью обеспечения их эффективного анализа и дальнейшего использования в качестве источника информации. Сбор данных и управление данными тесно связаны друг с другом, поскольку управление данными начинается сразу же после их сбора.

2.2.1 Составление плана-таблицы МиО

План проведения МиО – это таблица, которая строится на основе логической матрицы проекта/программы с целью детализации основных требований к МиО по каждому индикатору и допущению. В ней обобщается основная информация по индикаторам (измерениям) с указанием следующих сведений: подробное определение данных, их источники, методы и сроки их сбора, ответственные лица и целевая аудитория, а также область использования данных. Во врезке 10 обобщаются преимущества использования плана МиО.

В Приложении 8 приведен утвержденный МФОККиКП шаблон таблицы для составления плана проведения МиО с подробными инструкциями по заполнению и примерами. План проведения МиО может быть представлен в разных форматах в зависимости от требований к управлению проектом/программой. Например, могут быть добавлены дополнительные столбцы, такие как столбец «Бюджет», отдельный столбец для отражения информации об источниках данных, два отдельных столбца для раздельного указания обязанностей сотрудников, отвечающих за сбор информации и ее анализ, и т. д. Часто финансовые доноры проектов/программ требуют использования определенного формата плана проведения МиО.

План проведения МиО должен быть составлен на этапе планирования проекта/программы (до начала его/ее реализации). Это позволит занятым в проекте/программе сотрудникам еще раз свериться с логической матрицей проекта/программы и убедиться, что и виды деятельности, которые они отражают как в рамках реализации проекта/программы, так и в рамках сбора, анализа и

Примечание

Под термином «данные» понимаются чистые факты или цифры до того момента, как они были подвергнуты обработке и анализу. Термин «информация» означает данные, которые были подвергнуты обработке и анализу с целью представления отчета и использования в качестве источника информации.

Примечание

Иногда планы проведения МиО у разных пользователей имеют различные названия, например «матрица планирования индикаторов» и «план сбора данных». Однако несмотря на различия в названиях (и форматах), общее назначение этих планов остается неизменным – детализация требований к МиО по каждому показателю и допущению.

представления данных, реалистичны по отношению к реальным условиям на местах и возможностям команды проекта/программы.

Разработку плана проведения МиО лучше всего поручить тем, кто будет им пользоваться. Заполнение таблицы требует глубокого знания специфики конкретного проекта/конкретной программы, а также местных условий. Этой информацией, как правило, обладают местные сотрудники команды и партнеры проекта/программы. К тому же их участие позволяет обеспечить высокое качество данных, поскольку повышает степень понимания того, какие данные и каким образом необходимо собирать.

ВРЕЗКА 10: Стоит ли план проведения МиО затраченных на его составление усилий и времени?

Составление плана проведения МиО становится общепринятой практикой, что вполне логично. Опыт, приобретенный МФОККиКП при реализации проектов и программ по оказанию помощи пострадавшим от цунами в Южной Азии в 2004 году, показал, что время и усилия, затраченные на составление плана проведения МиО, принесли огромную пользу. Они не только повысили эффективность и надежность сбора и представления данных, но и помогли руководителям проектов/программ организовать процесс их планирования и реализации благодаря тщательному учету всего того, что выполнялось и измерялось. Планы проведения МиО также позволили еще раз проверить логические матрицы проектов, тем самым подтвердив их реалистичность по отношению к обстановке на местах. Еще одним преимуществом стало то, что планы проведения МиО помогли передать важные знания новым сотрудникам и членам руководства, что имело особенно важное значение при реализации проектов продолжительностью более двух лет. **Наконец, необходимо помнить о том, что обработка низкокачественных данных может оказаться намного более дорогостоящей и длительной, чем надежный сбор и использование данных в соответствии с заранее выработанным планом.**

2.2.2 Оценка доступности вторичных данных

Важным соображением при выборе источников данных является вопрос доступности надежных вторичных данных. **Вторичные данные – это данные, которые не собираются непосредственно в рамках или в интересах проекта/программы, но при этом могут обеспечивать удовлетворение информационных потребностей проекта/программы.** (В отличие от вторичных, первичные данные собираются непосредственно сотрудниками команды проекта/программы).

В качестве вторичных данных могут выступать:

- Оценка потенциальной уязвимости (ОПУ), проведенная в рамках программы партнера ККиКП, осуществляемой в той же области, что и проект/программа ККиКП.
- Демографическая статистика, предоставленная государственной службой переписи населения, центральным статистическим бюро, министерством здравоохранения и т.д.
- Карты и снимки аэрофотосъемки деградированных земель, предоставленные, например, министерством консервации земель.
- Информация по здравоохранению, продовольственной безопасности и уровню питания, предоставленная ЮНИСЕФ, Продовольственной и сельскохозяйственной организацией ООН и Всемирной продовольственной программой.
- Информация о посещаемости школы и успеваемости, предоставленная Министерством образования.



экономить время и средства. Они также могут использоваться при триангуляции (см. ниже) источников данных, а также проверке (подтверждении) первичных данных, собранных непосредственно в рамках проекта/программы, и результатов их анализа.

Однако крайне важно убедиться в актуальности и надежности вторичных данных. Поскольку вторичные данные изначально не были предназначены для удовлетворения потребностей конкретного проекта/программы, важно не поддаваться соблазну использовать неактуальные данные лишь по той причине, что они доступны. Проверяйте актуальность вторичных данных по следующим критериям:

- **Население** – охватывают ли они группы населения, информацию о которых вам необходимо получить?
- **Временные рамки** – охватывают ли они временной период, информацию о котором вам необходимо получить?
- **Переменные данные** – являются ли измеряемые характеристики актуальными по отношению к предмету вашего исследования? Например, если предметом вашего проекта/вашей программы является использование мотоциклетных шлемов, а в вашем распоряжении оказались данные о безопасности на дорогах, в частности результаты исследования смертности в результате вождения в нетрезвом виде, то эти данные в вашем случае могут оказаться неактуальным (если только в исследовании не приводятся отдельные данные о дорожных происшествиях с участием мотоциклистов в шлеме или без него).

Даже если данные позволяют измерить то, что вам необходимо, важно, чтобы их источник был надежным и вызывал доверие. Как сказано в разделе 1.9, важно удостовериться в том, что **каждый** источник данных (первичных или вторичных) удовлетворяет критериям четкости (измеряют именно то, что планируется измерить) и точности (измерение данных может проводиться разными исследователями повторно на протяжении длительного периода с той же четкостью и последовательностью). При анализе вторичных данных следует руководствоваться следующими двумя основными соображениями:

- **Репутация**, т. е. насколько вызывают доверие и уважение лица (организации), которые осуществляли сбор данных, и авторы, которые проводили исследование и составляли отчет о полученных результатах? Выясните, для чего изначально осуществлялся сбор вторичных данных и имелись ли какие-либо причины или мотивы (политические или экономические), которые могли бы привести к

искажению полученных данных. Чтобы получить ответ на этот вопрос, можно связаться с другими организациями или заинтересованными сторонами. По возможности следует также проверять информацию об исследователях/авторах данных или отчета (образование, опыт составления отчетов и проведения систематической оценки по соответствующей тематике, аккредитация или членство в отраслевых ассоциациях соответствующей области, степень официального признания, принадлежность к промышленным ассоциациям и т. д.

- **Строгость**, т. е. являлись ли методы, использованные при сборе, анализе и представлении данных технически точными? Убедитесь, что в исследовании приводится описание методики его проведения, которое дает достаточное представление о процессах сбора, управления, контроля качества, анализа и интерпретации данных и тем самым позволяет оценить значение и качество полученных данных. (Если вы сомневаетесь, что сможете справиться с этой задачей самостоятельно, обратитесь за помощью к специалисту, компетентному в вопросах выбора методов исследования).

2.2.3 Определение оптимального соотношения количественных и качественных данных

При планировании сбора данных важно определить, в каком объеме будут использоваться количественные и качественные данные. Во **врезке 11** дается определение и сравнительная характеристика обоих типов данных.

ВРЕЗКА 11: Сравнительная характеристика количественных и качественных данных

Количественные данные	Качественные данные
<p>Количественные данные позволяют оценить и истолковать объекте исследования с помощью цифр (например чисел, коэффициентов, процентов, долей, средних баллов и т. д.). Количественные методы получения данных, как правило, связаны с применением структурированных исследовательских процедур (например опросов, в которых ответы кодируются), позволяющих получить точные данные, поддающиеся статистическому анализу и репликации (копированию) с целью сравнения.</p> <p>Примеры</p> <ul style="list-style-type: none">• 64 общины охвачены системой раннего оповещения• 40% домохозяйств тратят более двух часов на добывание воды для хозяйственных нужд	<p>Качественные данные описывают объект исследования с помощью слов (документальные наблюдения, описания репрезентативных случаев, мнения, оценочные суждения и т. д.) Качественные методы получения данных, как правило, связаны с применением полуструктурированных исследовательских техник (например наблюдений и опросов) для получения более глубокого представления о существующих установках, убеждениях, мотивах и поведении людей. Эти методы ориентированы на более высокий уровень вовлеченности и рефлексивности участников исследования.</p> <p>Примеры</p> <ul style="list-style-type: none">• По данным, полученным в ходе фокус-групп с участием представителей общин, во время учений по действиям в чрезвычайных ситуациях звучала сирена системы раннего оповещения, однако в некоторых местах звук сирены был недостаточно громким.

ВРЕЗКА 11: Сравнительная характеристика количественных и качественных данных

Количественные данные	Качественные данные
	<ul style="list-style-type: none">• На собраниях общины женщины пояснили, что они тратят значительную часть дня на добывание питьевой воды и и поэтому для личной гигиены и хозяйственных нужд воды не хватает.

Количественные данные обычно считаются более объективными и менее искаженными, чем качественные. Такая точка зрения особенно широко распространена среди финансовых доноров и политиков. Поскольку качественные данные не являются точным измерением объекта исследования, возможности для их сравнения и обобщения, равно как и достоверность суждений и результатов наблюдения, оказываются сниженными. Однако количественные методы могут быть крайне дорогостоящими, а также исключать возможность объяснения причин того или иного явления и учета отношения к нему людей.

Недавние дискуссии на эту тему подтвердили, что и количественные и качественные методы включают в себя субъективную (искажающую) и объективную (неискажающую) составляющую. Поэтому обычно **рекомендуется применять смешанный подход, основанный на использовании преимуществ обоих методов, при котором оценка события осуществляется на основе количественных данных**, а его причины и характеристики анализируются с помощью качественных данных. При таком совместном использовании качественные методы могут помочь вскрыть на раннем этапе реализации проекта/программы проблемы, которые впоследствии могут быть изучены с помощью количественных методов, а количественные методы позволяют высветить целый ряд вопросов, которые впоследствии могут быть детально изучены с помощью качественных методов. Например, в ходе опроса (качественный метод исследования) может выясниться, что члены данной общины обеспокоены проблемой голода, а данные о весе младенцев, полученные по результатам выборочного наблюдения (количественный метод исследования) могут подтвердить, что истощение и недоедание действительно являются серьезной проблемой для членов данной общины.

2.2.4 Триангуляция источников и методов сбора данных

Триангуляция – это одновременное использование нескольких различных источников и/или методов сбора данных¹⁹. Сочетание (совмещение) различных источников и методов облегчает процесс перекрестной проверки данных и снижает уровень их искажения, что делает эти данные более точными, достоверными и полными. При этом также обеспечивается надежность результатов в случае, если полученная информация ставится под сомнение. Триангуляция может представлять собой комбинацию из первичных и вторичных источников, качественных и количественных методов, а также партиципативных и непартиципативных методов исследования. Это можно продемонстрировать на следующих примерах:

👉 **Пример триангуляции источников данных.** При изучении восприятия обществом проекта «Деньги за труд» проводите опрос не только участников проекта, но и тех, кто в нем не участвует, поскольку у этих людей может быть другое мнение (например, относительно критериев отбора участников проекта). Кроме того, учитывайте мнение сотрудников и партнеров проекта, а также

Примечание

Многие люди не осознают, что занимаются проведением выборочного обследования; если вы оцениваете тот или иной индикатор только среди части группы населения, это означает, что вы проводите выборочное обследование, которое должно быть тщательно спланировано – как с количественной, так и с качественной точки зрения.

¹⁹ Триангуляция не обязательно должна представлять собой сочетание буквально трех источников или методов. Основная идея здесь заключается в использовании более одного или двух источников/методов.

других групп местного населения, занятых в сфере деятельности, в которой осуществляется данный проект/программа.

- **Пример триангуляции методов сбора данных.** В рамках проекта/программы проводится опрос домохозяйств с целью изучения восприятия бенефициарами проекта «Деньги за труд». В дополнение к опросу проводятся фокус-группы и интервью с ключевыми информантами, в качестве которых выступают участники проекта «Деньги за труд», а также с другими членами общества.



2.2.5 Определение требований к выборке

Выборка – это подмножество заданной совокупности населения, отобранное для того, чтобы изучить или сделать заключения относительно этой совокупности в целом. Составление выборки (процесс отбора единиц в выборочную совокупность) – важнейший аспект процесса планирования сбора первичных данных. Большинство проектов/программ не располагает достаточным количеством ресурсов для обследования всей заданной совокупности (проведения переписи), и обычно такая задача не ставится. **Выборочное обследование проводится в целях экономии времени и денежных средств посредством сбора данных с отдельной подгруппы населения, чтобы обобщить затем полученные результаты на более крупную совокупность населения.**

Процесс составления выборки включает в себя следующие шаги.

1. **Определение предмета будущих измерений** – от этого будет зависеть выбор соответствующей методики. Например, при планировании проведения обследования по определению уровня санитарной грамотности, в качестве предмета измерения для оценки изменений в поведении благодаря проведенной работе по повышению санитарной грамотности могут выступать установки, привычки и поведение граждан.
2. **Выбор соответствующей методики составления выборки.** Если только сбор первичных данных не подразумевает обследование всего населения,

необходимо использовать один из двух наиболее распространенных типов выборок, в зависимости от требуемой степени четкости и точности.

- **Случайная (вероятностная) выборка** содержит определенное количество единиц, данные по которым обрабатываются с помощью статистических методов для получения как можно более точных обобщений относительно генеральной совокупности.
- **Целевая (неслучайная) выборка** содержит единицы, отобранные по заранее определенному принципу исходя из соображений удобства или других факторов. Как правило, речь идет о специально отобранной совокупности населения меньшего размера, результаты обработки данных по которой статистически менее надежны с точки зрения переноса этих результатов на более крупную совокупность населения.

Случайную выборку сформировать сложнее, труднее и дороже, чем целевую, к тому же она не является обязательной составляющей качественных методов исследования, например обсуждения в фокус-группах. Однако случайные выборки часто используются в рамках крупных проектов/программ, потому что являются более точными и способны минимизировать уровень искажений данных. Финансовые доноры обычно требуют использования случайной выборки при проведении исследований исходной и конечной ситуации. Как говорилось выше, подход, основанный на **сочетании различных методов**, может оказаться наиболее оптимальным, поскольку он позволяет использовать оба метода формирования выборки при сборе количественных и качественных данных.

В дополнении к этим двум методам формирования выборки, существует множество специфических вариантов дизайна выборки, таких как простая случайная выборка, стратифицированная случайная выборка, кластерная выборка, многоступенчатая выборка, «удобная выборка», целевая выборка и выборка, управляемая респондентом. Подробное рассмотрение всех вариантов дизайна выборки в рамках настоящего Руководства не представляется возможным, однако **важно понимать, что выбор того или иного варианта дизайна влияет на общий объем выборки**. Обобщая вышесказанное, можно заключить, что при выборе из множества вариантов дизайна выборки предпочтение отдается варианту, который обеспечивает построение выборки, объем и структура которой наилучшим образом соответствует предмету исследования.

3. **Определение основы выборки** – составление списка всех членов совокупности населения, из которой должен проводиться отбор единиц в выборочную совокупность (например списка членов общины или представителей определенных категорий населения, таких как женщины, дети, беженцы и т. д.).
4. **Определение объема выборки**. Объем выборки рассчитывается с помощью формул, разработанных для разных типов обследований (описательных/единичных или сравнительных/исследований исходной и конечной ситуации – об этих двух типах речь пойдет ниже) и разных типов индикаторов используемых в качестве базы для расчетов (средних/целочисленных или долевых/процентных индикаторов).

Для расчета объема выборки по каждой из этих формул необходимо определить значения некоторых основных параметров, влияющих на объем выборки. Несмотря на то, что “правильных” значений для таких параметров не существует, имеется ряд общепринятых стандартов и практических правил, которых рекомендуется придерживаться. Например, основными параметрами для расчета объема выборки при проведении описательных/единичных исследований являются значимость (иначе называемая уровнем доверительной вероятности) и предел ошибки выборки.²⁰ Общепринятая стандартная величина составляет 90-95% для уровня доверительной вероятности и 5-10% для предела ошибки выборки.

Сложно для восприятия?

Работа со случайными выборками с привлечением статистических методов может представлять большую сложность, поэтому рекомендуется обращаться к специалисту, компетентному в вопросах статистики.²¹

²⁰ **Предел ошибки** – это величина, указывающая на то, что максимальное отклонение полученных вами результатов от истинных значений составляет X%, в то время как **уровень доверительной вероятности** – выраженная в процентах степень уверенности в надежности полученной оценки, при которой гарантируется воспроизводимость результатов наблюдений в течение длительного периода времени. Эти две характеристики определяют, насколько точными являются выборка и результаты исследования. Например, если мы проведем 100 одинаковых опросов, то при 95%-й доверительной вероятности и 5%-й ошибке 95 из 100 результатов будут отклоняться от результатов, полученных в первый раз, в пределах +/- 5%. В сети Интернет можно найти множество калькуляторов размера простой выборки (см. несколько ссылок в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО»).

²¹ Несколько основных ресурсов по использованию статистики для целей МиО проектов/программ, включая имеющиеся в сети Интернет калькуляторы выборки, можно найти в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО».

Если расчет объема выборки представляет собой научную процедуру (понимание того, какие формулы необходимо использовать и какие значения присвоить основным параметрам выборки), то определение объема выборки, который бы соответствовал целям конкретного проекта/конкретной программы, – задача творческого характера, поскольку работа со значениями основных расчетных параметров предполагает поиск компромиссных решений, влияющих как на выполнение, так и на анализ результатов исследования. В связи с этим настоятельно рекомендуется обращаться за консультацией к опытным специалистам по составлению выборок.

2.2.6 Подготовка к проведению опроса

Опрос – это распространенный метод сбора данных в рамках МиО проекта/программы. Опросы классифицируются по-разному, например, в зависимости от используемой методики (личное интервью, опрос по электронной почте, по телефону и т. д. При этом, как правило, используется либо процедура проведения интервью (когда респондентам предлагается ответить на ряд вопросов или утверждений) или измерения (например, взвешивание младенцев для определения состояния питания), либо сочетание двух этих процедур. Если только перед исследователями не стоит задача провести обследование всего населения в целом, при проведении опросов используется выборка того или иного вида (см. обсуждение выше).

Важной отличительной особенностью того или иного типа опроса является способ задавания вопросов.

- **Полуструктурированный опрос** подразумевает использование *открытых* вопросов, ответы на которые не ограничены определенными рамками, что позволяет респондентам отвечать и выражать свое мнение в развернутом виде (например «Насколько полезна аптечка первой помощи для вашей семьи?»). Полуструктурированное интервью допускает большую гибкость в ответах, однако требует большего количества специальных навыков и более высоких затрат для его проведения, поскольку интервьюеры должны владеть техникой задавания вопросов и обладать умением добывать информацию.
- **Структурированный опрос** предполагает набор четко сформулированных (*закрытых*) вопросов с заранее подготовленными вариантами ответа, таких как «да/нет», «верно/неверно», или многовариантным выбором (например, «Вы получили аптечку первой помощи?») Несмотря на то, что проведение интервью с предварительно кодированными ответами может быть менее затратным по времени и более удобным для статистической обработки, его следует тщательно разработать с тем, чтобы вопросы были понятны всем респондентам и не вводили их в заблуждение. На первый взгляд, разработка вопросника может показаться довольно простой задачей. Однако ее решение требует опыта и определенной сноровки. В **Приложении 9** приведены примеры закрытых вопросов, используемых в рамках структурированного опроса.

Опросы могут также различаться по времени, отведенному на их проведение, и по содержанию.

- **Описательный опрос** нацелен на сбор репрезентативных данных о какой-либо части населения в определенный момент времени без проведения сравнения между отдельными группами (например, разовая оценка потребностей).
- **Сравнительный опрос** нацелен на сравнение результатов, полученных по нескольким группам населения – либо по одной и той же группы в разные периоды времени (например, в исследованиях исходной и конечной ситуации) или по двум группам (например, лечебной и контрольной) в одно и то же время.

При использовании любого метода опроса важно понимать, как он влияет на способ расчета размера выборки. Например, при расчете размера выборки для описательного опроса необходимо вычислить предел ошибки, а при определении оптимального размера выборки для сравнительного опроса требуется вычисление статистической мощности.

Подробное освещение темы опросов не входит в задачу данного Руководства, поэтому всем интересующимся этим вопросом рекомендуется обратиться к другим источникам²². Помимо разработки структуры, проведения и анализа результатов опроса, полезно также получить представление о процедурах составления выборки (см. обсуждение выше) и статистического анализа (см. раздел 2.3 «План анализа данных»). Одним словом, при планировании проведения опроса рекомендуется обратиться за консультацией/помощью к специалисту.

2.2.7 Подготовка методологии и инструментария для сбора данных

В план проведения МиО в сжатом виде представлена информация о методах и инструментах сбора данных, однако к их использованию необходимо подготовиться. В некоторых случаях методы/инструменты для сбора данных требуется разработать заново, но чаще всего их можно позаимствовать из других источников адаптировать под конкретные задачи. В **Приложении 10** представлен обзор **основных методов и инструментов сбора данных**.

Выбор оптимального варианта подготовки к использованию методов и инструментов сбора данных в конечном итоге определяется спецификой конкретного метода/инструмента. Однако существует ряд общих рекомендаций, которых следует придерживаться. Во **врезке 12** приводится описание способов минимизации затрат на сбор данных. Однако при планировании сбора данных необходимо учитывать еще несколько практических соображений:

- **Подготовьте руководство по сбору данных.** Это помогает обеспечить стандартизацию, согласованность и надежность процесса сбора данных в течение длительного периода и при участии в нем разных людей. Еще раз убедитесь, что все требуемые для расчета индикаторов данные собираются, по меньшей мере, из одного источника данных.
- **Проведите предварительное тестирование инструментов сбора данных.** Это поможет выявить проблемные вопросы или исследовательские техники, просчитать время, необходимое для сбора данных, выявить потенциальные проблемы этического характера и сформировать у сотрудников компетенцию в вопросах сбора данных.



Проведите пробный опрос

- **Выполните прямой и обратный перевод инструментов для сбора данных.** Это позволит проверить лингвистическую корректность, межкультурную совместимость и рабочую пригодность этих инструментов.

²² Несколько основных ресурсов перечислены в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО», однако в сети Интернет имеется большое количество других ресурсов.

- **Подготовьте интервьюеров.** Программа подготовки должна включать обзор системы сбора данных, технологию, инструменты и этику сбора данных, знакомство с приемлемыми для местного сообщества формами межличностного взаимодействия и практическим опытом в области сбора данных.
- **Уделите внимание проблемам этики.** Выявляйте и реагируйте на все проблемы, вызывающие беспокойство у целевой группы населения. Убедитесь, что вами получены все необходимые разрешения или полномочия от местных властей, что к местным обычаям и традициям в одежде (облачении) проявляется должное уважение и что при проведении опроса соблюдается принцип конфиденциальности и добровольного участия.

Врезка 12: Минимизация расходов на сбор данных

Сбор данных, как правило, является одним из самых затратных аспектов системы МиО. Одним из оптимальных способов снижения расходов на сбор данных является сокращение объема собираемых данных (Bamberger et al. 2006). Ответы на следующие вопросы помогут упростить сбор данных и снизить расходы на эту работу.

- ➔ **Является ли собираемая информация необходимой и достаточной?** Собирайте только те данные, которые необходимы для управления проектом/программой и его/ее оценки. Ограничьте информационные потребности рамками, которые определяются целями, индикаторами и допущениями, заявленными в логической матрице проекта/программы.
- ➔ **Имеются ли в наличии надежные вторичные источники информации?** Как уже говорилось выше, вторичные данные могут значительно сэкономить время и средства, при условии, что эти данные надежны.
- ➔ **Является ли размер выборки адекватным, а не избыточно большим?** Определяйте размер выборки с учетом необходимости оценки или отслеживания изменений. Рассмотрите возможность использования стратифицированной и кластерной выборок.
- ➔ **Можно ли упростить инструментарий для сбора данных?** Удалите из вопросников и контрольных списков вопросы, необходимость в которых отсутствует. Помимо того, что это поможет сэкономить время и средства, это также позволит снизить утомляемость респондентов.
- ➔ **Возможно ли привлечь к сбору опросных данных местных специалистов?** В их числе могут быть студенты университетов, медицинские работники, учителя, правительственные чиновники и социальные работники. Это может повлечь за собой расходы на обучение, но в то же время сэкономить на привлечении внешних интервьюеров. Еще одно преимущество состоит в том, что сотрудники из числа местных жителей знают язык, обычаи и другие особенности местного населения.
- ➔ **Существуют ли альтернативные методы снижения расходов?** В некоторых случаях может оказаться целесообразным обратиться к качественным методам исследования, ориентированным на решение конкретных задач (например, к методу партиципативной экспресс-оценки – ПЭО), что позволяет снизить расходы на сбор данных и управление данными, а также расходы на статистический анализ (обязательную процедуру при опросе), если высокий уровень статистической точности не требуется. Использование анкет, заполняемых респондентом, также может снизить расходы.

2.2.8 Создание механизма рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон

Механизм рассмотрения жалоб и обращений дает всем заинтересованным сторонам возможность направлять свои комментарии и жалобы, касающиеся

деятельности МФОККиКП. Это очень важный аспект сбора данных, заслуживающий отдельного внимания. Механизм рассмотрения жалоб и обращений позволяет получать ценные для понимания сведения, а также данные, необходимые для мониторинга и периодической оценки проекта/программы. С его помощью можно предвосхитить и предупредить возникновение той или иной проблемы, повысить уровень подотчетности и доверия, укрепить моральный дух и усилить ответственность.

Важно понимать, что жалобы и обращения заинтересованных сторон могут быть как внутренними, так и внешними (т. е. поступающими от тех, кто участвует в управлении проектом/программой и его/ее реализации, и от тех, кого затрагивает реализация проекта/программы). Особенно важно, чтобы возможность выражать свое мнение и обращаться с любой жалобой, касающейся предоставления услуг, была предоставлена бенефициарам (целевым группам населения). Однако другие заинтересованные стороны, такие как сотрудники, волонтеры и партнеры проекта/программы, также должны иметь возможность направить жалобу или комментарий.



Также важно понимать, что обратная связь с заинтересованными сторонами может быть как позитивной, так и негативной. Для заинтересованных сторон может быть полезным и вдохновляющим не только направлять положительные комментарии и делиться своими размышлениями и извлеченными уроками, но и выражать свои претензии. Поэтому в проектах/программах, как минимум, должен предусматриваться официальный механизм рассмотрения жалоб, посредством которого заинтересованные стороны могли бы в законном порядке направлять свои претензии.

Механизм рассмотрения жалоб – это ряд установленных процедур, который дает заинтересованным сторонам возможность свободно излагать свои жалобы или проблемы, вызывающие у них беспокойство, которые впоследствии будут объективно рассмотрены на основании стандартного набора правил и принципов. Такой механизм служит хорошим примером ответственности и приверженности по отношению к заинтересованным в сотрудничестве с МФОККиКП сторонам, особенно моральной и правовой ответственности как способности реагировать на любые злоупотребления или неправомерные действия, такие как сексуальная эксплуатация, превышение полномочий или коррупция.

Единого подхода к рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон не существует – такой подход должен вырабатываться с учетом интересов каждой из этих сторон. Способы подачи и рассмотрения жалоб и обращений разнятся в

зависимости от особенностей местного сообщества или организации. Жалобы и обращения могут подаваться в устной или письменной форме, напрямую или через посредников (третьи стороны), в индивидуальном или групповом порядке, лично или анонимно. Примеры варьируют от установки ящиков для сбора комментариев и организации обратной связи по электронной почте до общественных собраний и онлайн-овых (интерактивных) форумов.

В **Приложении 11** приводится примерная форма жалобы, предназначенная для изложения конкретной жалобы и ответа на нее, а в **Приложении 12** представлен примерный образец журнала учета жалоб для отслеживания поступивших жалоб. Жалобы и обращения заинтересованных сторон можно также отслеживать в рамках составления регулярных отчетов об управлении проектом/программой (см. обсуждение в разделе 2.4 и пример того, как это можно сделать, в **Приложении 19**).

В задачу настоящего Руководства не входит подробное освещение этой важной темы, поэтому рекомендуем вам обратиться к Руководству МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон ([IFRC Guide for Stakeholder Complaints and Feedback](#)) (см. врезку 13).

ВРЕЗКА 13: Руководство МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон

Руководство МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон содержит информацию о том, как МФОККиКП собирает, обрабатывает и реагирует на жалобы и обращения, поступающие от заинтересованных сторон. В нем выделяется шесть основных шагов создания механизма рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон.

- 1. Согласование цели создания механизма рассмотрения жалоб и обращений** – это поможет добиться понимания и усилить ответственность со стороны тех, кто будет использовать этот механизм.
- 2. Согласование относительно того, что входит в понятие полноценной обратной связи, особенно такого ее вида, как жалоба** – это поможет заинтересованным сторонам обрести понимание того, где и какие действия могут потребоваться в будущем.
- 3. Согласование относительно того, каких заинтересованных сторон будет охватывать механизм рассмотрения жалоб и обращений** – это позволит адаптировать данный механизм под целевую аудиторию.
- 4. Согласование наиболее оптимального канала передачи жалоб и обращений** – это позволит обеспечить культурную совместимость и приемлемость данного механизма, что в свою очередь должно повысить вероятность того, что он будет востребован в случае необходимости.
- 5. Согласование порядка обработки жалоб и обращений** – наряду с заинтересованными сторонами, от которых будут поступать жалобы и обращения, важно обеспечить понимание и соблюдение установленного порядка также и со стороны тех, кто будет рассматривать эти жалобы и обращения и отвечать на них.
- 6. Привлечение внимания заинтересованных сторон к механизму рассмотрения жалоб и обращений** – это важный шаг, потому что от того, каким образом этот механизм будет представлен потенциальным пользователям, во многом зависит то, насколько охотно они будут к нему обращаться.

2.2.9 Создание механизма оценивания деятельности сотрудников и волонтеров проекта/программа

Получение информации о результатах деятельности сотрудников и волонтеров проекта/программы имеет не менее важное значение, чем проведение мониторинга и оценки внешних условий и хода реализации проекта/программы, и является важным источником данных для текущего мониторинга и управления проектом/программой в целом.

Анализ затрат рабочего времени и результатов деятельности, как правило, входит в задачи отдела кадров организации-исполнителя проекта/программы (например, национального общества ККиКП). Поэтому важно, чтобы любая система мониторинга, разработанная для конкретного проекта/программы, была организационно совместима и соотносилась с процессами и процедурами по управлению персоналом. В этой связи ограничим наше обсуждение рассмотрением нескольких важных соображений.

- *Задачи отдельных сотрудников и волонтеров должны основываться на соответствующих задачах, заявленных в логической матрице проекта/программы, то есть индивидуальные задачи должны быть четко увязаны с задачами проекта/программы.*
- *Используйте специальные инструменты и собрания для регулярного отслеживания и анализа затрат рабочего времени и результатов деятельности. В Приложении 13 приводится примерный шаблон управления производительностью сотрудника/волонтера. Такие инструменты должны использоваться в сочетании с регулярным анализом результатов деятельности, который может проводиться либо единолично руководителем программы, либо путем сбора информации из разных источников, включая подчиненных, коллег, инспекторов и членов местного сообщества (клиентов).*
- *Полезным инструментом для мониторинга и управления рабочим временем отдельных сотрудников/волонтеров является ведомость учета основных работ и/или результатов. В Приложении 14 приводится примерный индивидуальный план распределения рабочего времени, который можно использовать при планировании и мониторинге рабочего времени, необходимого каждому работнику для выполнения разных видов работ. В этом плане работник может указать, сколько времени он фактически потратил на выполнение каждого вида работ. С помощью этого инструмента можно спланировать рабочее время отдельного работника, проконтролировать его использование и скорректировать указанный план в случае, если фактически затраченное время существенно отличается от запланированного.*
- *Полезным инструментом для мониторинга и управления персоналом является ведомость учета основных работ и/или результатов работы команды проекта/программы. В Приложении 15 приводится примерный план распределения рабочего времени команды проекта/программы, в котором представлен обзор деятельности всей команды с указанием того, какие сотрудники и к каким работам должны привлекаться и когда и сколько времени на это потребуется.*

2.2.10 План управления данными

Управление данными относится к процессам и системам, регламентирующим способы систематического и надежного хранения, управления и доступа к данным МиО проекта/программы. Это критически важный компонент системы МиО, выступающий в качестве связующего звена между сбором данных и их последующим анализом и использованием. Некачественная организация

управления данными приводит к потере времени, средств и ресурсов. Потеря или неправильная запись данных влияют не только на качество и надежность данных, но и на затраты времени и ресурсов, вложенных в их анализ и использование.

Процесс управления данными должен быть своевременным и надежным и осуществляться в практичной и удобной для пользователя форме. Он должен разрабатываться с учетом потребностей, масштаба и сложности проекта/программы. Как правило, процесс управления данными конкретного проекта/программы является частью более крупной системы управления данными в рамках организации или проекта/программы и должен осуществляться в соответствии с установленными политиками и требованиями.

Ниже приведены семь основных соображений при планировании системы управления данными в рамках отдельного проекта/отдельной программы:²³

1. **Формат данных.** Формат записи, хранения и, наконец, представления данных – важный аспект всего процесса управления данными. Стандартизированные форматы и шаблоны (в том виде, как они представлены в настоящем Руководстве) обеспечивают эффективную организацию и хранение данных. Форматы представления данных разнообразны, однако чаще всего данные бывают:
 - a. **числовыми** (электронные таблицы, базы данных)
 - b. **описательными** (описательные отчеты, вопросники, бланки)
 - c. **визуальными** (рисунки, видеозаписи, графики, карты, диаграммы)
 - d. **акустическими** (записи интервью и т. д.)

Носитель, на который записываются данные, может быть физическим (например, отпечатанные формуляры в шкафу для хранения документов) или электронным (например, электронная таблица в базе данных на компьютере) (см. обсуждение ниже). Некоторые доноры или основные партнеры, такие как министерства, могут сами определять порядок записи и хранения данных. Однако вне зависимости от используемого формата, важно обеспечить его удобство для пользователя, будь то член местного сообщества, работник, работающий в полевых условиях, или руководитель проекта.

ВРЕЗКА 14: Выбор оптимального формата может послужить дополнительным стимулом для критического анализа и использования данных

Формат представления данных может существенно повлиять на то, как они будут использоваться. Например, таблица отслеживания индикаторов (см. раздел 2.2.11 ниже) может быть составлена таким образом, что в ней будут отображаться не только текущие фактические значения индикаторов, но и установленные для них целевые значения, а также процент достижения целевых значений. Это повышает эффективность критического анализа **отклонения** (разницы между установленным целевым значением и фактически достигнутым результатом). Кроме того, индикаторы могут быть представлены в разбивке по группам населения или характеристикам объекта, имеющим существенное значение с точки зрения реализации и оценки конкретного проекта/программы, например по полу, возрасту, этнической принадлежности, местонахождению, социально-экономическому положению и т. д.

²³ Выдержка из издания Родольфо Сайлз (Rodolfo Siles), 2004, «Информационные системы проектного менеджмента» («Project Management Information Systems»), в котором данная тема освещается более подробно

2. **Организация данных.** Вся информацию по проекту/программе необходимо разбить на логические и доступные для понимания категории, что позволит расширить доступ к ней и увеличить число ее пользователей. Способы организации

данных зависят от многих факторов и должны адаптироваться к потребностям пользователей. Данные, как правило, организуются в логические группы с учетом одного или нескольких следующих классификационных признаков:

- a. в хронологическом порядке (например, ежемесячно, поквартально, погоди́чно)
- b. по географическому признаку
- c. по содержанию или предметной области (например, по задачам проекта/программы)
- d. по формату (отчеты по проекту, отчеты перед донорами, техническая документация).

3. Доступность данных. Данные должны быть доступны потенциальным пользователям и защищены от несанкционированного использования (см. обсуждение ниже). Основные соображения при обеспечении доступности данных заключаются в следующем.

- **Доступ**, т. е. как выдается разрешение на доступ к данным и как он контролируется (накопители на жестких дисках, папки и Intranet-сети общего пользования). Сюда же относится классификация данных по категориям секретности (конфиденциальные, общедоступные, внутренние, относящиеся к деятельности отделов).
- **Поиск**, т. е. как организован поиск данных (например, по ключевым словам).
- **Архивирование**, т. е. как данные хранятся и извлекаются для дальнейшего использования.
- **Распространение**, т. е. каким образом данные доводятся до других пользователей (см. раздел 2.4.2).

4. Защита и правовые аспекты хранения данных. Все необходимые в рамках проекта/программы меры по обеспечению конфиденциальности данных и соблюдению законных требований к их хранению должны быть согласованы с соответствующими государственными структурами, донорами и другими партнерами. Данные должны быть защищены от несанкционированного использования. Эти меры могут варьироваться от установки замка на шкаф для хранения данных до установки антивирусных программ и программ-брандмауэров для защиты сети. Кроме того, хранение и извлечение данных должно осуществляться в соответствии с положениями о конфиденциальности и правилами обеспечения конфиденциальности, обязательных для соблюдения при аудите.

5. Информационные технологии (ИТ). Использование компьютерных технологий для систематизации процесса записи, хранения и использования данных особенно важно в проектах/программах с большим объемом данных или в крупных программах, использующих данные, сбор и анализ которых осуществляется в рамках нескольких более мелких проектов/программ. В число примеров использования ИТ для управления данными по МиО входят:

- портативные персональные цифровые помощники (PDA) для ввода данных опросов;
- электронные таблицы Excel для хранения, организации и анализа данных;
- программа Microsoft Access для создания удобных для пользователя баз данных для ввода и анализа данных;
- Sharepoint – платформа для построения интранет-сайта (внутреннего сайта) для хранения, обмена и обсуждения данных по МиО;
- интегрированная система планирования управления с интернет-платформой для ввода, организации, анализа и обмена информацией.

Как не допустить путаницу в версиях

При архивации документов лучше всего сохранять их под индивидуальным именем с указанием даты. Например, вместо двусмысленного и неясного названия «Заключительная оценка.doc» лучше использовать наименование «Заключительная оценка проекта по водоснаб. и санит. 20 мая 2010.doc». Безусловно, написание такого наименования займет больше времени, но в конечном итоге сэкономит много времени и усилий.

Информационные технологии могут помочь реорганизовать и объединить данные из разных источников, а также выделить типовые закономерности и тенденции для проведения их анализа и выработки основы для принятия решений. ИТ также обеспечивают эффективный обмен данными и информацией с различными заинтересованными сторонами, находящимися в разных географических точках. Однако использование ИТ должно быть увязано с сопряженными расходами на приобретение компьютеров и программного обеспечения, ресурсами, необходимыми для обслуживания и защиты системы управления данными, а также техническими возможностями предполагаемых пользователей.

- 6. Контроль качества данных.** Важно определить порядок проверки и фильтрации данных, а также порядок действий при обнаружении недостающих данных. В системе управления данными ненадежность данных может явиться следствием плохого качества печати, двойного ввода данных, противоречивости данных, а также случайного удаления или потери данных. Особенно часто такие проблемы возникают при сборе качественных данных для статистического анализа (см. также раздел 1.9).

Еще одним важным аспектом обеспечения качества данных является **контроль версий**. Речь идет о возможности отслеживания изменений в документах с течением времени. Присвоение документу имени «окончательный» не поможет в решении данной задачи, если впоследствии этот документ будет еще раз редактироваться. А вот нумерация может оказаться полезной (версия 1.0, 1, 2.0, 2.1 и т. д.) Однако наряду с этим рекомендуется указывать дату.

- 7. Ответственность и прозрачность в управлении данными.** Важно назначить конкретных лиц или группу лиц, ответственных за разработку и/или обслуживание системы управления данными, которые будут помогать



**Контроль качества
данных очень важен**

сотрудникам команды проекта/программы пользоваться этой системой, а также будут обеспечивать соблюдение любых существующих политик и правил. Кроме того, необходимо назначить ответственного за выдачу разрешений на передачу и доступ к конфиденциальной информации.

2.2.11 Использование таблицы отслеживания индикаторов (ТОИ)

ТОИ – важный инструмент управления данными, предназначенный для учета и мониторинга выполнения индикаторов, данные о которых могли бы послужить ориентиром в работе по дальнейшей реализации и управлению проектом/программой. ТОИ отличается от плана МиО тем, что план МиО описывает процесс подготовки к сбору данных по индикаторам проекта/программы, а ТОИ – это таблица, в которой ведется учет текущих значений этих индикаторов. Ситуация с выполнением индикаторов, отраженная в ТОИ впоследствии будет разъясняться в отчете об управлении проектом/программой (о котором пойдет речь в шаге 4, раздел 2.4).

В Приложении 16 приводится принятый МФОККиКП шаблон ТОИ с конкретными инструкциями и примерами²⁴. Обратите внимание на то, что ТОИ составлена в формате, предназначенном для подготовки ежеквартальной отчетности, однако для менее продолжительных проектов/программ формат может быть изменен на ежемесячный.

ТОИ содержит три основных раздела.

- 1. Основные сведения о проекте/программе**, такие как название, место проведения, сроки реализации и т. д.
- 2. Общие индикаторы проекта/программы** – это индикаторы, которые могут не отражаться в логической матрице проекта/программы, но имеют важное значение с точки зрения стратегического управления и использования в составе внутрифедерационной системы отчетности (FWRS)²⁵.
- 3. Индикаторы в логической матрице** увязаны с соответствующими указанными в ней задачами и занимают большую часть ТОИ. В **таблица 5** ниже представлен раздел (один календарный квартал) ТОИ, посвященный индикаторам из логической матрицы.

²⁴ Таблицы отслеживания индикаторов можно создать в Microsoft Excel или в другой программе, работающей с электронными таблицами.

²⁵ Внутрифедерационная система отчетности (FWRS) – это механизм, обеспечивающий регулярное проведение мониторинга и отчетности по основным данным, поступающим из национальных обществ ККиКП и Секретариата. Данные для FWRS основываются на семи основных индикаторах и дополняются текущими отчетами и оценками, подготовленными МФОККиКП. К числу замещающих относятся следующие семь индикаторов
 1) число лиц, занимающихся волонтерством;
 2) число оплачиваемых сотрудников;
 3) число доноров крови,
 4) число местных подразделений (например, филиалов, отделений);
 5) число лиц, охваченных помощью;
 6) общий объем поступлений; и
 7) общее количество расходов. Подробные определения индикаторов и руководящие указания по их применению даны в Руководстве по применению индикаторов в системе FWRS. Дополнительную информацию можно получить по ссылке: <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp>

ТАБЛИЦА 5: Пример таблицы отслеживания индикаторов (за один квартал)*

Индикатор	Ситуация на начало проекта		Планный показатель на весь период реализации проекта	Статус выполнения на сегодняшний день	% от годового планового значения на сегодняшний день	Годовой плановый показатель	Статус выполнения на данный период года	% от годового планового значения на сегодняшний день	Отчетный период Q1		
	Дата	Значение							Планный показатель	Фактическое значение	% от планового значения
1а. Число сообщений, участвующих в проведении ежеквартальной оценки уязвимости и потенциала (ОУП).	Май 2011	0	50	5	25%	20	5	25%	10	5	50%

* Это пример одного из разделов таблицы отслеживания индикаторов (ТОИ) – в более полном виде шаблон и инструкции по его заполнению представлены в Приложении 16.

Важная функция ТОИ заключается в том, что она помогает определить **величину отклонения** – основной единицы измерения выполнения индикатора. **Величина отклонения** – это разница между установленным плановым и фактическим значением индикатора, или процент выполнения планового значения индикатора. Например, в вышеприведенном примере в течение первого отчетного квартала планировалось проведение оценки уязвимости и потенциала (ОУП) по десяти сообществам. Однако фактическое число сообществ, по которым проводится ОУП, – всего лишь 5, то есть процент достижения планового значения индикатора, как и **величина отклонения**, составил 50%.

Величина отклонения служит основанием для критического анализа и составления отчетности о результатах работы по проекту/программе. А это в свою очередь приводит к необходимости постановки дальнейших целей, что само по себе является хорошей практикой в рамках процесса управления программой (см. таблицу 15). Знание того, превышает ли ваш индикатор плановое значение или не дотягивает до него, помогает установить, продвигается ли ход выполнения вашего проекта/программы в соответствии с планом или необходимо внести изменения в процесс или сроки его/ее реализации. **В большинстве случаев действует следующее правило: если величина отклонения превышает 10%, это требует объяснений в отчетах по проекту/программе.**



В рассмотренном выше примере величина отклонения 50% значительно превышает величину, установленную «правилом 10%», и поэтому требует объяснений в отчете по проекту/программе – такая информация может оказаться полезной для дальнейшего планирования. Например, низкий уровень общественного участия в ОУП может объясняться тем, что запланированное проведение ОУП совпало по времени с религиозным праздником (например, Рамаданом), или тем, муссонные дожди в регионе затруднили передвижение населения и это повлияло на степень участия в УОВ. Такая информация позволяет извлечь полезные уроки, касающиеся общественного участия в текущем проекте/программе или в будущих проектах/программах.

ВРЕЗКА 15: Важность установления плановых значений индикаторов

Определение плановых значений индикаторов – важнейшая составляющая процесса планирования МиО и ответственного управления проектом/программой. Для того чтобы определить величину отклонения (процент выполнения планового показателя), необходимо не только измерить соответствующий индикатор но и заранее установить для него плановое значение. Сотрудники проекта/программы могут проявлять нерешительность при планировании индикаторов опасаясь, что они окажутся невыполненными; к тому же иногда бывает просто трудно спрогнозировать плановые значения. Тем не менее установление плановых значений индикаторов помогает сохранять реалистичность ожиданий по поводу результатов проекта/программы, планировать ресурсы, отслеживать прогресс в достижении целей (величину отклонения) и отчитываться о прогрессе, сверяясь с плановыми значениями индикаторов оптимизировать процесс принятия решений и соблюдать принцип подотчетности. **Меняются ли плановые значения индикаторов с течением времени?** Безусловно. Данные, собранные в ходе МиО проекта/программы часто служат основанием для переоценки и корректировки плановых значений индикаторов. И конечно же, такие изменения должны осуществляться на основании соответствующих процедур и с официального разрешения.

2.2.12 Использование журнала (таблицы) учета рисков

Помимо отслеживания выполнения плановых значений индикаторов *не менее важно отслеживать любые риски, которые могут поставить под угрозу реализацию проекта/программы.* К числу таких рисков относятся и те, которые были выявлены заранее и сформулированы в виде допущений в логической матрице²⁶, а также любые неожиданные риски, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта/программы.

В **Приложении 17** представлена примерная форма **журнала (таблицы) учета рисков**, предназначенного для их учета и ранжирования, со специальной графой для описания мер по их предотвращению. Риски также можно отслеживать по регулярным отчетам об управлении проектом/программой (это будет описано в разделе 2.4 и проиллюстрировано в Приложении 19. При мониторинге того или иного риска, помимо самого риска, важно указать дату первого сообщения о нем, степень его потенциального воздействия и вероятность его возникновения (высокая, средняя или низкая). Необходимо также указать, какие действия и кем должны быть предприняты, и проставить дату закрытия риска (когда он перестал существовать).

²⁶ Помните, что в логической матрице допущение о риске сформулировано в виде определенного перечня условий, которые необходимо соблюсти, чтобы проект/программа достиг(ла) своих целей

2.3 ШАГ 3 – План анализа данных

Что входит в Шаг 3:

- 2.3.1 Разработка плана анализа данных, в котором определяются:
 - A. Назначение анализа данных
 - B. Периодичность анализа данных
 - C. Ответственность за анализ данных
 - D. Процесса анализа данных
- 2.3.2 Последовательность основных этапов анализа данных
 - A. Подготовка данных
 - B. Анализ данных (результаты и выводы)
 - C. Проверка корректности данных
 - D. Представление данных
 - E. Выработка рекомендаций и планирование дальнейших действий

Анализ данных – это процесс преобразования (перевода) собранных (необработанных) данных в удобную для использования информацию. Это важнейший этап процесса планирования МиО, так как он задает уровень качества информации, представляемой в отчетах, круг ее потенциальных пользователей. Фактически, анализ данных представляет собой непрерывный процесс, длящийся на протяжении всего цикла проекта/программы, нацеленный на осмысление собранных данных и оказание влияния на текущий и дальнейший процессы планирования. Такой анализ может осуществляться как на начальном этапе сбора данных, так и впоследствии, когда они описываются в отчетах (об этом пойдет речь в следующем шаге).

Анализ данных предполагает выявление тенденций, кластеров и других взаимосвязей между различными типами данных; проведение оценки достигнутых результатов путем сравнения их с планами и плановыми значениями индикаторов формулирование выводов; выявление потенциальных проблем и поиск оптимальных решений и лучших практик, необходимых для принятия решений и приобретения организационного знания. Надежный и своевременный анализ данных имеет существенное значение для обеспечения их достоверности и эффективного использования.



2.3.1 Разработка плана анализа данных

Для проведения анализа данных необходимо разработать четкий план, учитывающий такие аспекты, как сроки, методология, соответствующий инструментарий/шаблоны, круг ответственных лиц и назначение анализа данных. План анализа данных может быть оформлен в виде отдельного детально разработанного документа или являться частью общей системы управления и МиО проекта/программы (см. раздел 2.2.1). Вне зависимости от формы представления плана анализа данных, при его разработке необходимо принимать во внимание следующие основные соображения.

А. Назначение анализа данных

Выбор типа и способов анализа данных во многом определяется задачами и индикаторами проекта/программы и, в конечном итоге, конкретной аудиторией и ее информационными потребностями (см. раздел 2.2.1). Таким образом, анализ данных должен отвечать анализируемым задачам, сформулированным в логической матрице проекта/программы и плане проведения МиО. Например:

- **Анализ показателей промежуточных результатов**, как правило, используется при мониторинге проекта/программы с целью определения того, осуществляется ли деятельность по проекту/программе в соответствии с намеченным планом и вписывается ли она в бюджет. Такой анализ должен проводиться регулярно (ежедневно, ежемесячно или ежеквартально), чтобы можно было выявлять любые отклонения от плановых значений индикаторов. Это будет служить ориентиром для руководства проекта/программы в поиске альтернативных решений, способов устранения задержек или проблем, вариантов перераспределения ресурсов и т. д.
- **Анализ индикаторов конечных результатов**, как правило, используется для отслеживания промежуточных и долгосрочных воздействий или изменений (в уровне знаний, установках, привычках (поведении) людей и т. д.). Например, такой индикатор конечного результата, как уровень распространения ВИЧ, требует более сложного анализа, чем индикатор промежуточного результата «Число бесплатно распространенных презервативов». Индикаторы конечных результатов как правило, измеряются и анализируются реже. Анализируя данные по этим индикаторам, важно помнить, что они чаще всего предназначены для удовлетворения информационных потребностей широкой аудитории, включая руководителей, старших менеджеров, доноров, партнеров, а также участников проекта/программы.

В. Периодичность анализа данных

На проведение анализа данных должно быть отведено достаточное количество времени. Сроки проведения анализа данных и подготовки отчетности должны быть реалистичными и устанавливаться исходя из интересов потенциальных пользователей (см. обсуждение выше). Достоверная информация имеет малую ценность, если поступает слишком поздно или недостаточно регулярно, чтобы влиять на управление проектом/программой. Может оказаться необходимым найти компромисс между скоростью предоставления информацией, ее периодичностью и точностью. Важно помнить о том, что не следует отводить слишком много времени на сбор данных (что может привести к их избыточности), оставляя недостаточное количество времени на их анализ.

Периодичность анализа данных будет в большой степени зависеть от частоты сбора данных и информационных потребностей пользователей, что, как правило, отражается в графике представления отчетности (см. обсуждение в шаге 4, раздел 2.4). График проведения анализа данных может быть увязан с основными мероприятиями по подготовке отчетности или составляться отдельно исходя из потребностей проекта/программы. Когда бы ни планировался анализ данных, важно помнить, что это не отдельное мероприятие, проводимое после завершения сбора

Избегайте избыточного анализа

Избыточный анализ данных может быть затратным и осложнять принятие решений. Поэтому не тратьте зря время и ресурсы на анализ параметров, которые не представляют большой важности. Вместо этого сосредоточьтесь на том, что необходимо и достаточно для оказания влияния на управление проектом/программой. При этом необходимо учитывать задачи и индикаторы, сформулированные в Логическая матрица проекта / программы матрицы, для определения актуальных направлений анализа, а также конкретные уроки, рекомендации и согласованные действия, которые уже были сформулированы и представлены в отчетах.

данных, а непрерывный процесс, который начинается с момента старта проекта/программы и продолжается в ходе мероприятий по мониторингу и оценке.

С. Ответственность за анализ данных

Распределение функций и обязанностей между сотрудниками, ответственными за анализ данных, будет зависеть от типа анализа и сроков его проведения.

Анализ данных мониторинга могут проводить те же сотрудники, которые занимаются сбор этих данных, например специалистами по мониторингу на местах или другими сотрудниками проекта/программы. Было бы идеально обеспечить возможность обсуждения и анализа данных в рамках широкого обсуждения с участием других сотрудников, руководителей, партнерских организаций, бенефициаров и заинтересованных сторон проекта/программы.

Анализ данных, полученных по итогам оценки, будет зависеть от назначения и типа оценки. Например, если речь идет о независимой оценке, конечная цель которой заключается в составлении отчета по требованию финансовых доноров, анализ может проводиться внешними консультантами. А если это внутренняя оценка, нацеленная на приобретение знаний, то анализ будет осуществляться в рамках реализуемого(ой) в интересах МФОККиКП проекта/программы или силами организации(ий)-исполнителя(ей). Однако там, где это возможно, к анализу данных рекомендуется привлекать различные заинтересованные стороны (см. **врезку 16**). При проведении оценки могут быть также задействованы независимые консультанты для проведения исходного анализа статистических данных, которые далее могли бы обсуждаться и анализироваться в рамках более широкой дискуссии с участием заинтересованных сторон.

ВРЕЗКА 16: Преимущества привлечения заинтересованных сторон к анализу данных

Анализ данных не относится к числу тех мероприятий, которые ведутся статистиками в закрытом режиме, и не должен выполняться одним человеком, например руководителем проекта/программы в последний момент перед составлением отчета. Большая часть процесса анализа данных не требует привлечения сложных методов, поэтому, когда необходимо проанализировать множество параметров, коллективное участие может помочь в валидации точности данных, расширении масштабов рефлексии, извлечении полезных уроков и обеспечении более эффективного применения информации. Любая проблема и ее возможное решение могут выглядеть совершенно по-разному с точки зрения штаб-квартиры, сотрудников проекта/программы на местах и бенефициаров. Привлечение заинтересованных сторон к анализу данных на всех уровнях помогает обеспечить принятие результатов МиО и доверительное отношение к ним. Это может также способствовать повышению ответственности за мониторинг и применение полученных результатов, выводов и рекомендаций.

D. Процесс анализа данных

В процессе анализа данных могут использоваться самые разные формы взаимодействия, приемлемые в рамках конкретного проекта/программы, включая встречи, переписку по электронной почте, диалог с использованием интернет-платформ (например *Sharepoint*) и переговоры в режиме конференц-связи. В соответствии со **врезкой 16**, самое лучшее – привлекать такое количество заинтересованных сторон, которое окажется практически целесообразным для участия в таких обсуждениях. Иногда обсуждения могут проходить в несколько этапов. **Вне зависимости от выбранной формы работы, важно добиться того, чтобы анализ данных был структурирован и спланирован заранее, а не**

осуществлялся задним числом или только для того, чтобы вписаться в сроки представления отчетности.

Еще одним важным соображением является необходимость наличия соответствующего оборудования (например компьютеров и калькуляторов) и программного обеспечения (например программ Excel, SPSS, Access, Visio) для анализа данных. В случаях, когда команда сотрудников проекта/программы участвует в вводе данных или их анализе, которые требуют специальных технических навыков, необходимо заранее выяснить, обладает ли кто-либо из сотрудников необходимым опытом или требуется организовать подготовку. Эти факторы могут впоследствии быть учтены при составлении бюджета для МиО и доведены до сведения отдела кадров (шаги 5 и 6, о которых пойдет речь позже).

2.3.2 Последовательность основных этапов анализа данных

Единого способа анализа данных не существует, однако при его проведении можно выделить пять основных этапов: 1) подготовка данных; 2) анализ данных; 3) представление данных; 4) проверка корректности данных; 5) выработка рекомендаций и планирование дальнейших действий. В последней части данного раздела речь пойдет именно об этих пяти этапах. Однако один из наиболее важных моментов, о котором необходимо помнить на всех этапах анализа данных, – это выявление всех возможных ограничений, смещений и угроз, способных повлиять на точность данных и их анализ. Искажение данных может произойти из-за ограничений или ошибок в дизайне выборки, отборе единиц в выборочную совокупность, проведении опроса на местах, а также ошибок при вводе и анализе данных (см. раздел 1.9). В силу вышесказанного процесс исследования необходимо строго контролировать и при необходимости обращаться за помощью к специалистам.

1. Подготовка данных

Подготовка данных, которую еще часто называют редукцией или организацией данных, подразумевает приведение данных в более удобную для анализа форму. Данные необходимо подготовить с учетом требований к их предполагаемому использованию, которые обычно определяются индикаторами сформулированными в логической матрице. Как правило, в рамках подготовки осуществляется очистка, редактирование, кодирование и организация необработанных количественных и качественных данных (см. раздел 2.2.3), а также их повторная проверка для обеспечения достоверности и согласованности²⁷.

Поскольку количественные данные являются числовыми, их необходимо подготовить для статистического анализа. На этом этапе также происходит проверка количественных данных, их «очистка» и корректировка для анализа. В области обработки данных существует целый ряд вспомогательных инструментов и руководящих указаний, использование которых лучше всего планировать с привлечением технических специалистов. Мировой продовольственной программой ООН были определены шесть важнейших шагов подготовки количественных данных к анализу.²⁸

1. Назначение ответственного сотрудника и разработка процедуры, обеспечивающей высокое качество ввода данных
2. Ввод количественных переменных в электронные таблицы или базы данных
3. Ввод непрерывных переменных величин в электронные таблицы
4. Кодирование и присвоение имен переменным
5. Принятие решений по пропущенным значениям
6. Использование методов очистки данных.

При работе с качественными данными (описательный текст, ответы на вопросник, рисунки, карты, видеозаписи, и т. д.) важно сначала определить и кратко сформулировать ключевые пункты. Это может быть сделано посредством

²⁷ Очистка данных – это процесс, посредством которого данные очищаются и корректируются для целей анализа. В области обработки данных существует целый ряд вспомогательных инструментов и руководящих указаний, использование которых лучше всего планировать с привлечением технических специалистов.

²⁸ Для более подробного знакомства с этими и другими соображениями, касающимися анализа данных, см. UN-WFP, 2011, [“Как консолидировать, обрабатывать и анализировать качественные и количественные данные,”](#) (“How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data.”) в Руководстве ящих указаниях по мониторингу и оценке (Приложение 2 «Информационные ресурсы в области МиО»).

обведения важных текстов, сведения длинных описаний к кратким тезисам (вывод обобщений на поля документов) или выделения важных утверждений, рисунков или других визуальных объектов. Ключевые пункты могут быть впоследствии закодированы и объединены в категории и подкатегории для дальнейшего анализа.

Стоит также отметить, что организацию данных можно начать еще на этапе сбора данных (см. врезку 14, раздел 2.2.10). **Формат, в котором данные записываются и сообщаются, может сыграть важную роль в их организации и повышении эффективности их критического анализа.** Например, таблица отслеживания индикаторов (ТОИ) может быть разработана таким образом, чтобы она отражала не только фактические значения индикаторов но и их плановые значения и процент достижения плановых значений индикаторов (см. врезку 15, раздел 2.2.11). Это раздвигает рамки анализа отклонений (разрыва между поставленными целями и фактическими результатами). При работе с данными в повествовательном формате текст можно структурировать таким образом, чтобы в нем были выделены приоритетные темы, побуждающие к критическому анализу, например передовые практики, сложности и ограничения, извлеченные уроки, планируемые действия и т. д. (см. обсуждение разработанного МФОККиКП шаблона отчета об управлении проектом/программой в разделе 2.4.1).

2. Анализ данных (полученные сведения и выводы)

Анализ данных может быть описательным и интерпретативным. Описательный анализ подразумевает описание основных результатов (условий, состояний и обстоятельств, выявленных на основании полученных данных), в то время как интерпретативный анализ помогает осмыслить, объяснить или установить взаимосвязь между полученными результатами. **Описательный анализ ориентирован на то, что произошло, а интерпретативный – на объяснение причин(ы) того, что произошло.** Оба они взаимосвязаны и полезны для при составлении информационных отчетов, поскольку описательный анализ служит основой для интерпретативного. **Врезка 17** иллюстрирует ключевые вопросы, которые необходимо учитывать при проведении описательного анализа. Вопросы, касающиеся интерпретации данных даны курсивом и выделены красным цветом.

Врезка 17: Вопросы для облегчения описания анализируемых данных

- ➔ Обнаруживаются ли в данных какие-либо тенденции/кластеры? *Если да, то почему?*
- ➔ Наблюдается ли какое-либо сходство в тенденциях, прослеживаемых по разным наборам данных? *Если да, то почему?*
- ➔ Отражает ли полученная информация то, что мы ожидали увидеть (ожидаемые результаты, сформулированные в логической матрице?) Если нет, то почему? *Есть ли в этом что-либо необычное и если да, то почему?*
- ➔ Наблюдаются ли какие-либо отклонения от плановых значений индикаторов при мониторинге реализации планов? *Если да, то почему? Можно ли это как-то исправить, или планы необходимо скорректировать?*
- ➔ Ведется ли мониторинг или выявление каких-либо изменений в допущениях/рисках? *Необходимо ли скорректировать программу на этом основании?*
- ➔ Достаточно ли просто знать об уровне распространенности определенного явления в целевой группе населения (описательная статистика) *или необходимо перенести выводы с выборки на более крупную совокупность населения (статистика вывода)?*
- ➔ Требуется ли какая-либо дополнительная информация или дополнительный анализ для прояснения этого вопроса?

При описании данных важно сосредоточиться на объективных данных, а не их интерпретации посредством оценок или выводов. Однако также важно осознавать, что способ описания данных, то есть то, какие основания для сравнения или методы статистического анализа используются для их описания, безусловно, будет содержать определенную степень допущения и влиять на их интерпретацию. Поэтому *лучше всего в максимальной степени учитывать любые допущения (гипотезы/ограничения) в процессе анализа данных.*



Будьте осторожны с выводами из полученных вами сведений.

При анализе данных также *важно соотносить анализ с задачами проекта/программы и соответствующими индикаторами.* В то же время *анализ должен быть гибким и ориентированным на изучение и других тенденций, независимо от того, было это запланировано или нет.* В практике анализа принято проводить следующие типы сравнения.

- **Сравнение факта (временного явления) с планом.** Как уже отмечалось в разделе 2.2.1, *величина отклонения* – это разрыв между поставленными целями и фактическими результатами, как, например, при сравнении числа лиц (домохозяйств), охватываемых программой по обеспечению готовности к бедствиям, с фактическим числом тех, кто в ней участвовал. При проведении подобного анализа важно объяснить, в связи с чем возникли отклонения.
- **Демографическое сравнение** – разбивка данных по полу, возрасту или этнической принадлежности для сравнения качества предоставления услуг различным уязвимым группам населения (например в проекте по снижению уровня бедности/улучшению благосостояния).
- **Географическое сравнение** – сопоставление описанных данных по районам, городской и сельской местности с целью сравнения объемов поставленного продовольствия при проведении чрезвычайной операции. Такое сравнение представляет особую важность в тех случаях, когда отдельные территории затрагиваются бедствием больше, чем другие.
- **Тематическое сравнение** – сопоставление, например, данных об оказании поддержки в области жилищного строительства со стороны доноров и собственника проекта с целью сравнения двух подходов к реализации проекта по реконструкции временного жилья.

Для описания данных часто используются обобщающие таблицы/матрицы, графики, диаграммы и другие визуальные средства, помогающие наглядно представить основные тенденции и выводы – все это в дальнейшем может использоваться при представлении данных. Несмотря на то, что количественные и качественные данные требуют разных типов анализа, важно одновременно принимать во внимание как количественные, так и качественные данные. Соотношение и сравнение данных обоих типов помогает обобщать сделанные выводы и интерпретировать изучаемые явления, а не просто использовать отдельные группы данных.

Поскольку количественные данные являются числовыми, их описание и анализ подразумевает использование статистических методов. В связи с этим при анализе данных необходимо кратко остановиться на использовании статистических методов²⁹. Простой статистический анализ (такой как подсчет процентных долей) может быть осуществлен с помощью калькулятора, а более сложный (такой как анализ данных опросов), может осуществляться с помощью программы Excel и другого статистического программного обеспечения, такого как SPSS (Statistical Package for Social Sciences – статистический пакет для социальных наук). При работе с профессиональными программными пакетами стоит обратиться за консультацией к специалисту по статистике.

Основное различие, которое необходимо понимать при использовании статистических методов, – это различие между описательной статистикой и статистикой вывода.

➤ **Описательная статистика.** Описательная статистика используется для обобщения числовых результатов или итогов (например обобщения картины результатов тестирования) в пределах определенного набора данных или выборочной совокупности населения; этот метод помогает определить контекст изучаемого явления. Как следует из названия, данный вид статистики является описательным и предполагает работу с такими характеристиками, как общая численность, периодичность, среднее значение, соотношение и распределение. Важно также понимать смысл двух других понятий описательной статистики – уровня распространения и частоты встречаемости. Уровень распространения показывает, насколько велико число людей, которые находятся в том или ином положении (например, процентная доля больных ВИЧ/СПИДом) или демонстрируют то или иное поведение в определенный период времени. Частота встречаемости может показывать, насколько велико число новых случаев той или иной болезни, зарегистрированных за конкретный промежуток времени (например, уровень заболеваемости той или иной болезнью в определенной группе населения).

➤ **Статистика вывода** – это более сложный метод, однако он позволяет обобщать результаты исследования с привлечением определённой выборки (переносить выводы с определенной выборки) на более крупную совокупность населения. Два основных раздела статистики вывода – это 1) изучение различий между группами населения (например различий в индикаторах конечных результатов между группами, которые участвовали в одних и тех же видах деятельности по проекту/программе, и контрольными группами за пределами сферы, в которой реализуется проект/программа); 2) изучение взаимосвязей между переменными, таких как причинно-следственные связи (например различия в численности бенефициаров, которые изменили модель своего поведения в области соблюдения правил гигиены после получения соответствующей информации на эту тему).

²⁹ Подробные инструкции по использованию статистических методов выходят за рамки данного Руководства, однако существует множество других справочных ресурсов, часть из которых перечислены в Приложении 2 «Информационные ресурсы в области МиО»

Важной частью выводного анализа является определение репрезентативности выборки, на основе которой будут делаться обобщения (выводы) (см. раздел 2.2.5). При работе с качественными данными чаще всего используется случайная выборка,

которая позволяет провести более точный статистический анализ и сделать более точные обобщения, чем при использовании целевой выборки. Проведение опросов – распространенный метод, в рамках которого используется случайная выборка (см. раздел 2.2.6). **Однако даже при условии статистической точности качественных данных, возможности для получения выводов посредством атрибуции и установления причинности, могут быть ограниченными.**

Например, при сравнении исходной ситуации до гуманитарного вмешательства в рамках проекта по улучшению благосостояния с ситуацией, измеренной три года спустя в ходе проведения окончательной оценки, можете ли вы быть уверены в том, что произошедшие изменения в уровне жизни явились следствием реализации проекта, а не каких-либо других факторов (переменных), таких как непредвиденное стихийное бедствие, вспышка инфекционного заболевания или мировой экономической кризис? Аналогичные проблемы возникают и при сравнении условий жизни отдельных групп людей – тех, кому те или иные услуги были предоставлены, и тех, кому они не предоставлялись. Все это осложняет задачу измерения воздействий и часто вызывает широкие споры у аналитиков (см. врезку 3, раздел 1.5).

Триангуляция – важный способ повышения достоверности выводов, сделанных на этапе интерпретации данных (см. раздел 2.2.4). Корректность собранных данных должна быть проверена с помощью различных источников и/или методов до того, как они будут интерпретированы как **факты**. Однако отдельные факты, вырванные из соответствующего контекста и не увязанные между собой и с задачами проекта, не способны эффективно повлиять на планирование и принятие решений в рамках проекта/программы. Интерпретация – это процесс поиска и разъяснения смысла отдельных фактов.

3. Проверка данных на валидность

На данном этапе важно определить, будет ли и как проводиться дальнейший анализ. Это может оказаться необходимым для верификации полученных данных, особенно в том случае, когда мы имеем дело с выдающимися на фоне других или противоречивыми результатами и выводами. При валидации данных может потребоваться выявление дополнительных первичных или вторичных источников для дальнейшего триангуляционного анализа или же проведение сравнений с другими аналогичными исследованиями. Например, может возникнуть необходимость в проведении дополнительных интервью или обсуждений в фокус-группах для последующего прояснения (валидации) конкретного вывода. Кроме того, может потребоваться проведение дополнительного исследования для получения ответов на вопросы, возникшие при анализе возможности продления проекта/программы, получения дополнительного финансирования или для получения информации, необходимой для более широкого сообщества специалистов в области развития.

4. Представление данных

Основная задача представления данных – эффективно преподнести их таким образом, чтобы они отражали основные результаты и выводы. В ходе представления данных полезно отвечать на вопрос «И что же из этого следует?», т. е. «Что означают или о чем нам говорят все эти данные, почему они важны?» Постарайтесь сформулировать свои ответы максимально кратко, ограничившись только основными выводами, которые проясняют ситуацию, отражаемую данными, и объясняют, почему эти данные важны. При обдумывании способа представления данных необходимо также учитывать следующие рекомендации.

- Убедитесь, что результаты анализа или выводы, на которых вы пытаетесь сфокусировать внимание, ясно изложены.
- Убедитесь, что данные представляются в ясной и простой форме, поскольку точность изложения облегчает понимание со стороны пользователей данных.

- Не забывайте о своей целевой аудитории и следите за тем, чтобы данные представлялись на соответствующем уровне и в соответствующем формате (например в форме краткого изложения, устного или письменного).
- Избегайте использования большого количества профессиональных специальных терминов и подробностей.

Существует множество вариантов/форматов представления данных, например письменные описания (повествования), матрицы/таблицы, графики (иллюстрация тенденций и т. д.), календари (например представление результатов работы по сезонам), секторные и столбцовые диаграммы (распределение или ранжирование данных, например в результате расположения элементов данных в порядке возрастания той или иной величины), карты (благополучия, угроз, мобильности, социальных или ресурсных сетей, влияния или взаимосвязей и т. д.), круговые диаграммы активов (вариант секторной диаграммы, представляющий распределение активов), диаграммы Венна (состоящие из окружностей, пересекающихся в тех местах, где у них есть общие элементы), расписания/хронологии и причинно-следственные диаграммы. Вне зависимости от используемого формата, убедитесь, что то, что вы хотите показать, четко выделено.

Во **врезке 18** описывается использование принципа «светофора» в целях привлечения внимания к тем или иным данным или уровням эффективности.

ВРЕЗКА 18: Использование принципа светофора для выделения необходимой информации

Один из способов выделить важную информацию в ходе представления данных – использовать принцип светофора, который заключается в ранжировании данных следующим образом: 1) зеленым цветом выделяются результаты, которые идут в ногу с целевыми значениями индикаторов; 2) оранжевым/желтым – результаты, которые несколько отклоняются от плановых значений, но все же, вероятно, достигнут их; и 3) красным – результаты, которые отклоняются от плановых значений и, скорее всего, не достигнут их. Как показано ниже, информацию в таблице отслеживания индикаторов можно выделять (раздел 2.2.11), чтобы ее было легче обнаружить в отчете об управлении проектом/программой (см. раздел 2.4.1). Данный способ представления данных может оказаться весьма полезным при составлении отчетности, поэтому он был взят на вооружение несколькими международными донорами (например Министерством международного развития Великобритании).

Примеры индикаторов	Плановое значение	Фактическое значение	% от планового значения	Объяснение причин отклонения, изложенных в отчете об управлении проектом/программой
Число бенифициаров проекта/программы	2 000	2 100	5%	
Число бесплатно распространенных противомоскитных сеток	100	0	-100%	Раздача противомоскитных сеток помешала сложности, связанные с передвижением автотранспорта во время сезона дождей. Извлеченный урок – необходимо завершать раздачу до начала сезона дождей
Число лиц, обученных уходу за противомоскитными сетками	500	400	-20%	Отсутствие некоторых участников обучения по причине сбора урожая. Извлеченный урок – необходимо проводить обучение в более ранние сроки

5. Выработка рекомендаций и планирование дальнейших действий

Выработка рекомендаций и планирование дальнейших действий осуществляются на этапе, когда полученные данные используются для подтверждения правильности или обоснования предлагаемых действий. Этот этап тесно связан с этапом использования сообщаемой информации (об этом пойдет речь на шаге 4, раздел 2.4), однако мы уделим ему здесь внимание, поскольку процесс выработки рекомендаций обычно совпадает по времени с анализом полученных результатов и выводов.

Важно, чтобы в процессе выработки рекомендаций была выстроена четкая причинно-следственная связь и каждая рекомендация была обоснована. Также важно добиться того, чтобы рекомендации были конкретными, что облегчит процессы сообщения и использования данных (о чем пойдет речь ниже). По этой причине рекомендации должны быть представлены в виде перечисления конкретных согласованных действий, удовлетворяющих критериям SMART ((specific (конкретные), measurable (измеримые), achievable (достижимые), relevant (актуальные) и time-bound (с четко установленными сроками)) и нацеленных на конкретные заинтересованные стороны, которые будут их реализовывать. Также важно поручить одной из заинтересованных сторон следить за тем, чтобы другие заинтересованные стороны выполняли рекомендуемые действия.

Важным условием для четкого формулирования рекомендаций и плана действий является их четкое понимание и использование в связке с другими сведениями, выводами и заключениями, полученными по результатам анализа данных. В таблице 6 в сжатом виде представлен обзор этих основных результатов приобретения знаний.

ТАБЛИЦА 6: Сравнение терминов, используемых при анализе данных: «полученные сведения», «вывод», «рекомендация» и «действие»

Термин	Определение	Примеры
Полученные сведения	→ Фактическое утверждение, основанное на первичных и вторичных данных	→ Члены местного сообщества сообщили о том, что их ежедневный доход составляет менее 1 доллара США → Участники фокус-групп из числа членов местного сообщества выразили желание устроиться на работу
Вывод	→ Синтезирующая (обобщенная) интерпретация полученных сведений	→ Члены местного сообщества имеют плохое материальное положение из-за отсутствия возможностей для трудоустройства
Рекомендация	→ Предписание, основанное на полученных выводах	→ Создать возможности микрофинансирования и малого предпринимательства для членов местного сообщества, чтобы они могли начать заниматься приемлемыми в рамках местной культуры и экономически жизнеспособными видами предпринимательской деятельности.
Действие	→ Конкретное действие, которое предписано совершить, чтобы выполнить рекомендацию	→ К декабрю 2011 года сформировать 6 пилотных групп солидарности для выявления идей по созданию возможностей малого предпринимательства и определения списка получателей займов → К январю 2011 года провести маркетинговое исследование для определения экономической жизнеспособности потенциальных вариантов организации малого бизнеса. → И т. д.

2.4 ШАГ 4 – Планирование отчетности и использования информации

Что входит в шаг 4

- 2.4.1 Прогнозирование и планирование отчетности:
 - A. Потребности/аудитория
 - B. Периодичность
 - C. Форматы
 - D. Ответственные лица
- 2.4.2 План использования информации:
 - A. Распространение информации
 - B. Принятие решений и планирование

Вслед за определением информационных потребностей проекта/программы и того, как будут осуществляться сбор, управление и анализ данных, необходимо спланировать то, как данные будут передаваться и использоваться по своему назначению в качестве источника информации. **Отчетность – важнейшая часть системы МиО, в рамках которой собранные и проанализированные данные предоставляются в качестве источника информации основным заинтересованным сторонам для дальнейшего использования.** Отчетность – критически важная составляющая МиО, так как **вне зависимости от качества собранных и проанализированных данных, в случае некачественного предоставления эти данные не могут эффективно использоваться, что может обернуться значительными потерями ценного времени, ресурсов и персонала.** К сожалению, существует множество примеров, когда ценные данные оказывались бесполезными из-за того, что по ним были составлены плохие отчеты.



2.4.1 Прогнозирование и планирование отчетности

Процесс подготовки отчетности может оказаться затратным с точки зрения времени и ресурсов и поэтому должен являться не самоцелью, а средством достижения хорошо спланированной цели. Вот почему очень важно научиться прогнозировать и тщательно планировать мероприятия по составлению отчетности. Во **врезке 19** представлены основные критерии оценки качества отчета, соблюдение которых поможет обеспечить его пригодность к использованию.

ВРЕЗКА 19: Критерии качества отчетов

- ➔ **Актуальность и полезность.** Отчет должен служить определенной цели/соответствовать своему назначению. Избегайте перегруженных ненужными данными отчетов – избыток информации чреват дополнительными расходами, может перегрузить информационный поток и снизить потенциал использования другой более актуальной информации.
- ➔ **Своевременность.** Отчет должен быть своевременным с точки зрения возможности использования сообщаемых сведений. Информация имеет ограниченную ценность, если она предоставляется нуждающимся в ней пользователям слишком поздно или недостаточно регулярно.
- ➔ **Полнота.** Отчет должен содержать достаточное количество информации, необходимой для конкретного пользователя. Особенно важно, чтобы в отчет были включены требования к его составлению.
- ➔ **Надежность.** В отчете должно быть обеспечено достоверное представление фактов.
- ➔ **Простота и удобство использования.** Отчет должен соответствовать ожиданиям своей целевой аудитории. Язык и формат отчета должны быть ясными, краткими и доступными для понимания.
- ➔ **Согласованность.** Отчеты должны использовать такие единицы измерения и форматы, которые можно сравнивать во времени. Это позволит отслеживать прогресс в достижении индикаторов целей и других намеченных рубежей.
- ➔ **Рентабельность.** Время и ресурсы, потраченные на составление отчета должны быть соразмерны его актуальности и полезности (см. выше).

Ценным инструментом планирования отчетности является график представления отчетности, в котором сформулированы требования к составлению отчетности с указанием, напротив каждого из них, периодичности, аудитории/цели, формата/источника передачи информации и ответственных лиц. В **Приложении 18** приведены примерные шаблоны графика представления отчетности. В оставшейся части данного раздела будут рассмотрены основные аспекты отчетности, представленные в этом графике.

А. Определение требований к отчетам и целевой аудитории отчетов

Отчеты должны готовиться исходя из конкретных целей и в расчете на конкретную целевую аудиторию. На этом основании определяется содержание, форма и сроки представления отчетности. Например, нужна ли пользователям информация для целей реализации текущего проекта/программы, стратегического планирования, обеспечения соответствия требованиям доноров, оценки воздействия и/или приобретения организационного знания, необходимого для будущих проектов/ программ?

Как уже отмечалось выше, *потребности в получении отчетов и другие информационные потребности лучше всего выявлять на ранних этапах планирования МиО*. Особенно это касается любых требований к отчетности (см. шаг 1, раздел 2.1). В этой связи таблица оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО (Приложение 6) является – ценный инструмент планирования отчетности. То же самое можно сказать и о столбце «Назначение информации/целевая аудитория» в плане-таблице по МиО (Приложение 8).

Предупреждение

Отчет должен содержать только ту информацию, которая является необходимой и достаточной для соответствия своему назначению. Решения о том, что необходимо включить в отчет, будут иметь экспоненциальный эффект, который может увеличить рабочую нагрузку на всю систему МиО, а также проект/программу в целом. Именно эти решения определяют, какое количество времени, какой объем ресурсов и какое число сотрудников необходимы для сбора, управления и анализа данных для отчета. Переизбыток информации создает излишнюю нагрузку на сотрудников проекта/программы и может привести к перенасыщенности (снижению эффективности) информационного потока. Это не только приводит к ненужным тратам, но и отвлекает внимание от более актуальной и полезной информации. Излишняя информация чаще становится ненужным грузом, а не благом.



При планировании отчетности особенно важно различать *внутреннюю и внешнюю отчетность* (см. врезку 20). *Внутренняя отчетность* призвана содействовать фактической реализации проекта/программы; она играет гораздо большую роль в извлечении уроков для принятия эффективных решений и определении того, какая часть информации о проекте/программе, может быть использована во внешних отчетах. *Внешняя отчетность* готовится в целях предоставления информации о проекте/программе заинтересованным сторонам вне команды сотрудников проекта/программы и организации-исполнителя. Такая отчетность играет важную роль в обеспечении подотчетности.

Эффективность текущей деятельности зависит от того, насколько регулярным и надежным является поступление необходимой информации. Особое внимание в этой связи следует уделять информационным потребностям руководителей проекта/программы, которым нужна своевременная информация для анализа прогресса проекта/программы и важнейших проблем, связанных с его/ее реализацией, выработки решений и подготовки отчетов о прогрессе для различных аудиторий, например вышестоящих инстанций и доноров. Кроме того, отчеты на уровне проекта/программы содержат важную информацию, необходимую руководителям программ и страновым директорам для сравнения фактического выполнения мероприятий и фактических расходов на них с запланированными.

ВРЕЗКА 20: Внутренняя и внешняя отчетность

Внутренняя отчетность	Внешняя отчетность
<ul style="list-style-type: none"> • Целевая аудитория – команда сотрудников проекта/программы и организация-исполнитель • Основное назначение – информирование лиц, ответственных за управление проектом/программой и принятие решений по проекту/программе (отчетность по результатам мониторинга) • Периодичность. Готовится регулярно исходя из потребностей проекта/ программы в мониторинге. • Содержание. Всеобъемлющая по содержанию, предоставляющая информацию, которая может использоваться для обеспечения различных потребностей внешних пользователей отчетности. • Форма представления, как правило, определяется командой сотрудников проекта/ программы исходя из того, что будет наилучшим образом отвечать потребностям проекта/ программы и служить укреплению организационной культуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Целевая аудитория – заинтересованные стороны вне команды сотрудников проекта/ программы и организации-исполнителя (например доноры, бенефициары, организации-партнеры, международные организации и правительства) • Основное назначение – как правило, для обеспечения подотчетности и доверия, для сбора средств, выражения удовлетворения достигнутыми результатами, а также освещения проблем и способов их разрешения. • Периодичность – меньшая, в виде периодических оцениваний (оценок) • Содержание – сжатое, как правило, в виде выдержек из внутренних отчетов, и построенное вокруг тем для обсуждения (требований), выдвинутых целевой аудиторией • Форма представления – часто определяется внешними требованиями или предпочтениями целевой аудитории

На **диаграмме 4** показан пример отчета по программе, который может быть полезен для понимания того, что представляет собой информационный поток, адресуемый основным заинтересованным сторонам. Голубые стрелки показывают, какая отчетность является внутренней и предназначена для команды сотрудников проекта/программы (филиала, специалиста по мониторингу, менеджера, старшего менеджера), в то время как красные стрелки представляют отчетность, адресуемую заинтересованным сторонам вне команды проекта/программы (местному сообществу, партнерам, донорам, совету директоров).

ДИАГРАММА 4: Пример информационных потоков в системе отчетности по проекту/программе



В. Определение периодичности представления отчетности

Очень важно определить реалистичные сроки для составления отчетов. Они должны соотноситься со временем, ресурсами и возможностями, необходимыми для подготовки и распространения отчетов, включая сбор и анализ данных и получение обратной связи. Ниже приведены некоторые основные принципы, которые необходимо учитывать при планировании периодичности представления отчетов:

- 1. Периодичность представления отчетов должна основываться на информационных потребностях целевой аудитории** и определяться таким образом, чтобы предоставленной информацией можно было своевременно воспользоваться при проведении ключевых мероприятий по планированию проекта/программы, принятию решений и обеспечению подотчетности.
- 2. На периодичность представления отчетов также влияет степень сложности и затратности процесса сбора данных.** Например, гораздо проще и дешевле подготовить отчет по индикатору качества какого-либо процесса среди участников семинара, чем по индикатору конечного результата, измеряющего изменения в поведении в пределах случайной выборки, отобранной для обследования домохозяйств (что требует больше времени и ресурсов).
- 3. Данные могут собираться регулярно, но не всем заинтересованным сторонам необходимо сообщать всю полученную информацию.** Для иллюстрации этого приведем несколько примеров.
 - Сотрудник службы безопасности может быть заинтересован в получении **ежедневных** отчетов о результатах мониторинга ситуации в зоне конфликта.
 - Специалист, работающий на месте, может испытывать потребность в получении **еженедельных** отчетов по индикаторам качества определенных видов деятельности, чтобы вести мониторинг за ходом реализации проекта/программы.
 - Менеджер проекта/программы может быть заинтересован в получении **ежемесячных** отчетов по промежуточным результатам или предоставляемым

услугам, чтобы выяснить, выполняется ли работа в соответствии с намеченным планом.

- Руководство проекта/программы может быть заинтересовано в получении **ежеквартальных** отчетов по индикаторам промежуточных результатов процесса долгосрочных изменений.
- Команда специалистов по оценке может быть заинтересована в получении отчетов об исследовании исходной и конечной ситуаций, в которых содержатся данные по индикаторам воздействия **в начале и в конце проекта**.

С. Определение форматов для различных типов отчетов

После того как были определены целевая аудитория (кто), назначение (зачем) и сроки представления (когда) отчетов, важно определить основные форматы отчетов, которые будут максимально удобны для потенциальных пользователей. Форматы отчетов могут быть самыми разнообразными – от письменных документов до видеопрезентаций, отсылаемых через Интернет. В одних случаях формат отчета должен будет соответствовать строгим требованиям, в то время как в других будет допускаться более гибкий формат.

МФОККиКП разработала шаблоны отчетов по различным областям, а также шаблоны для представления информации и отчетности донорам. Во **врезке 21** приводится обзор различных типов отчетов (и форматов), которые могут использоваться для целей отчетности, а ниже мы подробно обсудим рекомендуемый МФОККиКП формат отчета об управлении проектом/программой.

Ресурсы

См. раздел, посвященный программным и секторальным областям деятельности МФОККиКП, в Приложении 2 для поиска ресурсов, удовлетворяющих конкретным запросам.



**Составляйте отчеты в такой форме,
которая понятна целевой аудитории**

ВРЕЗКА 21: Примерные форматы представления отчетности

- *Отчеты об управлении проектом (Приложение 19)*
- *Отчеты об оценке*
- *Информацион-ные отчеты по программе, полугодовой и годовой отчеты*
- *Оперативные отчеты*
- *Отчеты перед конкретными донорами (например Гуманитарным офисом Европейской комиссии (ЕЧО))*
- *Отчеты о текущем состоянии (отчеты о фактическом положении, информацион-ные бюллетени, сводки о ситуации с безопасностью и т. д.)*
- *Отчеты о проведении мероприятий/ отчеты о событиях*
- *Служебные записки*
- *Фотографии/ видеоматери-алы*
- *Брошюры, проспекты, раздаточные материалы, постеры*
- *Информацион-ные письма/бюллетени*
- *Отчеты о профессиональ-ной деятельнос-ти (отдельного сотрудника или волонтера и т. д.)*
- *Пресс-релизы*
- *Публичные презентации – конференции или собрания общины*
- *Истории успеха, тематические исследования*
- *Публикации в популярных изданиях, например в журналах, газетах или на интернет-сайтах*
- *Научные публикации в виде статьи, доклада или книги.*

Очень важно, чтобы форматы отчетов и их содержание были приемлемы для целевой аудитории. То, как представляется информация на этапе подготовки отчетности, может сыграть решающую роль в том, насколько она будет понятна или насколько эффективно использована. Например, отчеты, снабженные графиками и таблицами, могут хорошо подходить руководству проекта/программы, дискуссии с участием широкой общественности – сотрудникам, работающим на местах, визуальное отображение результатов работы с сообществами в виде карт – бенефициарам, а отпечатанный на глянцевогой бумаге отчет или веб-сайт – для доноров. Каждый отчетный документ должен быть переведен на соответствующий язык и представлен в приемлемом с точки зрения местной культуры формате (например в виде краткого обобщения, в устной или письменной форме). Основываясь на критериях качества отчетов, о которых речь шла в начале данного раздела (врезка 19 – см. раздел 2.2.1), во врезке 22 приводится ряд практических советов по повышению эффективности ваших письменных отчетов.

ВРЕЗКА 22: Рекомендации по составлению отчетов

- Будьте своевременны, то есть заранее запланируйте написание отчета и отведите на это достаточно времени
- Привлекайте к написанию отчета других сотрудников, однако проследите за тем, чтобы ответственность за конечный результат нес один человек
- Переведите отчет на соответствующий язык
- Включите в отчет раздел «Резюме» или «Обзор проекта» с кратким описанием хода выполнения проекта и выделением основных вопросов/мероприятий, которые требуют внимания.
- Посвятите один из разделов отчета определению конкретных действий, которые необходимо предпринять по итогам отчета и с учетом выработанных рекомендаций, а также круга ответственных лиц и сроков выполнения этих действий.
- Излагайте свои мысли ясно, сжато, избегая длинных предложений, употребления профессионального языка, избыточных статистических данных и специальных технических терминов.
- Используйте форматирование (жирный шрифт или подчеркивание) для выделения ключевых моментов
- Используйте графики, фотографии, цитаты и примеры в качестве пояснения к представленной информации
- Будьте точны, уравновешенны и беспристрастны
- Используйте логическое разбиение на разделы для структурирования и организации содержания отчета
- Избегайте ненужной информации и лишних слов
- Придерживайтесь принятых МФОККиКП форматов и руководящих указаний, касающихся стиля и использования терминологии, и надлежащим образом используйте эмблему МФОККиКП.
- Проверяйте орфографию и пунктуацию.

Отчет об управлении проектом/программой

Особое внимание необходимо уделить отчету об управлении проектом/программой, потому что он, как правило, является основой внутренней информации, которая, в свою очередь, служит источником для внешней отчетности. Существуют и другие форматы представления отчетности, которые могут требоваться чаще (например отчеты о конкретных видах деятельности) или реже (например отчеты об оценке). Однако отчет об управлении проектом/программой является важнейшим механизмом отчетности, в рамках которого объединяется информация из различных отчетов перед руководством проекта/программы, и предоставляются данные для других отчетов, обеспечивающих подотчетность.

Отчеты об управлении проектом/программой должны составляться с регулярностью, достаточной для того, чтобы можно было вести мониторинг прогресса проекта/программы и выявлять любые сложности или задержки, оставляя достаточно времени для адекватного реагирования. В большинстве организаций управленческие отчеты составляются ежемесячно или ежеквартально, однако у каждого из этих вариантов есть свои плюсы и минусы. Подготовка ежемесячных отчетов дает возможность проведения более регулярных обзоров деятельности, что может быть очень полезным, особенно в быстро меняющихся условиях, в частности при проведении чрезвычайных операций. Однако более частое проведение сбора и анализа данных может представлять сложность, если ресурсы, выделяемые на проведение мониторинга, ограничены. Ежеквартальные отчеты проводятся через более продолжительные интервалы времени, но в них

основное внимание уделяется состоянию промежуточных и даже конечных результатов, а не самой деятельности.

Во **врезке 23** представлены основные составляющие отчета об управлении проектом/программой, форма которого рекомендована МФОККиКП; шаблон такого отчета (с подробными инструкциями по заполнению) приводится в полном виде в **Приложении 19**.

ВРЕЗКА 23: Обзор основных составляющих отчета об управлении проектом/программой (см. шаблон отчета в полном виде в Приложении 19)

1. **Информация о проекте/программе.** Сводка основных сведений о проекте/программе (название, сроки, руководитель, код и т. д.)
2. **Резюме.** Общий обзор содержания отчета с указанием статуса реализации проекта, выделением основных достижений, описанием сложностей и перечислением запланированных мероприятий. В данном разделе также должны фигурировать установленные в FWRS индикаторы охвата получателей помощи и участия волонтеров.
3. **Финансовое положение.** Краткое описание финансового положения проекта/программы на основании данных ежемесячных финансовых отчетов по проекту/программе за отчетный кварталный период.
4. **Анализ ситуации/контекста (позитивных и негативных факторов).** Выявление и обсуждение всех факторов, влияющих на рабочий контекст и ход реализации проекта/программы (изменения в ситуации с безопасностью или государственной политике и т. д.), а также действий, которые необходимо предпринять.
5. **Анализ хода реализации проекта/программы.** Критическая часть анализа, основанная на оценке выполнения задач, сформулированных в логической матрице проекта/программы, а также на оценке данных, внесенных в таблицу отслеживания индикаторов проекта/программы (ТОИ).
6. **Участие и жалобы заинтересованных сторон.** Обзор данных об участии основных заинтересованных сторон и любых поступивших от них жалоб.
7. **Партнеры и другие основные участники.** Данный раздел содержит перечень всех партнеров и соглашений по проекту/программе и (соглашение о выполнении проекта/программы, меморандум о взаимопонимании) с соответствующими комментариями.
8. **Сквозные вопросы.** Обзор проделанной работы и полученных результатов, относящихся к любым сквозным темам (гендерное равенство, экологическая устойчивость и т. д.).
9. **Кадровое обеспечение (персонал) проекта/программы.** Данный раздел содержит список новых сотрудников, а также описание всех изменений, связанных с кадровым обеспечением персонала проекта/программы. Здесь же должно быть указано, имеется ли необходимость в поддержке со стороны руководства при решении любых проблем.
10. **Обзор стратегии выхода/поддержания устойчивости.** Информация о прогрессе в реализации стратегии поддержания устойчивости для сохранения актуальности задач проекта/программы после передачи его/ее результатов местным заинтересованным сторонам.
11. **Статус ПМОО.** Краткий обзор основных мероприятий по планированию, мониторингу, оценке и подготовке отчетности, проводимых в рамках проекта/программы.
12. **Основные извлеченные уроки.** Изложение основных извлеченных уроков и того, как ими можно воспользоваться при реализации этого/этой или аналогичных проектов/программ в будущем.
13. **Приложения к отчету.** Таблица отслеживания индикаторов проекта/программы и другая дополнительная информация.

D. Назначение ответственных за подготовку отчетов

Важно назначить конкретных людей, которые будут нести ответственность за подготовку отчета каждого типа. Ответственным может быть лицо, имя которого фигурирует в плане проведения МиО и который собирает информацию по индикаторам (см. раздел 2.2.1), или же другой сотрудник, в должностные обязанности которого входит подготовка данных к передаче потенциальным пользователям. Это может(гут) быть, например, сотрудник(и), который(е) готовит(ят) ежемесячный отчет по проекту, отчет о достигнутом прогрессе для финансовых доноров или пресс-релизы. Таким ответственным также может быть один из тех, кто представляет данные по МиО на различных собраниях, таких как собрания общины, селекторное совещание со штаб-квартирой, презентации для партнеров и т. д. По каждому отчету/типу отчета необязательно назначать в качестве ответственных всех тех, кто участвует в его подготовке; в этом качестве может выступать одно лицо.

Следует помнить о том, что вне зависимости от того, кто составляет отчет, важно, чтобы при этом соблюдались заранее установленные требования и чтобы сообщаемая информация была надежной и предоставлялась вовремя. При всей очевидности вышеизложенного во **врезке 24** подчеркивается, что при подготовке отчетности часто возникают сложности или препятствия, с которыми необходимо справляться для того, чтобы обеспечить своевременность и надежность сообщаемой информации.

ВРЕЗКА 24: Сложности при подготовке отчета и их разрешение

Отчет должен содержать информацию не только о достигнутых результатах, но и о проблемах, возникающих при осуществлении проекта/программы. Это поможет найти эффективные решения и извлечь полезные уроки, что в свою очередь может послужить ориентиром при текущем и дальнейшем планировании. Однако иногда возникают сложности, препятствующие тому, чтобы процессы анализа и предоставления данных осуществлялись своевременно и эффективно.

- **«У нас нет времени».** Такое ощущение может складываться, когда команда сотрудников проекта сосредотачивает свое внимание на конечной цели, которая должна быть достигнута, а не на оценке процессов, необходимых для ее достижения. **Решение** этой проблемы заключается в том, чтобы помочь людям понять, как своевременные анализ и предоставление данных могут помочь сэкономить время, улучшить качество соответствующих процессов, повысить уровень подотчетности и обеспечить прозрачность деятельности и достижение поставленных целей.
- **«Это в любом случае ни на что не влияет».** Может возникнуть ощущение, что отчетность – это бюрократическая процедура и что данные отчета полностью не используются. **Решением** данной проблемы может быть помощь в понимании того, как используется отчетная информация и чем она ценна, а также более активное вовлечение людей в процессы сбора, анализа и предоставления данных. Личное участие позволит им ощутить большую ответственность за общее дело.
- **«Анализ данных – задача для экспертов, а не для нас».** Это ошибочное чувство обусловлено тем, что люди ощущают недостаток технических навыков для проведения анализа данных. **Решение** данной проблемы может заключаться в том, чтобы помочь людям лучше понять смысл анализа данных и объяснить, что он не обязательно требует использования сложных статистических методов. Можно снабдить их соответствующими инструментами, инструкциями, а также провести необходимую подготовку, чтобы обеспечить более высокое качество анализа данных.

ВРЕЗКА 24: Сложности при подготовке отчета и их разрешение

→ **Страх перед отклонением от нормы.** Это может быть обусловлено тем, что люди не хотят, чтобы их работа была расценена как плохая, если величина отклонения показывает невыполнение плана. **Решением** проблемы в данном случае может быть помощь в понимании того, что ситуация, когда все цели проекта/программы достигаются на протяжении всего его/ее жизненного цикла, складывается очень редко. Сформируйте открытость к взаимодействию и чувство партнерства, благодаря которым невыполнение плана будет восприниматься не как недостаток, а как возможность чему-то научиться. Напомните сотрудникам о том, что неудачи возникают только тогда, когда не удается чему-то научиться.

2.4.2 План использования информации

Общее назначение системы МиО заключается в предоставлении полезной информации. *Это означает, что вопрос эффективности использования информации нужно не отодвигать на задний план, а ставить во главу угла еще на этапе планирования.* В этой связи выявление информационных потребностей заинтересованных сторон (см. обсуждение в шаге 1 планирования МиО, раздел 2.1) должно являться постоянной задачей на всех шагах планирования МиО.

Во **врезке 25** приведены четыре основных способа использования информации по МиО. Существует множество факторов, которые определяют качество использования информации. Первое – это отбор, сбор и переработка данных в полезную информацию, что уже обсуждалось в данном Руководстве выше. В идеале этот процесс позволяет получить информацию, которая является актуальной, своевременной, полной, согласованной, надежной и удобной для использования (см. таблицу 19, раздел 2.4.1). Оставшаяся часть данного раздела будет посвящена обзору основных соображений, которые необходимо учитывать при распространении информации, а также принятии решений и планировании в области ее использования.

ВРЕЗКА 25: Основные виды назначения информации

- **Управление проектом/программой** – предоставление необходимой информации для принятия решений, служащих руководством к дальнейшим действиям по реализации и улучшению реализации проекта/программы.
- **Приобретение знаний и обмен знаниями** – развитие организационных навыков и обмен знаниями с целью повышения качества разработки будущих программ, как внутри, так и за пределами организации-исполнителя проекта/программы.
- **Подотчетность и обеспечение соответствия** – демонстрация того, какая работа и каким образом была проделана и соответствовала ли она определенным правовым требованиям или требованиям со стороны доноров, а также стандартам МФОККиКП и другим международным стандартам.
- **Приветствие успехов и пропаганда** – выделение и продвижение достижений и успехов проекта/программы в целях укрепления морального духа и содействия мобилизации ресурсов.

А. Распространение информации

Под распространением информации имеется в виду способ передачи информации (отчетов) пользователям. Распространение информации можно рассматривать как часть процесса подготовки отчетности, однако используя это выражение, мы хотим подчеркнуть, что распространение - это передача определенной информации (отчетов) пользователям, а не процесс представления информации в виде отчета.

Существует множество способов обмена информацией. Также как и в случае с различными форматами представления информации, выбор способа распространения информации в значительной степени зависит от конечного пользователя и назначения информации. Во **врезке 26** приводится несколько способов обмена информацией.

ВРЕЗКА 26: Основные способы распространения информации

1. Печатные материалы, распространяемые по почте или лично
2. Сетевая коммуникация, например электронная почта (и приложения), веб-сайты, блоги и т. д.
3. Радиосвязь, включая межличностную радиокommunikацию (любительского радио) и ширококвещательное радио
4. Телефонная коммуникация, включая голосовые звонки, отправку текстовых сообщений и другие функции, доступные при использовании мобильного телефона
5. Телевидение и видеопрезентации
6. Живые презентации, включая совещания сотрудников проекта/программы и собрания представителей общественности

Выбор среды представления отчетности должен основываться на том, какая из этих сред является наиболее экономичной с точки зрения ресурсов и времени и наиболее подходящей для целевой аудитории. Этот процесс в идеале должен завершиться составлением графика представления отчетности (см. Приложение 18).

Для иллюстрации вышесказанного приведем несколько примеров.

- Система отчетности в среде Интернет может оказаться наиболее оптимальной с точки зрения коммуникации между руководством проекта/программы и штаб-квартирой.
- Собрания общины могут быть подходящей средой для представления данных бенефициарам, у которых нет доступа к компьютеру или которые являются неграмотными.
- Рассылка смс-сообщений может использоваться волонтерами как эффективный и быстрый способ передачи информации об оперативной обстановке на местах.

Также важно помнить о том, что *распространение информации должно быть многонаправленным.* Это означает, что помимо передачи представителям руководства, старшим менеджерам и донорам, информация должна предоставляться сотрудникам на местах, партнерам и самим бенефициарам.

Еще одним важным соображением при распространении информации является вопрос обеспечения защиты внутренних и конфиденциальных сведений. Как уже говорилось при обсуждении вопроса управления данными (см. раздел 2.2.10), необходимо принять меры предосторожности для защиты доступа к конфиденциальной информации.

В. Принятие решений и планирование

Во главе угла использования данных - процессы принятия решений и планирования. Однако независимо от качества подготовки и распространения данных, окончательное решение по поводу того, когда и как они будут использоваться, принимает пользователь. Именно здесь процесс планирования МиО пересекается с процессом управления проектом/программой, и характер принятия решений и использования информации определяется задачами проекта/программы, контекстом его/ее реализации и организационной культурой организации-исполнителя. Несмотря на то что использование информации, по большей части, лежит в области управления проектами/программами и организационного управления, хотелось бы обратить внимание на два важных соображения, которые могут подсказать варианты использования информации при принятии решений и планировании.

1. **Диалог с заинтересованными сторонами.** Дискуссии и взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам обмена информацией очень важны для достижения взаимопонимания, укрепления чувства ответственности и принятия информированных решений по вопросам реагирования. Этот процесс может начаться на этапе анализа, пересмотра и переработки сообщаемой информации и опираться на использование соответствующих точек распространения информации, таких как встречи, семинары и рабочие совещания, доступные через сеть форумы, телеконференции и/или процедуры внутриорганизационной отчетности и отслеживания результатов.

Например, выводы отчета об оценке, скорее всего, будут понятны и применимы, если они не просто отпечатаны на бумаге, а представлены основным заинтересованным сторонам в рамках живого диалога, который позволит им осмыслить и прокомментировать полученную информацию. В идеале, это можно сделать до подготовки окончательного проекта отчета для подтверждения извлеченных уроков и выработки реалистичных рекомендаций.

2. **Административное реагирование.** Конкретные процедуры для документирования и реагирования на полученные выводы и рекомендации (часто называемые административным реагированием) должны быть встроены в систему управления проектом/программой. Это может быть план административных действий как четко сформулированных мер реагирования на проблемы, выявленные в отчете об управлении проектом/программой и отчете об оценке. Там должно быть четко прописано, какие действия будут предприняты, включая сроки и ответственных за их выполнение. Должно также разъясняться, почему какие-либо рекомендации не могут быть выполнены или почему выявленные проблемы не могут быть разрешены. Такая система должна быть четко организованной. Последующие действия по исполнению принятых решений систематически выполняться и подвергаться систематическому мониторингу, по результатам которого должна предоставляться строгая, своевременная и прозрачная отчетность.

Существует множество инструментов поддержки планирования дальнейших действий и контроля за их исполнением. В **Приложении 20** приведены три формы таблиц (также называемых журналами) для записи основных пунктов административного реагирования. **Журнал учета решений** можно использовать для учета основных решений по проекту/программе, что позволит каждому сотруднику в любой момент выяснить, зафиксировано ли то или иное решение и выполняются ли конкретные действия по его исполнению. На такой журнал можно сослаться в случае, если возникнет какое-либо несогласие по поводу того, почему было принято то или иное решение и кто был ответственен за мониторинг его исполнения. Он также может оказаться полезен при проведении аудита. Наряду с журналом учета решений руководство проекта/программы может пользоваться **журналом учета мер реагирования** для учета действий по принятым решениям.



Помните, что информация по МиО полезна только тогда, когда она используется!

Оба журнала – журнал учета решений и журнал учета мер реагирования – могут служить в качестве реестров конкретных решений, принятых в ответ на проблемы, возникшие в рамках проекта/программы, и соответствующих действий, зафиксированных в отчете об управлении проектом/программой или отчете об оценке. Как уже отмечалось выше, эффективность этого инструмента может быть увеличена благодаря тщательно разработанным формам представления отчетности по проекту/программе, включающим раздел по планированию дальнейших действий (например отчет об управлении проектом/программой МФОККиКП (см. Приложение 19)).

Еще одним полезным инструментом является *журнал учета извлеченных уроков* (см. Приложение 20), который используется для регистрации и приоритизации основных извлеченных уроков. Впоследствии он может использоваться при обоснования решений, принимаемых в ходе реализации проекта/программы, и стратегического планирования будущих проектов/программ, что может содействовать приобретению организационных навыков и обмену знаниями.

2.5 ШАГ 5 – План развития кадрового потенциала в области МиО

Для осуществления эффективного мониторинга и оценки необходимы квалифицированные специалисты. Помимо обязанностей по сбору данных, прописанных в плане МиО, важно также спланировать, кто будет нести ответственность за процессы МиО, включая управление данными, их анализ, отчетность и обучение методам МиО. В данном разделе рассказывается об основных принципах планирования развития кадрового потенциала в области МиО и укрепления потенциала системы МиО проекта/программы в целом.

2.5.1 Оценка кадрового потенциала проекта/программы с точки зрения проведения МиО

Первым шагом в планировании развития кадрового потенциала в области МиО, является определение, какой опыт в данной области имеют сотрудники проекта/программы, организации-партнеры, целевые сообщества и все остальные потенциальные участники системы МиО. Важно выявить все возможные несоответствия между потребностями проекта/программы в области МиО (см. Шаг 1, Раздел 2.1) и имеющимся в наличии персоналом. По итогам такого анализа можно будет сделать вывод либо об укреплении потенциала в рамках самого проекта/программы, либо о привлечении внешних специалистов.

К числу основных вопросов, которыми необходимо руководствоваться при проведении такой оценки, относятся следующие:

- Есть ли специалисты по МиО среди сотрудников проекта/программы? Как их навыки соотносятся с потребностями проекта/программы в области МиО?
- Есть ли специалисты в области МиО в организации, осуществляющей проект/программу? Например, есть ли в ней технический отдел или сотрудники, ответственные за проведение МиО, которые могут предоставить консультативную помощь и поддержку персоналу, и если да, в какой степени они смогут участвовать в конкретном проекте/программе?
- Имеют ли целевые сообщества (или их конкретные члены) и другие партнеры по проекту/программе опыт в области МиО?

Для более эффективного управления данным процессом полезно ознакомиться с обсуждением вопросов, касающихся оценки потребности заинтересованных сторон в МиО (раздел 2.1.2) и планирования деятельности по МиО (раздел 2.1.4). В отношении проектов/программ, которые осуществляются в рамках организации, следует воспользоваться данными более широкой организационной оценки, включающей вопросы МиО (если таковые имеются). Например, секретариат МФОККиКП предлагает инструмент оценки планирования, мониторинга, оценки и отчетности для Национальных Обществ и групп проектов/программ, который может помочь в оценке понимания и практических навыков в области МиО в осуществляющем проект/программу Национальном Обществе или самой группе проекта/программы.³⁰

³⁰ См. *IFRC-PAD M&E Capacity Assessment Tool*.

2.5.2 Определение уровня участия местного населения

В идеале, сбор и анализ данных должны осуществляться в сотрудничестве с теми людьми, к которым процессы и решения в области МиО относятся в наибольшей степени. Это важный принцип Движения (см. врезку 27), который ставит на первое место участие в процессе МиО местных добровольцев и сообществ. Зачастую участие в МиО на местном уровне ожидается или требуется, и развитие местных возможностей в этой сфере в целях обеспечения устойчивости проекта/программы определяется как ключевая цель самого проекта/программы.

ВРЕЗКА 27: Седьмой принцип Кодекса поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций (НПО) при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф

Необходимо найти пути привлечения сил, в интересах которых осуществляется программа, к участию в организации операций по оказанию гуманитарной помощи. Гуманитарную помощь при стихийных бедствиях и катастрофах ни в коем случае не следует навязывать тем, для кого она предназначена. Эффективное оказание помощи и восстановление нормальной жизни наиболее достижимы, если в разработке, организации и осуществлении программы по оказанию помощи принимают участие те, в чьих интересах она осуществляется. Мы будем стремиться к тому, чтобы все жители пострадавшего района участвовали в наших программах по оказанию гуманитарной помощи и восстановлению.

Участие может иметь место на разных уровнях системы МиО. Как показывает **Диаграмма 5**, такое участие происходит в континууме: на одном конце спектра система МиО может полностью строиться на принципах участия, когда местные заинтересованные стороны активно участвуют во всех процессах и в принятии решений, а на другом – являться иерархически организованной, где участие местных заинтересованных сторон ограничивается наблюдениями или исследованиями. В итоге, степень участия различается в зависимости от конкретного проекта/программы и конкретных условий. Ниже приводятся некоторые примеры участия в МиО:

- Использование партиципативных оценок, например оценок уровня уязвимости (ОУУ) или SWOT-анализа (слабые и сильные стороны, возможности и угрозы)) в сообществах.
- Вовлеченность представителей местного населения в разработку проекта/программы (логическая матрица) и определение индикаторов.
- Совместный мониторинг, когда отдельные представители сообществ сообщают данные по основным индикаторам.
- Самооценки с использованием простых методов, адаптированных к местным условиям, например, анализ наиболее значимых изменений и совместный анализ проектов (см. Приложение 2, Информационные ресурсы в области МиО).
- Распространение данных мониторинга и оценки среди членов сообщества для совместного анализа, выявления проблем или подготовки рекомендаций.
- Использование механизмов обратной связи для получателей помощи, добровольцев и персонала (см. раздел 2.2.8).

ДИАГРАММА 5: Партиципативный континуум



Участие местного населения в МиО приносит большую пользу, однако также следует признать и наличие ряда потенциальных проблем – см. **врезку 27**. Важно отметить, что партиципативные подходы не должны исключать или ограничивать участие сторонних лиц и игнорировать их профессиональный опыт, ценную информацию, которой они обладают, и точки зрения. **МФОККиКП рекомендует обеспечить разумный баланс между партиципативными и непартиципативными методами МиО в соответствии с потребностями и условиями осуществления проекта/программы.**



ВРЕЗКА 28: Преимущества и недостатки партиципативных методов МиО

Потенциальные преимущества	Потенциальные недостатки
<ul style="list-style-type: none">➔ Позволяют получателям помощи анализировать обстановку и действовать, исходя из сложившейся ситуации (в качестве «активных участников», а не «пассивных получателей»)➔ Укрепляют местный потенциал и ответственность местного населения за выполнение проекта и его устойчивость. Люди легче принимают и усваивают данные и рекомендации, полученные и разработанные при их участии➔ Способствуют развитию сотрудничества и достижению консенсуса на разных уровнях – между получателями помощи, местными сотрудниками и партнерами, и старшим административным звеном.➔ Усиливают подотчетность получателей помощи, предотвращая доминирование одной точки зрения в процессе МиО➔ Могут сэкономить время и деньги при сборе данных по сравнению с расходами на привлечение сотрудников проекта/программы или внешней поддержки➔ Позволяют получить своевременную и актуальную информацию непосредственно с мест для принятия административных решений в целях осуществления корректирующих действий.	<ul style="list-style-type: none">➔ Требуют больше времени и средств для обучения и организации работы местного персонала и членов сообществ➔ Т р е б у ю т н а л и ч и я подготовленных координаторов для обеспечения понимания процесса всеми сторонами и их равного участия➔ Могут негативно повлиять на качество собираемых данных в силу местной политики. На анализ данных и принятие решений могут повлиять голоса наиболее авторитетных в сообществе лиц (ввиду гендерных, этнических или религиозных факторов)➔ Т р е б у ю т и с т и н н о й приверженности местных жителей и поддержки доноров, поскольку в проекте/программе могут не использоваться традиционные индикаторы или форматы предоставления данных

* Источник: выдержка из издания: Chaplowe, Scott G. 2008. Monitoring and Evaluation Planning. American Red Cross/CRS M&E Module Series. American Red Cross and Catholic Relief Services (CRS) **(Планирование мониторинга и оценки)**. Обучающие модули по МиО и развитию потенциала Американского Красного Креста и организации Catholic Relief Services (CRS Washington, DC, and Baltimore, MD), Washington, DC, и Baltimore, MD.

2.5.3 Определение потребности в привлечении сторонних специалистов

Сторонние специалисты (консультанты), как правило, привлекаются в целях использования их технических знаний и опыта, обеспечения объективности и достоверности, экономии времени и/или по требованию доноров. Очевидно (особенно в случае привлечения сторонних специалистов по оценке), что опыт, надежность и объективность играют очень важную роль при принятии решения о необходимости использования их услуг.

Сторонние специалисты могут использоваться в следующих случаях:

- Для проведения независимой окончательной оценки всех финансируемых секретариатом проектов/программ, стоимость которых превышает 1 миллион швейцарских франков (в соответствии с политикой руководства МФОККиКП по проведению оценок)
- В рамках совместной оценки в режиме реального времени операции помощи в случае стихийных бедствий и катастроф, в которой участвуют МФОККиКП, УКГВ (Управление ООН по координации гуманитарных вопросов) и другие партнеры, такие как CARE International
- Для создания случайных выборок для обследований домохозяйств при проведении исследований исходной и конечной ситуации
- Для ввода данных и статистического анализа проекта/программы
- Для перевода документов по проекту/программе.

Иногда для осуществления проекта/программы организации-исполнителю может потребоваться отдельный специалист для осуществления контроля за процессом МиО – например, специалист или консультант по проведению МиО. В Приложении 20 приводится пример должностной инструкции специалиста по МиО, а ниже описываются основные шаги процесса приема на работу такого специалиста.³¹

1. Определите потребности МиО для штатной должности
2. Разработайте должностную инструкцию
3. Создайте комитет по вопросам приема и определите процесс приема на работу
4. Поместите объявление об открывшейся вакансии
5. Проведите предварительный отбор кандидатов и составьте их окончательный список
6. Проведите интервью с кандидатами
7. Примите на работу и обучите нового сотрудника

2.5.4 Определение функций и обязанностей сотрудников проекта/программы, занятых в проведении МиО

Очень важно, чтобы на каждом уровне системы МиО были четко определены функции и обязанности. В плане МиО (Шаг 2, Раздел 2.2) определяются лица, отвечающие за сбор данных по каждому индикатору. Однако в рамках системы МиО есть и другие обязанности – от управления данными и их анализа до отчетности и обеспечения обратной связи. Распределение обязанностей в конечном итоге будет зависеть от масштабов проекта/программы и от того, какие системы уже применяются в рамках проекта/программы и (или) в организации-исполнителе (см. раздел 2.1.4).

Как правило, существует достаточно широкий круг сотрудников, на которых те или иные обязанности по мониторингу возложены в рамках должностной инструкции. В их числе могут быть не только сотрудники проекта/программы, но и

³¹ Источник: Хагенс, Клара, 2008. *Найм сотрудников для проведения МиО (Hiring M&E Staff.)* Модули по МиО Американского Красного Креста и организации Catholic Relief Services (CRS), Американский Красный Крест и организация Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, и Baltimore, MD

добровольцы, члены сообществ или другие партнеры. При определении функций и обязанностей в области МиО имеет смысл рассмотреть возможность использования таблицы оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО (Приложение 6, см. также Шаг 1 – раздел 2.1) или организационной диаграммы по проекту/программе (с сопроводительным текстом). Особое внимание следует уделить квалификации каждого сотрудника и предъявляемым к нему требованиям в области МиО, включая приблизительное время, которое он должен уделять этой работе. Это поможет при планировании практической работы, а также при подготовке должностных инструкций и технического задания (ТЗ) для проекта/программы.

Один из основных вопросов, о котором необходимо помнить при планировании, заключается в том, кто будет нести ответственность за общее управление системой МиО. Важно четко определить, кто будет главным специалистом, к которому другие лица – как персонал проекта/программы, так и привлеченные сторонние специалисты – будут обращаться за указаниями по МиО, и перед которым они будут отчитываться. Этот человек (или группа лиц) должны обеспечить координацию различных функций по МиО, осуществлять за ними надзор, отслеживать любые проблемы, которые могут возникнуть, и осуществлять «подстраховку» в случае их возникновения. Они должны иметь четкое понимание всей системы МиО. Как правило, это лица, возглавлявшие процесс планирования МиО.

2.5.5 План управления деятельностью сотрудников проекта/программы, занятых в проведении МиО

Для сотрудников проекта/программы, добровольцев, местного населения и других партнеров, участвующих в системе МиО, важно разработать инструменты и механизмы управления их рабочим временем и обеспечения эффективности их работы. Как указывалось в Шаге 2 (раздел 2.2), план МиО помогает определить эти функции и временные рамки. Также важно включить данный этап планирования в общую систему оценки эффективности работы персонала/добровольцев, как уже говорилось в разделе 2.2.9. Другие инструменты, такие как табель учёта рабочего времени, как правило, можно получить в отделе кадров организации. Наконец, также как и при работе с получателями помощи, при управлении персоналом и добровольцами чрезвычайно важно соблюдать принципы рациональности и нравственные нормы – см. **врезку 28**, раздел 2.5.2.

ВРЕЗКА 29: Соблюдение норм и стандартов в области управления персоналом (кодекс People in Aid)

Эффективное управление персоналом всегда считалось достаточно сложной задачей в гуманитарном секторе, где направление квалифицированных специалистов, обладающими нужными навыками, в нужное место в нужное время играет крайне важную роль для обеспечения успеха операций. Чтобы решить эту задачу, Кодекс добросовестной практики организации People in Aid's (*People in Aid's Code of Good Practice*) ставит своей целью «усилить поддержку организаций и обеспечить более эффективное управление персоналом и добровольцами», что важно для успеха осуществляемой нами деятельности. Кодекс включает семь принципов, касающихся стратегии, политики и практики в области управления персоналом. Цель мониторинга влияния их применения на успех операций - «помочь работодателям более четко уяснить свои обязанности и сферу ответственности, более эффективно управлять людьми и, таким образом, еще больше повысить качество оказываемой помощи».

2.5.6 Определение требований и возможностей по развитию потенциала в области МиО

После того, как будут определены функции и обязанности, важно сформулировать потребности в обучении в области МиО. Для долгосрочных проектов/программ или проектов и программ, реализация которых требует серьезного обучения, целесообразно составить **программу обучения по МиО** (план-таблицу) с указанием основных курсов обучения, их расписания, места проведения, участников и выделенного на эти цели бюджета – см. **Приложение 22**.

Информационные ресурсы

Отдел планирования и отчетности секретариата МФОККиКП (PAD) и зональные офисы Департамента планирования, мониторинга, оценки и отчетности предлагают ряд курсов обучения и ресурсов для укрепления потенциала в области планирования, мониторинга, оценки и отчетности по проектам и программам. Основные ресурсы представлены в Приложении 2, Ресурсы в области МиО

Обучение в области МиО может быть формальным и неформальным. **Неформальное обучение** включает руководство на рабочем месте и обратную связь в такой форме, как помощь при заполнении контрольных списков, составление замечаний по отчету или рекомендации по использованию средств управления данными.

Формальное обучение может включать в себя проведение курсов и семинаров по разработке проекта/программы (логической матрицы), планированию МиО, сбору и анализу данных, управлению данными, отчетности и т. п. Методика формального обучения должна разрабатываться с учетом особых потребностей и целевой аудитории проекта/программы. Сюда может входить привлечение сторонних специалистов по обучению, приезжающих на место осуществления проекта/программы, направление участников на семинары и учебные курсы, интерактивное обучение или академические занятия.

2.6 ШАГ 6 – Подготовка бюджета для проведения МиО

Систематическое планирование бюджета МиО лучше всего начать на ранней стадии процесса разработки проекта/программы, с тем чтобы выделить достаточные средства на деятельность в области МиО. В данном разделе излагаются основные принципы планирования бюджета МиО в рамках проекта/программы.

2.6.1 Составление перечня бюджетных потребностей для проведения МиО

При условии систематического подхода к планированию МиО определить основные шаги и ответственных лиц, а также подробно раскрыть статьи бюджета должно быть достаточно просто. Начните с составления списка задач по МиО и соответствующих расходов. Если подготовлена таблица планирования основных мероприятий по МиО (см. раздел 2.1.4 и Приложение 7), ее можно использовать в качестве ориентира в данном процессе. Если имеется необходимый формат для составления списка статей бюджета – например принятый в организации-исполнителе или предоставленный донором – придерживайтесь этого формата или его заранее согласованного варианта. В противном случае подготовьте электронную таблицу, в которой будут четко построчно прописаны расходы на МиО. Особенно важно заложить в бюджет все «дорогостоящие» мероприятия, такие как проведение исследований и оценок исходной ситуации.

К примерам статей бюджета можно отнести следующие:

- **Персонал.** Бюджет на укомплектование персоналом, включая штатных сотрудников, внешних консультантов, расходы на укрепление потенциала/обучение и другие сопутствующие расходы, например перевод документов, ввод данных для исследований исходной ситуации и т. п.
- **Капитальные затраты.** Бюджет на аренду помещений, офисное оборудование и принадлежности, транспортные расходы и расходы на размещение, приобретение компьютерного оборудования и программного обеспечения, распечатку, публикацию и распространение документов по МиО и т. п.

Помимо внесения постатейного списка расходов в электронную таблицу **примечание (описание), обосновывающее каждую статью затрат**, поможет защититься от неожиданных сокращений бюджета. Возможно, потребуется уточнить или обосновать такие расходы на МиО, как ставки заработной платы, обычно не предусмотренные для аналогичных должностей, гонорары консультантов и приглашенных экспертов, или же различные шаги обследования, которые увеличивают расходы (например, разработка и пилотное применение вопросника, перевод и обратный перевод документов, обучение методам сбора данных, суточные ставки сборщиков данных и руководителей работ на местах, расходы на транспорт и размещение при проведении обследования, анализа данных и описания результатов и т. п.)

2.6.2 Включение расходов на МиО в бюджет проекта/программы

Расходы, связанные с регулярным мониторингом проекта/программы и проведением оценок, должны быть включены в бюджет проекта/программы, а не в накладные расходы организации (расходы на организационное развитие или административные расходы). В этом случае в бюджете будет отражена истинная стоимость проекта/программы. В противном случае, включение расходов на МиО в административные расходы или расходы на организационное развитие может ошибочно создать впечатление неэффективности проекта/программы и деятельности организации-исполнителя, в результате чего доноры будут неохотно покрывать такие расходы, хотя в реальности эти расходы относятся к проекту. В идеале, финансовые системы должны предусматривать учет затрат по функциям, когда расходы на мониторинг привязаны к деятельности в рамках проекта/программы, мониторинг которой осуществляется.

Если формирование бюджета уже завершено на этапе подачи предложения по реализации проекта/программы, определите, предусмотрен ли отдельный/целевой бюджет на цели МиО. Расходы на текущий мониторинг могут быть уже включены в бюджет рабочего времени персонала и расходную часть бюджета на общую деятельность проекту/программе, например поддержку системы управления информацией, транспортировку на местах и техобслуживание транспортных средств, перевод, печать и публикацию документов/инструментов по МиО. Определенные мероприятия в области МиО, такие как исследование исходной ситуации или внешняя оценка, могут быть не включены в общий бюджет проекта/программы, потому что бюджет планировался в период подготовки предложения по реализации проекта/программы, до того, как была разработана система МиО. В таких случаях важно обеспечить, чтобы расходы на МиО были добавлены к бюджету проекта/программы.

2.6.3 Анализ требований доноров к формированию бюджета и их взносов в бюджет

Определите все конкретные требования к формированию бюджета или рекомендации финансирующей организации или организации-исполнителя. Если используются множественные источники финансирования, обеспечьте, чтобы бюджет был разбит по источникам финансирования. Определите, имеются ли какие-либо дополнительные расходы, которые будут или не будут покрыты донорами, например обязательные оценки, исследования исходной ситуации и т. п. Проверьте вместе с финансовым отделом или сотрудником по финансовым вопросам, подготовлен ли бюджет в соответствующем формате.

2.6.4 Планирование непредвиденных расходов

Непредвиденные расходы – это расходы, которые неожиданно могут возникнуть во время осуществления проекта/программы, – в данном случае в рамках системы МиО. Важно запланировать непредвиденные расходы, связанные с инфляцией, девальвацией валюты, хищением оборудования или необходимостью дополнительного сбора и анализа данных в целях проверки полученных данных. Несмотря на то, что при планировании бюджета ставится задача предотвратить эти риски, непредвиденные расходы все-таки возникают.

ВРЕЗКА 30: Какой объем средств необходимо выделить на МиО?

Не существует общей формулы для определения бюджета системы МиО в рамках проекта/программы. В ходе первоначального планирования сложно определить точную сумму, пока не будут четко прописаны все функции МиО, конкретизированные на последующих шагах. Однако согласно принятым стандартам на МиО должно выделяться от 3 до 10% бюджета проекта/программы. *Общее проверенное правило таково, что бюджет МиО не должен быть настолько мал, чтобы пожертвовать точностью и надежностью результатов, но и не должен отвлекать ресурсы проекта/программы в такой степени, чтобы причинить ущерб выполнению проекта/программы.* Иногда некоторые функции МиО, особенно мониторинг, включаются в деятельность по проекту/программе. На другие функции, такие как проведение независимых оценок, необходимы дополнительные ассигнования. В соответствии с политикой руководства МФОККиКП в области проведения оценок, на проведение всех оценок мероприятий стоимостью свыше 200 тысяч швейцарских франков должна быть включена целевая строка бюджета в размере от 3 до 5 процентов общего объема средств.³²

³² Frankel, Nina and Gage, Anastasia for USAID (2007) *M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse*; p. 11; The Global Fund (2009), *Monitoring and Evaluation Toolkit*; p. 42; UNICEF (2007), *UNICEF Evaluation Policy*; p. 8



Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Глоссарий ключевых терминов в области МиО³³

Данный глоссарий не является всеобъемлющим, а лишь определяет ключевые термины, поскольку они часто используются в контексте управления проектами/программами МФОККиКП и связанной с ним деятельности по мониторингу и оценке (МиО). Ссылка на документ OECD/DAC 2002 подразумевает ссылку на Глоссарий ключевых терминов в области оценки и управления, ориентированного на результат (2002) (Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management), подготовленный Комитетом содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития.

- **Адекватность** – степень, в которой гуманитарное вмешательство отвечает специфике местных потребностей и условий и дополняет другие гуманитарные вмешательства со стороны других субъектов оказания помощи. Сюда же относится то, в какой мере гуманитарное вмешательство учитывает экономический, социальный, политический и экологический контекст, тем самым содействуя повышению уровня ответственности, подотчетности и рентабельности.
- **Анализ жалоб и обращений заинтересованных сторон.** Способ, с помощью которого заинтересованные стороны могут озвучить свои жалобы и высказать свое мнение по поводу оказанных услуг.
- **Анализ проблем.** Используется для того, чтобы составить представление об основных проблемах и их причинах, причем основное внимание при этом уделяется причинно-следственным связям (часто проводится с использованием «дерева проблем»).
- **Анализ эффективности затрат/анализ рентабельности.** Анализ, в рамках которого проводится сравнение затрат проекта/программы (как правило, финансовых) со всеми эффектами и воздействиями проекта/программы, как позитивными, так и негативными.
- **Анализ риска.** Анализ или оценивание факторов (называемых в логической матрице допущениями), которые влияют на успешность выполнения задач осуществляемого гуманитарного вмешательства. Детальное изучение потенциальных нежелательных и негативных последствий для человеческой жизни, здоровья, имущества или окружающей среды, которые могут повлечь за собой вмешательства в интересах развития (OECD/DAC 2002).
- **Атрибуция.** Степень, в которой наблюдаемое или измеряемое изменение может быть приписано конкретному гуманитарному вмешательству по сравнению с другими факторами (причинами).
- **Аудит.** Оценивание, осуществляемое с целью проверки соответствия установленным правилам, нормативным требованиям, процедурам или мандатам. Аудит отличается от оценки тем, что его основная цель – подтверждение надежности и соответствия требованиям, а не вынесение суждения о ценности.
- **Бенефициары (получатели помощи).** Лица, группы или организации (целевые и нецелевые), которые прямо или косвенно получают выгоду от гуманитарного вмешательства (проекта/программы) (OECD/DAC 2002).
- **Валидность.** Как понятие, используемое в методологии оценки, означает степень, в которой стратегии сбора и инструменты обработки данных обеспечивают измерение того, что пла-

³³ Френкель Нина, и Гейдж, Анастасия для USAID (2007) *Основы МиО: мини-курс для самостоятельных занятий: (M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse)* стр. 11; Глобальный Фонд (2009), *Инструменты мониторинга оценки (Monitoring and Evaluation Toolkit)* стр. 42; ЮНИСЕФ (2007), *Политика оценки ЮНИСЕФ: (UNICEF Evaluation Policy)* стр. 8.

нируется измерить. **Внутренняя валидность** означает четкость, с которой данные отражают реальное состояние дел в проекте, в то время как **внешняя валидность** означает обобщаемость результатов исследования по отношению к другим группам, условиям, способам обращения и конечным результатам.

- **Величина отклонения.** Как понятие, используемое при измерении разработанных МФККиКП индикаторов, означает разницу между плановым значением и фактическим результатом выполнения индикатора – процент достижения планового значения (соотношение фактического и планового значения). Например, если в проведении оценки планировалось участие десяти сообществ, а реально приняли участие только пять, то величина отклонения составит 50% (пять сообществ/десять сообществ = 50%).
- **Вложения.** Как понятие, используемое в логико-структурной матрице проекта/программы МФОККиКП, означает финансовые, людские и материальные ресурсы, необходимые для осуществления деятельности.
- **Внешняя или независимая оценка.** Осуществляется экспертами, не входящими в команду сотрудников проекта/программы, что обеспечивает определенную степень объективности и часто открывает возможности для проведения технической экспертизы.
- **Внутренняя оценка или самооценка.** Проводится лицами, ответственными за реализацию проекта/программы. Как правило, является participативной, способствуя укреплению чувства ответственности и взаимопонимания среди сотрудников команды проекта/программы.
- **Воздействие.** Положительные и отрицательные, основные и вторичные долгосрочные эффекты от прямого или косвенного, намеренного или ненамеренного гуманитарного вмешательства (OECD/DAC 2002).
- **Волонтерская (добровольческая) деятельность.** Деятельность, осуществляемая по свободному волеизъявлению гражданина, а не с целью получения материальной или финансовой выгоды или под давлением социальных, экономических или политических факторов. Волонтерская деятельность направлена на оказание помощи уязвимым гражданам или сообществам в соответствии с основополагающими принципами Красного Креста и Красного Полумесяца и организуется аккредитованными представителями национальных обществ Красного Креста и Красного Полумесяца.
- **Волонтеры (добровольцы).** Лица, которые работали в качестве волонтеров *Красного Креста и Красного Полумесяца*, по меньшей мере, четыре часа в течение годового отчетного периода.
- **Вторичные данные.** Данные, которые не собираются непосредственно сотрудниками и для целей проекта/программы, но тем не менее могут обеспечить информационные потребности проекта/программы.
- **Выборка.** Подмножество заданной совокупности населения, отобранное для того, чтобы изучить или сделать заключения относительно этой совокупности в целом. Составление выборки (процесс отбора единиц в выборочную совокупность) – важнейший аспект процесса планирования сбора первичных данных. **Случайная (вероятностная) выборка** содержит определенное количество единиц, данные по которым обрабатываются с помощью статистических методов для получения как можно более точных обобщений относительно генеральной совокупности. **Целевая (неслучайная) выборка** содержит единицы, отобранные по заранее определенному принципу исходя из соображений удобства или других факторов. Как правило, речь идет о специально отобранной совокупности населения меньшего размера, результаты обработки данных по которой статистически менее надежны с точки зрения переноса этих результатов на более крупную совокупность населения.
- **Допущение.** Как понятие, используемое в разработанной МФОККиКП логической матрице, означает **условие, необходимое** успешного выполнения задач. Допущение выражается посредством переформулирования риска как условия, которое необходимо избегать, в виде фразы, означающей «фактор, который должен сохраняться». Например, риск «Ухудшение политической ситуации и ситуации с безопасностью» может быть переформулирован в виде допущения: «Политическая ситуация и ситуации с безопасностью остаются стабильными». Переформулировке поддаются только риски, вероятность которых существует, но не является стопроцентной. Такие риски должны выявляться и подвергаться мониторингу.
- **Задача.** В логической матрице проекта/программы МФОККиКП используется как обобщающее понятие по отношению к основным результатам (теория изменений) в левой колонке логической матрицы, к достижению которых стремится проект/программа: вложения, меро-

приятия, промежуточные результаты, конечные результаты и цель.

- **Заинтересованная сторона.** Лицо или группа лиц, прямо или косвенно играющие роль или прямо или косвенно заинтересованные в осуществлении и выполнении задач гуманитарного вмешательства (проекта/программы) и/или его оценке.
- **Заключительная оценка проекта/программы.** Иногда осуществляется после завершения проекта/программы для оценки долгосрочного воздействия и устойчивости.
- **Искажение.** Возникает тогда, когда четкость и точность измерения оказываются под угрозой вследствие влияния опыта, взглядов и допущений исследователя или использования определенных инструментов и подходов при проведении измерения и анализа. **Выборочное искажение** возникает вследствие некачественного отбора единиц в выборочную совокупность, при котором обследуемые совокупность населения, место или период времени не являются репрезентативными по отношению к более крупной совокупности изучаемого населения или более широкому контексту изучаемых явлений. **Искажение при измерении** является следствием некачественного измерения данных – либо из-за неправильного выбора инструмента измерения, либо из-за недостатков в работе специалиста по сбору данных. **Искажение при анализе** является следствием некачественного анализа собранных данных.
- **Исследование конечной ситуации.** Измерение, проведенное на этапе завершения проекта/программы (обычно в рамках окончательной оценки) для сравнения с исходной ситуацией и оценки произошедших изменений.
- **Источник.** Первоисточник (отдельное лицо или документ), определяемый как объект запроса для целей проведения мониторинга и оценки.
- **Исходная ситуация.** Контрольная точка до начала гуманитарного вмешательства, по отношению к которой впоследствии будет измеряться достигнутый прогресс и проводиться сравнение. **Исследование исходной ситуации** – это анализ или исследование с описанием исходных условий (соответствующих индикаторов) до начала проекта/программы, с которыми будет проводиться сравнение на более позднем этапе.
- **Итоговая оценка.** Проводится в конце проекта/программы для оценивания его эффективности и воздействия.
- **Качественные данные/методы.** Позволяют анализировать и истолковывать объект исследования с помощью слов (документальные наблюдения, описания репрезентативных случаев, мнения, оценочные суждения и т. д.) Качественные методы получения данных, как правило, связаны с применением полуструктурированных исследовательских техник (например наблюдений и опросов) для получения более глубокого представления о существующих установках, убеждениях, мотивах и поведении людей. Эти методы ориентированы на более высокий уровень вовлеченности и рефлексивности участников исследования.
- **Кластерная/секторальная оценка.** Оценка смежных видов деятельности, проектов или программ, как правило, осуществляемых в разных местах несколькими организациями (например национальными обществами КККП, ООН, НПО).
- **Количественные данные/методы.** Позволяют измерить и истолковать объект исследования с помощью цифр (например чисел, коэффициентов, процентов, долей, средних баллов и т. д.). Количественные методы, как правило, связаны с применением структурированных исследовательских процедур (например опросов, в которых ответы кодируются), позволяющих получить точные данные, поддающиеся статистическому анализу и репликации (копированию) с целью сравнения.
- **Конечный результат.** Как понятие, используемое в качестве элемента иерархии задач в логико-структурной матрице проекта/программы МФОКККП, означает результат, имеющий первостепенное значение для достижения цели (чаще всего связанной с изменением в знаниях, отношении и поведении у представителей целевой группы населения).
- **Контекстный (ситуационный) мониторинг.** Отслеживание обстановки, в которой осуществляется реализация проекта/программы, особенно с точки зрения влияния на выявленные риски и допущения, а также любых неожиданно возникающих соображений. Сюда же относится отслеживание обстановки на местах, а также более широкого политического, организационного, финансового и политического контекста, влияющего на ход реализации проекта/программы.
- **Контрольный индикатор (ориентир).** Контрольная точка или стандарт, используемый в качестве эталона, с которым сравнить прогресс или достижения.

- **Косвенные получатели.** Получатели, число которых невозможно подсчитать напрямую, поскольку они получают услуги, минуя контакт с поставщиком услуг и пунктом их предоставления.
- **Критический обзор.** Позволяет отслеживать эффекты и воздействия, т. е. определять прогресс в достижении намеченных результатов (задач), а также выявлять наличие возможных незапланированных воздействий (позитивных или негативных)
- **Логическая структура (логическая матрица).** Таблица (матрица), в сжатом виде представляющая рабочую структуру проекта/программы, включая логическую последовательность задач, которые необходимо выполнить в рамках проекта/программы, чтобы достичь намеченных результатов (мероприятия, промежуточные результаты, конечные индикаторы и цель), индикаторы и средства их верификации для измерения степени выполнения задач, и основные допущения.
- **Мероприятия.** Как понятие, используемое в качестве элемента иерархии задач в Логической матрице проекта/программы МФОККиКП, означает ряд действий, намеченных к выполнению для достижения конкретного промежуточного результата.
- **Метаоценка.** Используется для оценивания самого процесса оценки. Сюда относятся: составление реестра оценок, который будет использоваться при выборе видов оценки в будущем; комбинирование результатов оценки; проверка соответствия политике и передовой практике в области проведения оценки; выяснение того, насколько широко распространяются результаты проведенной оценки и насколько эффективно они используются в процессе приобретения организационного знания и проведения организационных изменений и т. д.
- **Мониторинг.** Регулярный сбор и анализ информации для отслеживания прогресса в сравнении с намеченным планом и проверки соответствия установленным стандартам. Мониторинг помогает выявлять тенденции и закономерности, корректировать стратегии и обеспечивать принятие информированных решений в процессе управления проектом/программой.
- **Мониторинг бенефициаров.** Отслеживание восприятия бенефициарами проекта/программы, в том числе уровня их удовлетворенности проектом/программой и поступления от них жалоб по поводу проекта/программы. Сюда же относится уровень их участия, обхождение с ними, доступ к ресурсам и общее впечатление от происходящих изменений.
- **Мониторинг процесса (деятельности).** Позволяет отслеживать использование вложений и ресурсов, а также прогресс в осуществлении деятельности и обеспечении промежуточных результатов. В ходе такого мониторинга изучается то, каким образом обеспечивается реализация мероприятий, т. е. какова их эффективность с точки зрения временных и ресурсных затрат.
- **Мониторинг результатов.** Позволяет отслеживать эффекты и воздействия, т. е. определять прогресс в достижении намеченных результатов (задач), а также выявлять наличие возможных незапланированных воздействий (позитивных или негативных).
- **Мониторинг соблюдения стандартов.** Проверка соответствия требованиям доноров и ожидаемым результатам, требованиям грантов и контрактов, местным законам и нормам, а также этическим стандартам.
- проектом/программой.
- **Независимая оценка.** См. «Внешняя оценка».
- **Непредвиденные расходы.** Неожиданные расходы, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта/программы.
- **Обобщаемость.** Определяется тем, в какой мере допустимо предположение о том, что полученные сведения являются верными по отношению к целевой группе населения в целом, а не только к той выборочной совокупности населения, на основе которой проводилось исследование.
- **Общий объем охваченного населения.** Люди, которые пользуются результатами выполнения проекта/программы, но не получают их сиюминутно. Например, целевая группа населения может воспользоваться результатом проекта/программы в случае, если произойдет негативное событие (например, система раннего оповещения).
- **Одобрение.** Общая оценка актуальности, осуществимости и потенциальной надежности гуманитарного вмешательства в интересах развития до принятия решения о финансировании (OECD/DAC 2002).
- **Окончательная оценка.** Итоговая оценка, которая проводится (часто внешними силами) по окончании проекта/программы для выяснения того, в какой степени проект/программа достигли намеченных целей.

- **Оплачиваемый штат сотрудников национального общества ККиКП.** Сотрудники, которые проработали в национальном обществе ККиКП, по меньшей мере, три месяца и получают заработную плату.
- **Организационный мониторинг.** Позволяет отслеживать устойчивость, организационное развитие и развитие кадрового потенциала в ходе реализации проекта/программы и в процессе взаимодействия с партнерами.
- **Основа выборки.** Список всех представителей совокупности населения, из которых будет формироваться выборка (например местные сообщества или категории населения: женщины, дети, беженцы и т. д.)
- **Основное национальное общество ККиКП** (иногда называемое национальным обществом-исполнителем (НОИ)). Национальное общество Красного Креста и Красного Полумесяца страны, в которой осуществляется гуманитарное вмешательство (проект/программа).
- **Отчетность.** Процесс предоставления проанализированных данных в качестве источника информации заинтересованным сторонам для дальнейшего использования, например для целей управления проектом/программой, обеспечения подотчетности донорам, пропаганды и т. д. **Внутренняя отчетность** подготавливается с целью получения информации о фактической реализации проекта/программы; она играет важнейшую роль в извлечении уроков, тем самым способствуя принятию эффективных решений, и в конечном итоге служит источником информации для внешней отчетности. **Внешняя отчетность** подготавливается с целью доведения необходимых сведений до заинтересованных сторон вне команды сотрудников проекта/программы и организации-исполнителя. Это важный фактор обеспечения подотчетности.
- **Охват.** Степень включенности (исключенности) групп населения в число получателей помощи в рамках гуманитарного вмешательства и его дифференцированные последствия для этих групп населения.
- **Охваченное население.** Прямые и не прямые получатели, а также другие лица, охваченные услугами МФОККиКП, распределенные по зонам обслуживания.
- **Оценивание.** Систематический сбор, критический обзор и использование информации о проекте/программе, осуществляемые с целью улучшения процессов приобретения знаний и реализации проекта/программы. Оценивание – общее понятие, включающее первоначальное оценивание, оценку, критический обзор и т. д.
- **Оценка.** Мероприятие по оцениванию, в рамках которого выявляется, осмысливается и выносятся суждение о ценности эффекта от того, что было сделано. «Мероприятие по оцениванию (максимально объективное и проводимое как можно более регулярно) осуществляемого или завершенного проекта, программы или политики с точки зрения его/ее структуры, реализации и результативности. Цель оценки состоит в том, чтобы определить степень актуальности и выполнения поставленных задач, степень отдачи от вложений в развитие, а также степень эффективности, воздействия и жизнеспособности проекта. Результаты оценки должны являться источником полезной и достоверной информации, позволяющей включить извлеченные уроки в процесс принятия решений как со стороны получателей помощи, так и со стороны доноров» (OECD/DAC 2002).
- **Оценка воздействия.** Сосредоточена на эффекте от проекта/программы, а не управлении им/ею и выполнении его/ее задач. По этой причине она обычно проводится после завершения проекта/программы в рамках окончательной или ex-post оценки.
- **Оценка в режиме реального времени (ОРРВ).** Такая оценка проводится на этапе реализации проекта/программы (как правило, во время чрезвычайной операции) для получения мгновенной обратной связи по поводу произведенных изменений, призванных улучшить текущий процесс реализации проекта.
- **Партиципативная оценка.** Проводится совместными усилиями бенефициаров и других основных заинтересованных сторон, что может способствовать расширению их возможностей, а также повышению их потенциала, ответственности и поддержки.
- **Первичные данные.** Данные, собираемые непосредственно сотрудниками проекта/программы или по специальному поручению для обеспечения потребностей проекта/программы.
- **План проведения МиО.** Таблица, построенная на основе логической матрицы проекта/программы с целью детализации основных требований МиО к каждому индикатору и допущению. В столбцы таблицы, как правило, вносится информация об основных индикаторах, включая подробное описание данных по этим индикаторам, источник, из которого получены эти

данные, методы и сроки их сбора, ответственных лиц, целевую аудиторию и назначение использования полученной информации.

- **Плановый индикатор (плановое значение).** Как понятие, используемое при отслеживании разработанных МФОККиКП индикаторов, означает намеченную величину (количество), которая обеспечивает достижение индикатора.
- **Подотчетность.** Обязательство предоставлять заинтересованным сторонам четкую информацию о том, насколько достигнутые результаты соответствуют намеченным планам. Это определение лежит в основе наших принципов подотчетности, сформулированных в Стратегии 2020: установление четких стандартов, мониторинг и отчетность с рукописным вводом данных, прозрачный обмен информацией, плодотворное участие бенефициаров, результативное и эффективное использование ресурсов, использование систем приобретения знаний и реагирования на проблемы, требующие решения, и жалобы.
- **Индикатор.** Как понятие, используемое в логико-структурной матрице проекта/программы МФОККиКП, является единицей измерения, которая помогает определить прогресс в достижении планируемого результата (выполнении поставленной задачи).
- **Программа.** Ряд взаимосвязанных проектов, реализуемых с целью выполнения, в течение заданного периода времени и при установленных бюджете и параметрах исполнения, конкретных задач. Программы, нацеленные на достижение общей цели, объединяются в одну организационную единицу (страновой план, операция, альянс и т. д.).
- **Проект.** Комплекс взаимосвязанных мероприятий, нацеленных на достижение, в течение заданного периода времени и при установленных бюджете и параметрах исполнения, поставленных задач. Проекты, направленные на достижение общей цели, объединяются в программу.
- **Промежуточный результат.** Как понятие, используемое в качестве элемента иерархии задач в логической матрице проекта/программы МФОККиКП, означает материальные продукты, товары, услуги и другие непосредственные результаты гуманитарного вмешательства, которые ведут к достижению конечных результатов.
- **Прямые получатели помощи.** Численность потребителей услуг, предоставляемых поставщиком от имени Федерации, в пункте оказания этих услуг.
- **Распространение информации.** Означает то, каким образом информация (отчеты) доводится (яется) до пользователей.
- **Результаты.** Эффекты от конкретного гуманитарного вмешательства (проекта/программы), которые могут быть планируемыми или непланируемыми, положительными и отрицательными. В разработанной МФОККиКП логико-структурной матрице к результатам наиболее высокого уровня относятся промежуточные результаты, конечные результаты и цель.
- **Совместная оценка.** Проводится совместными усилиями более чем одного партнера, участвующего в реализации проекта/программы, и может способствовать налаживанию взаимопонимания на разных уровнях, а также обеспечению доверия и коллективной поддержки.
- **Соответствие.** Степень, в которой гуманитарное вмешательство соответствует первоочередным задачам целевой группы (т. е. местного населения и донора). Данное понятие характеризует все подходы к оказанию помощи, которые наилучшим образом приспособлены для удовлетворения выявленных потребностей.
- **Сотрудники Секретариата.** Люди, работающие в Секретариате, по меньшей мере, три месяца и получающие заработную плату.
- **Среднесрочная оценка.** Формирующая оценка, которая проводится в середине процесса реализации проекта/программы.
- **Таблица отслеживания индикаторов (ТОИ).** Инструмент управления данными для учета и мониторинга выполнения индикаторов (плановых и фактических значений и процента достижения плана). Предоставляет информацию, необходимую для управления проектом/программой и его/ее реализации.
- **Тематическая оценка.** Сосредоточена на конкретной теме, например гендерных аспектах или охране окружающей среды. Как правило, проводится одновременно по нескольким проектам/программам или в рамках всей организации.
- **Техническое задание (ТЗ).** Письменный документ, в котором изложены цель и объем работ по оценке, требования к методологии оценки, стандарт, по которому должна оцениваться эффективность деятельности, или виды анализа, которые необходимо провести, объем выделяемых времени и ресурсов, требования к отчетности. (OECD/DAC 2002).

- **Точность.** Степень, в которой измерение данных может проводиться в течение длительного периода разными исследователями с той же четкостью и последовательностью.
- **Триангуляция.** Одновременное использование нескольких различных источников и/или методов сбора данных¹⁹. Сочетание (совмещение) различных источников и методов облегчает процесс перекрестной проверки данных и снижает уровень их искажения, что делает эти данные более точными, достоверными и полными.
- **Управление данными.** В это понятие входят процессы и системы, обеспечивающие систематическое и надежное хранение, управление и обеспечение доступа к данным МиО, проводимых в рамках проекта/программы.
- **Управление, ориентированное на результат (УОР).** Подход к управлению проектом/программой, основанный на четком определении результатов, а также методологии и инструментария, необходимых для их измерения и достижения.
- **Устойчивость.** Степень вероятности того, что выгоды от гуманитарного вмешательства будут сохраняться после прекращения вложения средств доноров. Данное понятие включает в себя экологическую, институциональную и финансовую устойчивость.
- **Национальное общество-участник.** Национальное общество Красного Креста и Красного Полумесяца, которое оказывает помощь в осуществлении гуманитарного вмешательства (проекта/программы) в стране основного национального общества (ОНО).
- **Фактическое значение.** Понятие, используемое при измерении величины выполнения показателя. Это реальное значение индикатора за отчетный период, в течение которого он измерялся.
- **Финансовый мониторинг.** Обеспечивает отслеживание и учет затрат по каждому виду вложений и мероприятию в рамках заранее определенных статей расходов.
- **Формирующая оценка.** Проводится на этапе реализации проекта/программы для повышения эффективности деятельности и оценивания соответствия установленным требованиям.
- **Целевая группа населения.** Определенная группа лиц или организаций, в интересах которых осуществляется гуманитарное вмешательство (проект/программа).
- **Цель.** Как понятие, используемое в качестве элемента иерархии задач в логической матрице проекта/программы МФОККиКП, означает долгосрочный результат, который планируется достичь в рамках конкретного гуманитарного вмешательства (даже если достижение такого результата выходит за рамки возможностей одного проекта/программы – например, программа обеспечения питания или программа по предотвращению распространения малярии могут способствовать достижению цели улучшения здоровья населения).
- **Четкость** – степень, в которой собранные данные измеряют то, что они должны измерить.
- **Экономичность.** Показатель степени, в которой результаты были достигнуты с минимально возможными затратами, т. е. того, насколько экономно вложенные ресурсы (денежные средства, профессиональные знания, время и т. д.) конвертированы в результаты (OECD/DAC 2002).
- **Эффективность.** Показатель того, насколько гуманитарное вмешательство достигло или, вероятно, достигнет ближайших запланированных результатов.
- **Ex-post оценка (оценка по факту).** Проводится спустя некоторое время после реализации проекта/программы для оценивания долгосрочного воздействия и устойчивости.
- **SWOT-анализ.** Проводится для оценки сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз в деятельности организации/группы лиц (например местного сообщества) или в рамках гуманитарного вмешательства (проекта/программы).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Информационные ресурсы в области МиО

Материалы, цитируемые в настоящем Руководстве, сопровождаются сносками на соответствующих страницах. В данном Приложении приведены дополнительные источники, которые могут оказаться полезными при проведении МиО. Список не является исчерпывающим, так как существует множество источников по МиО, в чем можно убедиться посредством быстрого поиска в интернете. Предлагаемый список представляет собой подборку ключевых ресурсов, на которых можно найти ссылки на дополнительные ресурсы. В список вошли только открытые интернет-ресурсы с указанием их адреса в сети Интернет. (Если в будущем ссылки не будут работать из-за изменения адреса их размещения в интернете, рекомендуем воспользоваться поисковыми системами и произвести поиск по названию и автору публикации).

Страница МиО на сайте МФОККиКП – www.ifrc.org/MandE

Информационная поддержка данной страницы осуществляется Департаментом планирования и оценки Секретариата МФОККиКП (PED). Страница размещена в открытом доступе на веб-сайте МФОККиКП и содержит следующие материалы:

- › IFRC. 2011. *IFRC Framework for Evaluation*. Принципы проведения оценки МФОККиКП, определяющие международные критерии и стандарты, в том числе этические, в соответствии с которыми должно осуществляться планирование, управление, проведение и использование оценок, финансируемых Секретариатом МФОККиКП.
- › *IFRC Evaluation database*. База данных МФОККиКП по проведению оценок – интернет-архив проведенных оценок, финансировавшихся Секретариатом МФОККиКП, и связанных с ними исследований (исходной ситуации) в целях обеспечения прозрачной отчетности, а также стратегического планирования и обмена накопленным опытом.
- › IFRC. 2010. *IFRC Project/Programme Planning Guidance Manual Guidance*. Руководство МФОККиКП по планированию проектов/программ, в котором представлены анализ и модель логической матрицы для управления проектами, ориентированного на достижение конкретных результатов.
- › IFRC. 2011. *IFRC Monitoring and Evaluation Guide*. Руководство МФОККиКП по мониторингу и оценке, цель которого – дать общее понимание и представить наиболее эффективные методы МиО для проектов/программ МФОККиКП.
- › IFRC. 2011. *IFRC Guide to Stakeholder Complaints and Feedback*. Руководство МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон, цель которого – содействовать созданию прозрачных и понятных систем рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон по поводу работы МФОККиКП.
- › IFRC. 2011. *IFRC PMER Capacity Assessment Tool*. Инструмент оценки возможностей ПМОО МФОККиКП
- › *IFRC Glossary of Key PMER Terms*. Глоссарий терминов ПМОО, используемых МФОККиКП
- › *Key IFRC PMER Templates*. Основные шаблоны ПМОО, используемые МФОККиКП: Шаблон логической матрицы («логическая матрица»); План-таблица мониторинга и оценки; Таблица отслеживания индикаторов (ТОИ); шаблон Отчета об управлении проектом/программой.
- › *IFRC-PMER classroom and online training*. Аудиторный и интернет-курс обучения МФОККиКП-ПМОО – полный комплект материалов по обучению методам планирования, мониторинга, оценки и отчетности (ПМОО) на основе определенных навыков, включая интернет-курс обучения, для сотрудников и добровольцев Национальных Обществ и МФОККиКП.
- › Snedecor, G. W. and Cochran, W. G. 1989. *Sample Size Calculation Sheet* (from Statistical Methods, Eighth Edition. Iowa State University Press). Снедекор Г.В. и Кочран В.Г. 1989 г. *Таблица определения размера выборки* (из справочника «Статистические методы», 8-е издание, Iowa State University Press).
- › White, Graham and Wiles, Peter. 2008. *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*. Commissioned by the European Commission Director-General for Humanitarian AID (DG ECHO) (Уайт, Грэхем и Вайлс, Петер. 2008 г. **Шаблоны документов по мониторингу для гуманитарных организаций**. Одобрены Генеральным директором Европейской комиссии по оказанию гуманитарной помощи (DG ECHO)).

Веб-страница Внутрифедерационной системы отчетности МФОККиКП (FWRS) – <https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/> (доступна только для членов МФОККиКП, зарегистрированных в FedNet).

Содержит руководящие указания и ресурсы по FWRS для проведения мониторинга и составления отчетов по основным данным, поступающим из Национальных Обществ и Секретариата на регулярной основе. Приведенная выше ссылка на данный ресурс должна быть обновлена. Новый адрес ресурса станет известен в ближайшее время.

Веб-сайты с ресурсами по МиО

Существует целый ряд веб-сайтов, на которых размещены самые разнообразные ресурсы по МиО, включая руководства, инструменты, курсы обучения, ссылки на другие веб-сайты по МиО, международные ассоциации и организации, интерактивные дискуссионные группы и т. д. Предлагаем вашему вниманию выборочный список ресурсов:

- › CARE Program Quality Digital Library. 2011. <http://pqdl.care.org/default.aspx>
- › Catholic Relief Services Technical Resources – M&E 2011. <http://www.crsprogramquality.org/m-and-e/>
- › The Evaluation Center. 2011. Evaluation Checklists. Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>
- › Evaluation Portal. 2011. <http://www.evaluation.lars-balzer.name/>
- › Evaluation Wiki.org. 2011. Открытый перечень определенных пользователями терминов и другой информации по МиО. www.evaluationwiki.org
- › IFRC Monitoring and Evaluation web page. 2011. www.ifrc.org/MandE
- › InterAction M&E web site. 2011. www.interaction.org/monitoring-evaluation
- › International Organization for Cooperation in Evaluation (IOCE). 2011. www.internationalevaluation.com/events/index.shtml
- › INTRAC Resources. 2011. Международный центр обучения и исследований в некоммерческом секторе. www.intrac.org/resources.php
- › MandE News web site: <http://mande.co.uk/>. [Один из крупнейших интернет-ресурсов в области МиО, включая форум по вопросам обучения: www.mande.co.uk/emaillists.htm].
- › MEASURE (Измерение и оценка для анализа и использования оценки результатов). 2008. <http://www.cpc.unc.edu/measure>. [Финансируемая USAID структура MEASURE предлагает публикации, инструменты, курсы обучения и другие ресурсы по МиО, включая подборку обучающих материалов в области МиО по проблемам населения, здравоохранения и окружающей среды] www.cpc.unc.edu/measure/phe-training
- › Национальный научный фонд (NSF). 2011. Справочник по смешанным методам оценки. <http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm> [Всеобъемлющий интерактивный ресурс.]
- › OECD/DAC Evaluation of Development Programs web site. 2011. www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00.html. Организация экономического сотрудничества и развития/Комитет содействия развитию.
- › Participatory Planning Monitoring & Evaluation (PPM&E) Resource Portal. 2008. <http://portals.wdi.wur.nl/ppme/index.php?Home>. [Содержит многочисленные ресурсы по планированию МиО.]
- › Агентство общественного здравоохранения Канады. 2011. Program Evaluation Tool Kit (Инструментарий для оценки программ). www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/toolkit-eng.php
- › Resources for Methods in Evaluation and Social Research web site. 2011. <http://gsociology.icaap.org/methods/>, включает ряд ориентированных на пользователя справочных документов для начинающих, <http://gsociology.icaap.org/methods/BasicguidesHandouts.html>.
- › UNDP Evaluation web site: 2011. Программа развития ООН. <http://www.undp.org/eo/>

- › *UNEG Evaluation Resources web site*. 2011. www.uneval.org/evaluationresource/index.jsp?ret=true. Группа ООН по вопросам оценки.
- › *UNICEF Web site & External Links for Evaluation and Lessons Learned*. 2011. Чрезвычайный фонд помощи детям при Организации Объединённых Наций. www.unicef.org/evaluation/index_18077.html
- › *Wageningen PPM&E Resource Portal*. 2011. Мониторинг и оценка планирования на основе участия. http://portals.wi.wur.nl/ppme/?PPM%26E_in_projects_and_programs
- › *World Bank*. 2011. *The Nuts & Bolts of M&E Systems* (Основные аспекты систем МиО). <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:22632898~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html>

Общие руководства по вопросам МиО

- › ALNAP (Сеть активного обучения для улучшения отчетности и повышения эффективности гуманитарной деятельности). 2006. *Evaluation Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria* (Оценка гуманитарной деятельности с использованием критерия OECD/DAC). www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf
- › *American Red Cross and Catholic Relief Services*. RS. 2008. Учебные модули по МиО и наращиванию потенциала, Washington, DC, и Baltimore, MD. <http://pqpublications.squarespace.com/publications/2011/1/18/me-training-and-capacity-building-modules.html>
- › Bamberger, Michael, Rugh, Jim, and Mabry, Linda. 2006. *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data and Political Constraints* (Бамбергер, Майкл, Раф, Джим, и Мабри, Линда. 2006. *Практическая оценка: работа в условиях бюджетных, временных, информационных и политических ограничений*). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications. www.realworldevaluation.org/RealWorld_Evaluation_resour.html
- › Chaplowe, Scott G. 2008. *Monitoring and Evaluation Planning* (Чаплов, Скотт Дж. 2008. Планирование мониторинга и оценки). Обучающие модули по МиО и наращиванию потенциала Американского Красного Креста и Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, и Baltimore, MD. http://pqpublications.squarespace.com/storage/pubs/me/MEmodule_planning.pdf
- › DfID (Министерство международного развития). 2006. *Мониторинг и оценка: руководство по осуществлению исследовательских программ под эгидой Министерства международного развития*. www.dfid.gov.uk/research/me-guide-contracted-research.pdf
- › European Commission. 2004. *Aid Delivery Methods – Volume 1, Project Cycle Management Guidelines* (Методы доставки помощи – Том 1, Руководство по управлению циклом проекта). http://ec.europa.eu/europeaid/infopoint/publications/europeaid/49a_en.htm
- › IFAD (Международный фонд сельскохозяйственного развития). 2009. *Evaluation Manual: Methodology and Processes* (Руководство по проведению оценки: методология и процессы). www.ifad.org/evaluation/process/methodology/doc/manual.pdf
- › IFAD (Международный фонд сельскохозяйственного развития). 2002. *A Guide for Project M&E* (Руководство по МиО проекта). IFAD, Rome. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/toc.htm>
- › IFRC. 2011. *IFRC Monitoring and Evaluation Guide Guidance* (Руководство МФОККиКП по мониторингу и оценке). www.ifrc.org/MandE
- › IFRC. 2011. *IFRC Framework for Evaluation* (Стандарты МФОККиКП по проведению оценки). Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). www.ifrc.org/MandE
- › Local Livelihoods. 2009. *Results Based Monitoring and Evaluation* (Мониторинг и оценка, ориентированные на результаты). <http://www.locallivelihoods.com/Documents/RBPME%20Toolkit.pdf>
- › OECD/DAC (Организация экономического сотрудничества и развития/Комитет содействия развитию). 2011. *DAC Network on Development Evaluation web site*: http://www.oecd.org/document/35/0,3343,en_21571361_34047972_31779555_1_1_1_1,00.html
- › UNDP (Программа развития ООН). 2009. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results* (Справочник по планированию, мониторингу и оценке результатов развития). www.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf

- › USAID (Агентство США по международному развитию). 2007. *M&E Fundamentals – A Self-Guided Minicourse* (Основы МиО – Краткий курс самостоятельного обучения). USAID, Washington, DC. www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf
- › WFP (Всемирная продовольственная программа ООН). 2011. *Monitoring and Evaluation Guidelines*. (Руководство по мониторингу и оценке). <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>
- › Группа Всемирного банка, Группа независимой оценки (IEG). 2008. *International Program for Development Evaluation Training* (Международная программа обучения методам оценки развития). <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>. [В курсовых модулях представлен обзор основных концепций и методов МиО.]

Разработка проекта/программы (логические матрицы)

- › Caldwell, Richard. 2002. *Project Design Handbook* (Колдвел, Ричард. 2002. Справочник по разработке проектов). Atlanta: CARE International. <http://www.ewb-international.org/pdf/CARE%20Project%20Design%20Handbook.pdf>. [Всесторонний обзор методов разработки проектов применительно к общей системе МиО.]
- › Danida. 1996. *Logical Framework Approach: A Flexible Tool for Participatory Development* (Данида. 1996. Подход с использованием логической структуры: гибкий инструмент для развития на основе активного участия). <http://amg.um.dk/en/menu/TechnicalGuidelines/LogicalFrameworkApproach>
- › IFRC. 2010. *IFRC Project/Programme Planning Guidance Manual* (Руководство МФОККиКП по планированию проектов/программ). www.ifrc.org/MandE
- › Rugh, Jim. 2008. *The Rosetta Stone of Logical Frameworks* (Раф, Джим. 2008. Розеттский камень логических матриц). Сост. Джим Раф для CARE International и InterAction's Evaluation Interest Group. <http://www.mande.co.uk/docs/Rosettastone.doc>. [Полезный глоссарий различных терминов, относящихся к логическим матрицам, используемых международными организациями.]

Методы сбора и анализа данных

- › CARE. 2001. *Guidelines to CARE Malawi for the Design of Future Baseline and Evaluation Studies* (Руководство для отделения CARE в Малави по разработке будущих исследований исходной ситуации и проведения оценки). <http://pqdl.care.org/Practice/Baseline%20Guidelines.pdf>
- › Cody, Ronald. 2011. *Data Cleaning 101* (Коди, Рональд. 2011. Очистка данных 101). Robert Wood Johnson Medical School. NJ. <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug99/ss123.pdf>
- › Davies, Rich and Dart, Jess. 2005. *The “Most Significant Change” (MSC) Technique* (Дэвис, Рич и Дарт, Джесс. 2005. Методика MSC («Самое значительное изменение»)). <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- › Emergency Capacity Building Project. 2007. *The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies* (Приемлемое руководство: оценка воздействия и подотчетность при чрезвычайных ситуациях). http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/resources/downloads/Good_Enough_Guide.pdf
- › Harvey, Jen. 1998. *Evaluation Cookbook* (Харвей, Джен. 1998. Справочное руководство по вопросам оценки). <http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/cookbook.pdf>
- › IHSN. 2011. *Catalog of Survey Questionnaires* (Каталог вопросников для проведения обследований). http://www.ihsn.org/home/index.php?q=country_questionnaires
- › Mack, Natasha, Woodsong, Cynthia, MacQueen, Kathleen M, Guest, Greg and Namey, Emily. 2005. *Qualitative Research Methods* (Мак, Наташа, Вудсонг, Синтия, МакКвин, Кэтрин М, Гест, Грег и Нейми, Эмили. 2005. Методы количественных исследований). Family Health International (FHI) и Агентство по международному развитию (USAID). http://www.fhi.org/en/rh/pubs/booksreports/qrm_datacoll.htm
- › Magnani, Robert. 1997. *Sample Guide* (Магнани, Роберт. 1997. Руководство по составлению выборки). Food and Nutrition Technical Assistance (FANTA). Academy for Educational Development. Washington, DC. <http://www.fantaproject.org/downloads/pdfs/sampling.pdf>
- › Интерактивные вычислительные таблицы по выборкам. Помимо *Таблицы расчета размера выборки*, которая приведена на веб-сайте МиО МФОККиКП (www.ifrc.org/MandE), существуют многочисленные интерактивные вычислительные таблицы по выборкам, в числе которых можно назвать следующие: Creative Research Systems:

- www.surveysystem.com/sscalc.htm; Custom Insight, www.custominsight.com/articles/random-sample-calculator.asp; Raosoft; www.raosoft.com/samplesize.html
- › Scheuren, Fritz. 2004. *What is a Survey?* (Шойрен, Фриц. 2004. Что такое обследование?) <http://www.whatisasurvey.info/>
 - › Snedecor, G. W. and Cochran, W. G. 1989. *Sample Size Calculation Sheet* (Снедекор Дж.В. и Кочран В.Дж., 1989. Таблица расчета размера выборки (из справочника *Statistical Methods, Eighth Edition. Iowa State University Press*). Также доступно на веб-сайте МиО МФОККиКП, www.ifrc.org/MandE.
 - › University of Florida IFAS Extension. 2011. *Determining Sample Size* (Определение размера выборки). <http://edis.ifas.ufl.edu/pd006>
 - › WFP (Всемирная продовольственная программа ООН). 2011. *Monitoring and Evaluation Guidelines – How to Plan a Baseline Study* (Руководство по Мониторингу и оценке – Как планировать исследование исходной ситуации). <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>
 - › WFP (Всемирная продовольственная программа ООН). 2011. *Monitoring and Evaluation Guidelines – How to consolidate, process and analyse qualitative and quantitative data* (Руководство по мониторингу и оценке – Как обобщать, обрабатывать и анализировать количественные и качественные данные). <http://www.wfp.org/content/monitoring-and-evaluation-guidelines>.
 - › Всемирный Банк. 2004. *Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation and Results Measurement* (Восстановление данных исследования исходной ситуации для оценки воздействия и измерения результатов). <http://site.resources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/335642-1276521901256/premnoteME4.pdf>

Ресурсы по МиО в сфере общинного здравоохранения

- › The Global Fund. 2009. *Monitoring and Evaluation Toolkit* (Глобальный фонд. 2009. Инструментарий по мониторингу и оценке). http://www.theglobalfund.org/documents/me/M_E_Toolkit.pdf
- › IFRC. 2011. *Community Based Health and First Aid (CBHFA) PMER Toolkit and First Aid (CBHFA) PMER Toolkit* (Инструментарий по ПМОО в области общинного здравоохранения и оказания первой помощи (СВНФА)). Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/health/community-based-health/> [Всесторонний набор ресурсов по вопросам планирования, мониторинга, оценки и отчетности в проектах/программах СВНФА]
- › *Global HIV M&E Information Portal* (Глобальный информационный портал по вопросам МиО в области борьбы с ВИЧ). 2011. www.globalhivmeinfo.org
- › MEASURE. 2008. *Measure and Evaluation to Assess and Use Results Evaluation web site* <http://www.cpc.unc.edu/measure>. [Финансируемая USAID структура MEASURE предлагает публикации, инструменты, курсы обучения и другие ресурсы для поддержки процесса улучшения всемирной охраны здоровья и благополучия] www.cpc.unc.edu/measure/phe-training
- › UNAIDS. 2002. *Monitoring and Evaluation Operations Manual* (Инструкция по разработке проектов по мониторингу и оценке). Совместная программа ООН по ВИЧ/ СПИДу. <http://siteresources.worldbank.org/INTHIVAIDS/Resources/375798-1098987393985/M&EManual.pdf>
- › WHO, World Bank, USAID. 2009. *Handbook on Monitoring and Evaluation of Human Resources for Health* (Справочник по мониторингу и оценке в области управления медицинскими кадрами). http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241547703_eng.pdf

Информационные ресурсы по МиО в области управления ЧС

- › IFRC. 2007. *Disaster Response and Contingency Planning Guide* (Руководство по планированию оказания помощи при ЧС и действий в чрезвычайных обстоятельствах). www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/disaster-response-en.pdf
- › ICRC & IFRC. 2008. *Guidelines for Assessment in Emergencies* (Руководство по проведению оценки ЧС). www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-en.pdf
- › IFRC. 2011. *Vulnerability and Capacity Assessment (VCA)* (Оценка уязвимости и возможностей (VCA)). <http://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/disaster-preparedness-tools/>

Информационные ресурсы по МиО в области защиты окружающей среды

- › Benfield Hazard Research Center, University College London, and CARE International. 2003. *Guidelines for Rapid Environmental Impact Assessment in Disasters* (Руководство по оперативной оценке воздействия на окружающую среду при ЧС). http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/rea_guidelines.pdf
- › World Wildlife Fund (WWF). 2009. *Green Recovery and Reconstruction: Training Toolkit for Humanitarian Aid* (Восстановление дикой природы: комплект обучающих материалов по гуманитарной помощи) [Модуль 2 по разработке, мониторингу и оценке проектов.]. <http://green-recovery.org/>

Международные принципы и стандарты по МиО

- › ALNAP. 2011. *Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action* (Сеть активного обучения для улучшения отчетности и повышения эффективности гуманитарной деятельности). <http://www.alnap.org/resources.aspx>
- › HAP International. 2011. Humanitarian Accountability Partnership. <http://www.hapinternational.org/>.
- › IFRC. 2011. *IFRC Fundamental Principles and Values* (Основопологающие принципы и ценности МФОККиКП). Женева. <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/principles-and-values/>
- › IFRC/ICRC. 2011. *Code of Conduct for The International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief* (Кодекс поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций (НПО) при осуществлении операций помощи в случае стихийных бедствий и катастроф). www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/
- › *The Cluster Approach to Humanitarian Response*. 2011. Humanitarian Reform, <http://www.humanitarianreform.org/>. UN-OCHA, <http://www.ochaopt.org/clusters.aspx?id=2>. *Концептуальная диаграмма* <http://business.un.org/en/assets/39c87a78-fec9-402e-a434-2c355f24e4f4.pdf>
- › *Проект “Сфера”*. 2011. <http://www.sphereproject.org/>

Ресурсы по МиО в гендерной сфере

- › Австралийский Красный Крест. 2011. *Organizational Gender Assessment Tool* (Организационные методы гендерной оценки). <http://redcross.org.au/58081FF6952F4F0F91DF13F3404FCBED.htm>
- › Всемирный банк. 2011. *Gender in Monitoring and Evaluation in Rural Development: A Toolkit* (Гендерные аспекты при проведении мониторинга и оценки развития сельских районов: инструментарий). Группа Мирового банка по гендерным вопросам и развитию сельских районов. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/0,,contentMDK:20438885~isCURL:Y~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336682,00.html>

Ресурсы по МиО в области предоставления временного жилья

- › IFRC. 2010. *Owner-Driven Housing Reconstruction Guidelines* (Руководство по восстановлению жилья при участии собственников жилья). <http://sheltercentre.org/library/owner-driven-housing-reconstruction-guidelines>
- › OneResponse. 2011. *IASC Gender Marker* (Гендерный маркер IASC). <http://onerresponse.info/crosscutting/gender/Pages/The%20IASC%20Gender%20Marker.aspx>

Ресурсы по МиО в области водоснабжения и улучшения санитарных условий

- › IFRC-GWSI. 2009. *Global Water and Sanitation Initiative. Standard Evaluation Tools* (Глобальная инициатива по водоснабжению и санитарии. Стандартные методы оценки). Глобальная инициатива МФОККиКП по водоснабжению и санитарии (GWSI). <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › IFRC-GWSI. 2011. *Global Water and Sanitation Initiative Checklist: A Project Planning Tool*. (Вопросник Глобальной инициативы по водоснабжению и санитарии: инструмент планирования проекта). Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › IFRC-GWSI. 2011. *Global Water and Sanitation Initiative Basic Logical Framework* (Глобальная Инициатива по водоснабжению и санитарии: базовая логическая матрица). Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>
- › IFRC-GWSI. 2011. *Red Cross and Red Crescent PHAST Baseline Survey* (Исследование исходной ситуации PHAST в системе Красного Креста и Красного Полумесяца). Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). <http://www.ifrc.org/what/health/water/gwsi.asp>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Факторы, влияющие на качество информации по МиО

Факторы, влияющие на качество информации по МиО*

- **Точность, достоверность:** отражает ли информация реальную ситуацию?
- **Актуальность:** отвечает ли информация интересам пользователей?
- **Своевременность:** поступает ли информация своевременно для принятия необходимых решений?
- **Надежность:** можно ли доверять информации?
- **Атрибуция:** получены ли результаты вследствие реализации проекта или чего-то еще?
- **Значимость:** является ли информация значимой?
- **Репрезентативность:** относится ли информация только к целевой группе или также к более широким слоям населения?
- **Территориальный охват** – Простота и удобство определяют выбор района для проведения мониторинга
- **Проект** – Специалист по оценке отдает предпочтение тем районам, где сеть контактов уже налажена, информация легкодоступна и, возможно, была оценена раньше силами многих других организаций.
- **Лицо** – Основными информаторами, как правило, бывают те, кто занимают высокие посты и умеют налаживать диалог.
- **Время года** – Оценки проводятся в периоды хорошей погоды, или же районы, где преобладают плохие погодные условия, игнорируются при анализе. Из-за этого многие характерные проблемы остаются незамеченными.
- **Дипломатия** – Избирательность при отборе проектов, демонстрируемых специалистам по оценке, по дипломатическим соображениям.
- **Профессионализм** – Специалисты по оценке обладают слишком узкой специализацией и упускают связь между процессами.
- **Конфликт** – Специалисты по оценке посещают только те зоны, где действует соглашение о прекращении огня, и обстановка относительно безопасна.
- **Политика** – Информаторы предоставляют только ту информацию, которая поддерживает их политическую платформу; специалисты по оценке ищут информацию, которая соотносится с их политическими представлениями.
- **Культурный аспект** – Ошибочные допущения основываются на собственных культурных нормах; специалисты по оценке не понимают культурных особенностей пострадавших сообществ.
- **Классовые/этнические факторы** – При оценке не учитываются потребности и ресурсы разных групп.
- **Интервьюер или исследователь** – Тенденция сосредотачиваться на информации, которая подтверждает заранее сложившиеся понятия и гипотезы, что заставляет специалистов по оценке слишком рано стремиться к согласованности и игнорировать свидетельства, не согласующиеся с результатами, полученными ранее; пристрастное отношение к мнению ключевых информаторов.

Факторы, влияющие на качество информации по МиО*

- **Ключевой информатор** – Предвзятость ключевых информаторов переносится на результаты оценки.
- **Атрибуция:** получены ли результаты вследствие реализации проекта или чего-то еще? **Гендерные вопросы** – Мужчины, проводящие мониторинг, могут проводить опросы только среди мужчин и игнорировать юношей.
- **Атрибуция:** получены ли результаты вследствие реализации проекта или чего-то еще? **Мандат или специализация** – Организации оценивают области своей компетенции, не применяя междисциплинарный или учрежденческий подход.
- **Атрибуция:** получены ли результаты вследствие реализации проекта или чего-то еще? **Ошибки в выборе времени опроса или составлении графика** – Оценка осуществляется в то время дня, когда определенные категории населения могут быть чрезмерно или недостаточно представлены.
- **Атрибуция:** получены ли результаты вследствие реализации проекта или чего-то еще? **Составление выборки** – Респонденты не составляют представительной выборки населения.

* Взято из: White, Graham and Wiles, Peter. 2008. *Monitoring Templates for Humanitarian Organizations*. Commissioned by the European Commission Director-General for Humanitarian Aid (DG ECHO): стр. 30

ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Контрольный список для выполнения шести основных шагов МиО³⁴

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК – шесть основных шагов МиО проекта/программы

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 1 – Определение цели и областей охвата системы МиО

Мероприятия

- Проанализируйте оперативную структуру проекта/программы (логическую матрицу)
- Определите основные информационные потребности и ожидания заинтересованных сторон
- Определите все требования к МиО
- Спланируйте основные мероприятия и функции МиО

Основные инструменты

- Используйте логическую матрицу проекта/программы (используемый в МФОККиКП формат логической матрицы см. в Приложении 5)
- Таблица оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО (Приложение 6)
- Таблица планирования мероприятий по МиО (Приложение 7)

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 2 – План сбора данных и управления данными

Мероприятия

- Составьте план-таблицу МиО
- Оцените доступность вторичных данных
- Определите баланс количественных и качественных данных
- Триангулируйте источники и методы сбора данных
- Определите требования к выборке
- Подготовьтесь к проведению опросов
- Подготовьте необходимые методы/инструменты сбора данных
- Разработайте механизмы рассмотрения жалоб и обращений заинтересованных сторон
- Разработайте механизмы контроля за деятельностью сотрудников/добровольцев, работающих по проекту/программе
- Спланируйте управление данными
- Используйте таблицу отслеживания индикаторов (ТОИ)
- Используйте журнал (таблицу) учета рисков

Основные инструменты

- Шаблон плана-таблицы МиО и инструкции по заполнению (Приложение 8)
- Основные методы и инструменты сбора данных (Приложение 10)
- Форма жалобы (Приложение 11)
- Журнал учета жалоб (Приложение 12)
- Шаблон ведомости оценки эффективности деятельности сотрудников/добровольцев (Приложение 13)
- Листок планирования и учета рабочего времени отдельных лиц (Приложение 14)
- Листок планирования и учета рабочего времени группы проекта/программы (Приложение 15)
- Таблица отслеживания индикаторов (ТОИ) (примеры и инструкции по заполнению) (Приложение 16)
- Журнал учета рисков (Приложение 17)

³⁴ Контрольные списки можно также по отдельности найти на веб-сайте МиО МФОККиКП – www.ifrc.org/MandE

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК – шесть основных шагов МиО проекта/программы**КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 3 – План анализа данных****Мероприятия**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Составьте план анализа данных, в котором должны быть указаны: <ol style="list-style-type: none"> 1. Цель анализа данных 2. Периодичность анализа данных 3. Ответственность за анализ данных 3. Процесс анализа данных | <input type="checkbox"/> Соблюдайте основные этапы анализа данных: <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка данных 2. Анализ данных 3. Проверка корректности данных 4. Представление данных 5. Рекомендации и план действий |
|--|--|

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 4 – Планирование отчетности и использования полученной информации**Мероприятия**

-
- Заранее спрогнозируйте и запланируйте в отношении отчетности:
1. Потребности/аудитория
 2. Периодичность
 3. Форматы
 4. Ответственные лица
-
- План использования информации:
1. Распространение информации
 2. Принятие решений и планирование

Основные инструменты

-
- График предоставления отчетности (Приложение 18)
-
- Отчет об управлении проектом/ программой МФОККиКП – шаблон и инструкции по составлению (Приложение 19)
-
- Журнал учета решений (Приложение 20)
-
- Журнал учета мер реагирования (Приложение 20)
-
- Журнал учета извлеченных уроков (Приложение 20)

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК – шесть основных шагов МиО проекта/программы

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 5 – План развития кадрового потенциала в области МиО

Мероприятия

- Оцените возможности персонала проекта/программы в области МиО
- Определите степень местного участия
- Определите необходимость привлечения сторонних специалистов
- Определите функции и обязанности по МиО
- Спланируйте управление деятельностью по МиО группы проекта/программы
- Определите требования и возможности по укреплению потенциала в области МиО

Основные инструменты

- Образец должностной инструкции по МиО (Приложение 21)
- “Набор персонала для проведения МиО” (Клара Хагенс, 2008)
- Программа обучения по МиО (Приложение 22)

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК, ШАГ 6 – Подготовка бюджета для проведения МиО

Мероприятия

- Составьте список статей бюджета по МиО
- Включите расходы на МиО в бюджет проекта/программы
- Проанализируйте все требования доноров к формированию бюджета и их взносы в бюджет
- Спланируйте непредвиденные расходы

ПРИЛОЖЕНИЕ 5: Логическая матрица проекта МФОККиКП: понятий³⁵

Логическая матрица проекта МФОККиКП (логическая структура) – определение понятий			
ЦЕЛИ (Чего мы хотим достичь)	ИНДИКАТОРЫ/АЗАТЕЛИ (Как измерить изменения)	СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ (Где/как получить информацию)	ДОПУЩЕНИЯ (Что еще нужно принять в расчет)
Цель Долгосрочные результаты, на достижение которых направлены осуществляемые меры, и достижению которых могут способствовать внешние факторы	Индикаторы выполнения задачи Количественные и/или качественные критерии, которые представляют собой простое и надежное средство измерения достижений или отражения изменений, связанных с поставленной целью	Как будет собираться информация по определённому индикатору <i>(может включать сведения о том, кто будет собирать информацию и с какой периодичностью)</i>	Внешние условия, необходимые, если цель заключается в том, чтобы способствовать реализации осуществляемых мер на следующем уровне
Конечные результаты ³⁶ Основные результаты, на достижение которых направлены реализуемые меры, чаще всего, в плане знаний, отношения или практики целевой группы.	Индикаторы достижения конечных результатов См. выше, связаны с заявленными конечными результатами	См. выше	Внешние условия, не находящиеся под непосредственным контролем в рамках реализуемых мер, необходимые, если конечный результат должен способствовать достижению цели, на которую направлены реализуемые меры
Промежуточные результаты Материальные продукты, реальные блага и услуги и прочие непосредственные результаты, которые ведут к достижению конечных результатов	Индикаторы достижения промежуточных результатов См. выше, связаны с заявленными промежуточными результатами	См. выше	Внешние факторы, не находящиеся под непосредственным контролем в рамках реализуемых мер, которые могут ограничить промежуточные результаты, ведущие к достижению конечных результатов
Виды деятельности ³⁷ Совокупность задач, которые необходимо выполнить для достижения промежуточных результатов.	Индикаторы хода выполнения См. выше, связаны с заявленными видами деятельности	См. выше	Внешние факторы, не находящиеся под непосредственным контролем в рамках реализуемых мер, которые могут ограничить успешное выполнение тех или иных видов деятельности

³⁵ Заполненный шаблон рекомендуемой МФОККиКП логической матрицы можно найти на веб-странице МиО МФОККиКП – www.ifrc.org/MandE.

³⁶ Если проект направлен на достижение нескольких конечных результатов, промежуточные результаты следует указывать под каждым конечным результатом – см. примеры на следующих страницах.

³⁷ Виды деятельности нередко включаются в отдельный документ (например, график выполнения/планово-контрольный график) из практических соображений

ПРИЛОЖЕНИЕ 6: Примерная форма таблицы оценки потребностей заинтересованных сторон в МиО*

Примерная форма таблицы оценки потребности заинтересованных сторон в МиО					
Кто	Что	Почему	Когда	Как (формат)	Роль/ функция МиО
Руководители проекта	Отчеты по проекту	Принятие решений и стратегическое планирование	Ежемесячно	Таблица отслеживания индикаторов, ежеквартальные отчеты по проекту, ежегодные стратегические отчеты	Сбор данных мониторинга – контроль за сбором данных, осуществляемым членами местных сообществ
Сотрудники проекта	Отчеты по проекту	Понимание решений и их роли в осуществлении проекта	Ежемесячно	Еженедельные оперативные отчеты, таблица отслеживания индикаторов и ежеквартальные отчеты по проекту	Управление системой МиО
Штаб-квартира и/или Секретариат	Ежегодная информация по проекту	Обмен знаниями внутри организации, извлечение уроков и стратегическое планирование	Ежегодно	Внутрифедерационный формат системы отчетности	Анализ и комментарии к отчетам
Доноры	Отчеты о достигнутом прогрессе для доноров	Соответствие заявленным целям	Ежеквартально	Формат отчетности для доноров на основании таблицы отслеживания показателей и ежеквартальных отчетов по проекту	Анализ и комментарии к отчетам
Сообщества (получатели помощи)	Ведомость общинного мониторинга	Подотчетность, понимание и ответственность	Ежемесячно	Ведомость общинного мониторинга	Ежемесячный сбор и внесение в ведомость общинного мониторинга данных по проекту

* Взято из: Siles, Rodolfo, 2004, "Project Management Information Systems", где предлагается более подробный разбор этой темы

Примерная форма таблицы оценки потребности заинтересованных сторон в МиО					
Кто	Что	Почему	Когда	Как (формат)	Роль/ функция МиО
Партнер-исполнитель (по двустороннему соглашению)	Отчеты по проекту	Подотчетность, сотрудничество, обмен знаниями и экономия ресурсов	Ежемесячно	Ежеквартальные отчеты по проекту с разделом для комментариев	Анализ и дополнение отчета по проекту комментариями/рекомендациями
Местный партнер	Ежегодная информация по проекту	Обмен знаниями, извлечение уроков, продвижение и поддержка	Ежегодно	Формат на основе таблицы отслеживания индикаторов и ежеквартальных отчетов по проекту	Анализ и комментарии по отчету
Местные органы власти	Внешние отчеты о достигнутом прогрессе	Подотчетность, понимание и поддержка	Ежеквартально	Формат на основе таблицы отслеживания индикаторов и ежеквартальных отчетов по проекту	Анализ и комментарии по отчету
Правительство	Отчеты для доноров/внешние отчеты о достигнутом прогрессе	Подотчетность, понимание, продвижение и поддержка	Ежегодно	Формат на основе таблицы отслеживания индикаторов и ежеквартальных отчетов по проекту	Анализ и комментарии по отчету
и т. д.					

ПРИЛОЖЕНИЕ 7: Примерная форма таблицы планирования мероприятий по МиО

Примерная форма таблицы планирования мероприятий по МиО*			
Деятельность/ мероприятия по МиО	Сроки/ периодичность	Обязанности	Примерный бюджет
<i>(Приведенные ниже примеры)</i>			
Исследование исходной ситуации			
Исследование конечной ситуации			
Среднесрочная оценка			
Окончательная оценка			
Мониторинг проекта			
Контекстный мониторинг			
Мониторинг получателей помощи			
Отчеты об управлении проектом/программой			
Ежегодные отчеты			
Отчеты перед донорами			
Курсы обучения по МиО			
и т. д.			

* Данная таблица может быть изменена с учетом потребностей планирования МиО конкретного проекта; могут использоваться или добавляться различные графы, например, «укрепление потенциала» или курсы обучения по любым видам деятельности

ПРИЛОЖЕНИЕ 8: Шаблон плана-таблицы по МиО и инструкции по ее заполнению

План проведения МиО «Название проекта/программы»*					
Индикатор	Определение индикатора (и единица измерения)	Методы/источники сбора данных	Периодичность и график	Обязанности	Использование информации/аудитория
ЦЕЛЬ:					
Индикатор G.a					
Допущение G.a					
КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1:					
Индикатор 1.a					
Индикатор 1.b					
Допущение 1.a					
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.1:					
Индикатор 1.1a					
Допущение 1.1a					
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.2:					
Индикатор 1.2a					
Допущение 1.2a					
КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2:					
Индикатор 2.a					
Допущение 2.a					
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.1:					
Индикатор 2.1a					
Допущение 1.1a					
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.2:					
Индикатор 2.2a					
Допущение 2.2a					

* Добавляйте задачи и индикаторы в соответствии с логической матрицей проекта/программы

Примерный план проведения МиО

Примерный план проведения МиО					
Индикатор	Определение индикатора (и единица измерения)	Методы/источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/аудитория
<p>Пример Индикатор Итог 1.а: Процент целевых школ, которые успешно провели как минимум одно учение по экстренному реагированию в чрезвычайных ситуациях за квартал</p>	<p>1. 'Школы' относятся к школам Дс-12 в округе Матара.</p> <p>2. Успех определяется следующими критериями: проведение незапланированных учений, объявленных через систему раннего оповещения; время реагирования до 20 минут; школьники и учителя прибивают в назначенное место согласно школьному плану реагирования в кризисной ситуации; школьная группа по оказанию помощи при ЧС собирается и имеет все необходимое оборудование.</p> <p>3. Числитель: Число школ с успешно выполненным сценарием за квартал</p> <p>4. Знаменатель: Общее число целевых школ</p>	<p>1. Запланированные выезды на место проведения учений для осуществления наблюдения и заполнения контрольной ведомости о проведении учений. Необходимо разработать шаблон контрольной ведомости.</p> <p>2. Обсуждение в школьных фокус-группах (учителя, учащиеся, администрация). Необходимо разработать вопросник для фокус-групп.</p>	<p>1. Данные для контрольной ведомости о проведении учений собираются ежеквартально</p> <p>2. Дискуссии в фокус-группах проводятся раз в шесть месяцев</p> <p>3. Дата начала сбора данных 15/4/06</p> <p>4. Контрольная ведомость о проведении учений должна быть заполнена к 3/8/06</p>	<p>Школьный педагог: Шанта Варнера</p>	<p>1. Мониторинг проекта и анализ результатов совместно со школьными комитетами по реагированию при ЧС</p> <p>2. Ежеквартальное представление отчетов об управлении в штаб-квартиру в целях стратегического планирования</p> <p>3. Оценка воздействия в целях обоснования мер перед Министерством чрезвычайных ситуаций, донорами и т. д.</p> <p>4. Отчетность перед донорами и общественностью посредством проведения собраний общины, публикаций на веб-сайте и статей в прессе</p>

Пример плана МиО

Примерный план проведения МиО						
Индикатор	Определение индикатора (и единица измерения)	Методы/источники сбора данных	Периодичность и график	Ответственные лица	Использование информации/аудитория	
<p>Допущение 1.а: Гражданские беспорядки не помешают осуществлению программы в целевых сообществах.</p>	<p>Под гражданскими беспорядками подразумевается имевшее место в прошлом противостояние «группировки А» и «группировки В».</p>	<p>Мониторинг на местах силами группы проекта при содействии местных партнеров. Мониторинг местных печатных СМИ и теле- и радиопрограмм.</p>	<p>Постоянный мониторинг на протяжении всего времени осуществления программы.</p>	<p>Мониторинг на местах группа программы Мониторинг СМИ: руководитель программы</p>	<p>Мониторинг рисков для основанного на имеющейся информации осуществления проекта и достижения его цели(ей).</p>	

План проведения МиО: цели и соблюдение

- **План МиО представляет собой таблицу, построенную на основе Логической матрицы проекта/программы, с целью подробного изложения потребностей МиО по каждому индикатору и допущению.** Он позволяет сотрудникам проекта/программы на местах отслеживать прогресс в достижении конкретных целей, с тем чтобы обеспечить б – лшую прозрачность и подотчетность в МФОККиКП и вне ее.
- **Данный план МиО, принятый в МФОККиКП, необходимо использовать в отношении всех финансируемых секретариатом проектов/программ на местном уровне.** Он призван способствовать формированию других форматов планирования индикаторов в Секретариате и в рамках более широкого сообщества МФОККиКП, в зависимости от ситуации.
- **План МиО должен быть составлен на этапе планирования проекта/программы теми сотрудниками, которые будут его использовать.** Это дает возможность группе проекта/программы еще раз проверить логическую матрицу и индикаторы до начала осуществления проекта/программы (обеспечив, чтобы они реально отражали ситуацию на местах и возможности группы проекта/программы). Участие членов группы проекта важно, так как составление плана МиО требует от них подробного знания условий, в которых осуществляется проект/программа, а их участие углубляет их понимание, какие данные необходимо собрать, и как это делать.
- **Разработанный МФОККиКП шаблон плана и необходимые инструкции можно найти на веб-сайте МиО IFRC-PED: www.ifrc.org/MandE.**

Инструкции по составлению плана проведения МиО

На основании приведенного выше примера предлагаем вашему вниманию объяснение каждой графы в плане МиО:

1. В графе «Индикатор» содержится описание индикатора с указанием точной информации, необходимой для оценки, произошли ли предполагаемые изменения. Индикатор может быть либо количественным (числовым), либо качественным (описательным). Как правило, индикаторы берутся непосредственно из логической матрицы, однако их необходимо проверять в процессе осуществления проекта/программы, чтобы удостовериться в том, что они являются конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, с четко установленными сроками (оценка по критерию SMART)³⁹. Нередко при более подробном рассмотрении и анализе местной ситуации может возникнуть необходимость в пересмотре индикатора. В этом случае убедитесь, что все изменения одобрены основными заинтересованными сторонами, например, донорами.
2. В графе «Определение индикатора» содержится определение основных терминов по индикатору, которые нуждаются в дальнейшей детализации в целях точных и надежных измерений. В нем также должно содержаться четкое объяснение, как именно будет рассчитываться индикатор, например, числитель и знаменатель процентного соотношения. В этой графе также должна содержаться информация о том, должен ли индикатор разбиваться по полу, возрасту, этнической принадлежности или каким бы то ни было другим переменным.

Наш пример иллюстрирует два термина, которые нуждаются в пояснении. Определение «школ» поясняет, что данные должны собираться начиная с детских садов до 12-го класса (исключая высшие учебные и профессионально-технические заведения). В определении «успеха» приводятся конкретные критерии, необходимые для того, чтобы школа считалась успешно проведенной учения – иначе «успех» можно интерпретировать по-разному, что приведет к получению противоречивых и ненадежных данных.

³⁹ SMART и другие рекомендации по разработке индикаторов более подробно рассматриваются в IFRC Project/Programme Planning Guidance Manual (IFRC PPP, 2010: p. 35).

3. В графе «Методы/источники» определяются источники информации, а также методы и инструменты сбора данных, такие как использование вторичных данных, регулярный мониторинг или периодическая оценка, исследование исходной и конечной ситуации и интервью. Хотя в графе «Средства проверки» логической матрицы может указываться источник или метод сбора данных, например, «обследование домохозяйств», в плане МиО приводится больше подробностей, таких как метод формирования выборки, тип обследования и т. п. В этой графе также следует указать, существуют ли инструменты сбора данных (например, вопросники, контрольные списки), или их нужно разработать.

В нашем примере указаны два основных метода (наблюдение за проведением учений и проведение обсуждений в фокус-группах), и два инструмента (контрольная ведомость о проведении учений и вопросник для проведения обсуждений в фокус-группах). Оба метода показывают, что источник данных часто подразумевается в описании метода, в данном случае – это учащиеся и работники школ.

Примечание: В Приложении 10 к Руководству МФОККиКП по МиО содержится краткое описание основных методов/инструментов со ссылками на основные интерактивные ресурсы для более подробного изучения.

4. В графе «Периодичность/график» указывается, как часто будут собираться данные по каждому индикатору – еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т. п. В нем также указываются основные сроки, которых необходимо придерживаться, такие как даты начала и окончания сбора данных или сроки разработки инструментов. Планируя сбор данных, важно учитывать факторы, которые могут повлиять на сроки сбора данных, такие как сезонные колебания, расписание школьных занятий, каникулы и религиозные праздники (например, Рамадан).

В нашем примере помимо указания периодичности сбора данных для контрольных ведомостей о проведении учений (ежеквартально) и проведения обсуждений в фокус-группах (каждые шесть месяцев) отмечены две ключевые даты в графике: начало сбора данных, а также сроки завершения разработки контрольной ведомости о проведении учений.

5. В графе «Ответственные лица» указываются лица, отвечающие за сбор и анализ информации, например, местные добровольцы, сотрудники, работающие на местах, руководители проекта/программы, местные партнеры и привлеченные консультанты. Помимо имен конкретных лиц укажите должность каждого ответственного, чтобы избежать путаницы в случае изменений в кадровом составе. Эта графа также полезна для оценки и планирования укрепления потенциала системы МиО (см. раздел 2.5.6).

6. В графе «Использование информации/аудитория» определяются основное использование информации и аудитория, для которой она предназначена. В этой графе могут также указываться способы форматирования полученных данных (например, таблицы, графики, карты, гистограммы или повествовательные отчеты) и их распространения (например, публикация на веб-сайте, брифинги, собрания в общине, информационные рассылки и СМИ). Если проводилась оценка потребностей заинтересованных сторон в МиО (см. раздел 2.1.2), об этом также полезно упомянуть, заполняя эту графу.

Зачастую информация по некоторым индикаторам будет использоваться одной и той же целевой аудиторией. Приведем несколько примеров использования информации по индикаторам:

- Мониторинг реализации проекта/программы в целях принятия решений
- Оценка воздействия для обоснования мер

- Извлечение уроков на будущее для повышения эффективности работы организации и обмена знаниями
- Оценка соблюдения требований доноров или законодательных требований
- Представление отчетности старшему руководству, лицам, ответственным за разработку политики, или донорам в целях стратегического планирования
- Отчетность перед получателями помощи, донорами и партнерами
- Информационная деятельность и мобилизация ресурсов

Такие же принципы заполнения граф таблицы по каждому индикатору применяются для допущений. Однако, графа «Использование информации/ аудитория» для допущений, как правило, будет идентичной для всех допущений: мы ведем мониторинг допущений в целях осуществления и достижения целей проекта/программы на основе имеющейся информации (например, для достижения целей необходимо, чтобы допущения оказались верными).

ПРИЛОЖЕНИЕ 9: Примеры закрытых вопросов

Пример вопроса из вопросника (наблюдение)

1	Чистый ли пол в туалете?	1	Да
		2	Нет
		3	Не знаю

Пример вопроса из опроса по проблемам отношения к людям, живущим с ВИЧ

1	Вы согласны или не согласны со следующим утверждением – аптечка первой помощи полезна для моей семьи?	1	(Согласен) полностью
		2	(Согласен) не до конца
		3	Не могу согласиться или не согласиться
		4	(Не согласен) не в полной мере
		5	(Не согласен) категорически
		6	Затрудняюсь ответить

Пример вопроса, «Назовите основной источник питьевой воды и воды для приготовления пищи и хозяйственных целей?» (отметьте только один ответ)

1	В сухой сезон (для питья)	1	Артезианская скважина
		2	Колодец
		3	Родник
		4	Река/ручей
		5	Пруд/озеро
		6	Запруда
		7	Дождевая вода
		8	Другое (укажите)
2	В сезон дождей (для питья)	1	Артезианская скважина
		2	Колодец
		3	Родник
		4	Река/ручей
		5	Пруд/озеро
		6	Запруда
		7	Дождевая вода
		8	Другое (укажите)

Пример вопроса из вопросника

1	Когда вы моете руки?	1	Перед молитвой
		2	Перед едой
		3	После еды
		4	Перед приготовлением пищи
		5	После подмывания ребенка
		6	После дефекации
		0	Никогда
		X	Другое (укажите)

ПРИЛОЖЕНИЕ 10: Основные методы и инструменты сбора данных

Основные методы и инструменты сбора данных*

Ниже перечислены основные методы и инструменты сбора данных, используемые в процессе мониторинга и оценки (МиО). Этот неполный список, поскольку постоянно появляются новые методы и инструменты МиО, и процесс их создания постоянно развивается. В **Приложении 2** также приведен список ресурсов по МиО, в которых методы и инструменты сбора данных описаны более подробно.

- **Ситуационное исследование.** Детальное описание отдельных лиц, сообществ, организаций, событий, программ, периодов времени или какой-то конкретной истории (см. ниже). Такие исследования имеют практическую пользу при оценке сложных ситуаций и изучении качественных воздействий. Ситуационное исследование помогает лишь проиллюстрировать результаты и включает в себя сравнения (общие черты); только в сочетании (при триангуляции) с другими ситуационными исследованиями или методами можно делать выводы об основных принципах.
- **Контрольный список.** Список позиций для проверки достоверности или соблюдения необходимых шагов/процедур или наличия изучаемых норм поведения. Контрольные списки позволяют проводить систематический анализ, что может быть полезным при установлении эталонных стандартов и периодических единиц измерения улучшений.
- **Общинный журнал.** Документ о реализации проекта, осуществляемого в общине, который ведется членами общины. Он может включать в себя письменные записи, фотографии, рисунки, песни или иные формы выражения, которые являются подходящими с точки зрения членов общины. В общинах с низким уровнем грамотности определяется «запоминающая» группа, в обязанности которой входит пересказ письменных записей остальным членам общины в соответствии с существующими в ней устными традициями.
- **Интервью/встречи с членами общины.** Встречи с местными жителями, открытые для всех членов общины. Взаимодействие осуществляется между участниками и интервьюером, который председательствует на встрече и задает вопросы, следуя подготовленному плану проведения интервью.
- **Прямое наблюдение.** Запись того, что наблюдатель видит и слышит в конкретном месте, с использованием подробной формы записи наблюдений. Наблюдать можно окружающие физические объекты, деятельность или процессы. Наблюдение – хороший метод сбора данных о моделях поведения и физических условиях. В целях надежного поиска подходящего критерия, моделей поведения или повторяющихся сценариев часто используется *руководство по осуществлению наблюдений*.
- **Анализ документов.** В результате анализа документов (*вторичных данных*) можно получить надежную и своевременную исходную информацию и изучить историческую перспективу проекта/программы. Документы включают письменную документацию (например, документы и отчеты по проекту, административные базы данных, учебные материалы, корреспонденцию, законодательные и политические документы), а также видеоматериалы, электронные данные и фотографии.
- **Обсуждения в фокус-группах.** Целенаправленное обсуждение с небольшой группой участников (обычно до 12 человек) в целях фиксирования отношения, ощущений и суждений, относящихся к рассматриваемому вопросу. Модератор называет тему и использует подготовленный план интервью для ведения обсуждения и записи бесед, мнений и реакций.
- **Интервью.** *Свободные (полуструктурированные) интервью* – метод проведения опроса, позволяющий интервьюеру определить и более детально исследовать интересующие его темы (в большей степени, чем вопросы, подразумевающие ответы «да/нет»). В *интервью по определенной теме (структурированных интервью)* систематически задаются заранее подготовленные вопросы, которые подразумевают лишь ограниченный круг ответов, такие как «да/нет» или выбор одного из вариантов ответа по заранее определенной шкале. Ответы можно легко численно закодировать для статистического анализа.
- **Интервью с ключевыми информаторами.** Интервью с человеком, обладающим специальной информацией по конкретному вопросу. Такие интервью, как правило, проводятся по открытой схеме полуструктурированного интервью.

Основные методы и инструменты сбора данных*

- **Лабораторные испытания.** Точное измерение конкретного объективного явления, например, веса младенцев или качества питьевой воды.
- **Мини-обследование.** Данные, собранные в ходе интервью с 25-50 респондентами, обычно отобранными с использованием методики детерминированной выборки. Структурированные вопросники с ограниченным числом вопросов, допускающих единственный ответ, используются для получения количественных данных, которые могут быть быстро собраны и проанализированы.
- **Наиболее важное изменение (MSC).** Методика партиципативного мониторинга, в основу которой положено описание наиболее важных и значительных изменений, а не индикаторы. Они дают четкую картину результатов работы по развитию и создают основу для диалога о ключевых задачах и значимости программ развития (Davies & Dart 2005).
- **Наблюдение за участниками.** Методика, которую впервые использовали антропологи (ученые, изучающие человечество); она требует от исследователя проведения значительного времени (дней) с изучаемой группой и взаимодействия с ее членами в роли участника, принадлежащего к изучаемой общине. Такой метод позволяет собрать наблюдения, которые в ином случае могли быть проигнорированы, однако он требует больших временных затрат.
- **Метод партиципативной экспресс-оценки (или сельской оценки на основе участия) (PRA).** Используется методика вовлечения членов общины для того, чтобы лучше понять общественное мнение по конкретному вопросу. Как правило, такая оценка проводится быстро и интенсивно – в двух-трехнедельный срок. Методы проведения включают интервью, фокус-группы и картирование общины.
- **Вопросник.** Инструмент для сбора данных, содержащий ряд вопросов, организованных систематическим образом, а также ряд инструкций для специалиста по сбору данных/интервьюера о том, как следует задавать вопросы (как правило, используется при обследовании).
- **Экспресс-оценка.** Быстрая малозатратная методика систематического сбора данных в целях принятия решений с использованием количественных и качественных методов, таких как выезд на места, наблюдения и выборочные обследования. Эта методика имеет много общего с методикой партиципативной оценки (например, использование триангуляции и многопрофильных групп). Одним из важнейших принципов является признание важнейшей роли знаний, которыми обладают местные жители, при принятии решений.
- **Анализ статистических данных.** Анализ результатов переписи населения, научных исследований и других источников статистических данных.
- **История.** Рассказ об одном или нескольких событиях. *История успеха* иллюстрирует воздействие путем детального изложения позитивного опыта того или иного человека в свободной форме. В *познавательной истории* уделяется больше внимания урокам, извлеченным на основании личного положительного или отрицательного опыта (если таковой имеется), связанного с проектом/программой.
- **Обследование.** Систематический сбор данных среди определенной группы населения, как правило, посредством интервью или вопросников, применительно к выборке категорий населения (например, отдельных лиц, получателей помощи и взрослых). *Обследование силами специалистов* – обследование, которое проводится специально подготовленным лицом (специалистом по сбору данных/переписчиком), фиксирующим ответы респондентов. *Самостоятельное обследование* – письменное обследование, проводимое респондентом в групповом окружении или в отдельной местности. Респонденты должны быть грамотными.
- **Визуальные методики.** Участники составляют карты, диаграммы, календари, графики и другие визуальные изображения в целях исследования изучаемых вопросов. Участников можно попросить дать визуальные ответы на заданные интервьюером вопросы, например, нарисовать карту окрестностей. Эта методика особенно эффективна в тех случаях, когда устные методы могут вызвать проблемы в силу неграмотности представителей целевых групп, если их члены говорят на многих языках, или в ситуациях, когда нужные сведения трудно выразить словами или цифрами.

* Заимствовано из издания Чаплов, Скотт Дж. 2008. Планирование мониторинга и оценки. Обучающие модули по МиО и развитию потенциала Американского Красного Креста и организации Catholic Relief Services (CRS), Washington, DC, и Baltimore, MD.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11: Форма опросного листа по проекту/программе⁴⁰

Форма опросного листа по проекту/программе		
1. ДАННЫЕ ЗАЯВИТЕЛЯ – вносятся лицом, подающим жалобу		
ФИО:		
Адрес:		
Другая информация о заявителе:		
2. ЖАЛОБА – заполняется лицом, подающим жалобу		
Степень конфиденциальности жалобы: (обведите или подчеркните нужное) Низкая Средняя Высокая		
Текст жалобы:		
Описание ожидаемого ответа/результата:		
3. ПОДПИСЬ – подписывается лицом, подающим жалобу		
Подписывая и подавая данную жалобу, я выражаю свое согласие с процедурой рассмотрения жалоб. Я проинформирован об условиях обращения.		
Дата:		
Подпись:		
4. ОТВЕТ – заполняется сотрудниками		
Ответ на жалобу/принятые меры:		
Ответ/принятые меры: (зачеркните ненужное)		
Принят(ы)/не принят(ы)/не обжалован(ы)/обжалован(ы) в:		
Дата:	ФИО сотрудника:	Подпись:
5. РАСПИСКА В ПОЛУЧЕНИИ – заполняется сотрудником, отрывной талон возвращается заявителю		
Номер жалобы (регистрационный номер):		
Ожидаемая дата ответа:	Место получения ответа:	
Подпись сотрудника:	Дата:	

⁴⁰ Данную форму также можно найти в полном тексте руководства МФОККиКП по рассмотрению жалоб и обращений заинтересованных сторон на веб-странице МиО МФОККиКП – www.ifrc.org/MandE

ПРИЛОЖЕНИЕ 12: Журнал учета жалоб

Журнал учета жалоб									
Проект/программа:		Руководитель проекта/программы:							
Место реализации проекта/программы:		Рабочий сектор проекта/программы:							
#	ФИО заявителя	Дата	Тип жалобы (из списка категорий)	Содержание жалобы	Лицо, принявшее жалобу	Уровень конфиденциальности*	Принятые меры (передача по инстанции, резолюция и т.п.)	Дата закрытия жалобы	
1									
2									
3									
4									
5									
6									

*Высокий/Средний/Низкий

ПРИЛОЖЕНИЕ 13: Шаблон формы оценки эффективности работы сотрудника/добровольца

Форма оценки эффективности работы сотрудника/добровольца		Руководитель проекта/программы:	Срок исполнения			
				Дальнейшие шаги	Основные результаты/ вопросы	
ФИО:	Проект/программа:	Рабочий сектор проекта/программы:	Информация о ходе выполнения (включая даты)	Задачи		

ПРИЛОЖЕНИЕ 14: Индивидуальный план распределения рабочего времени

Индивидуальный план распределения рабочего времени

ФИО: _____

Проект/программа: _____

Руководитель проекта/программы: _____

Место реализации проекта/программы: _____

Рабочий сектор проекта/программы: _____

Вид деятельности	Неделя												Всего дней	
	01-сен-10	08-сен-10	15-сен-10	22-сен-10	29-сен-10	06-окт-10	13-окт-10	20-окт-10	27-окт-10	03-ноя-10	10-ноя-10	По плану	Фактически	
Сбор данных	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически
Анализ данных	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически
Составление отчета	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически
И т. д.	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически
Всего дней	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически	По плану	Фактически

ПРИЛОЖЕНИЕ 15: План распределения рабочего времени группы проекта/программы

План распределения рабочего времени группы проекта/программы						
Проект/программа:	Руководитель проекта/программы:					
Место реализации проекта/программы:	Рабочий сектор проекта/программы:					
Вид деятельности	ФИО сотрудника/добровольца	Джесси Смитт	Тендика Лейн	Санта Верна	и т. д.	Всего дней
и т. д.						
Всего дней						

ПРИЛОЖЕНИЕ 16: Таблица отслеживания индикаторов (ТОИ): примеры и инструкции ⁴¹

Таблица отслеживания индикаторов проекта/программы (ТОИ)*													
Название проекта/программы													
Руководитель проекта/программы		Отчетный период											
№ или код проекта/программы		Дата начала проекта/программы											
Место осуществления проекта/программы		Дата окончания проекта/программы											
Рабочий сектор проекта/программы		Дополнительное поле											
Охваченное население													
Охваченное население			Всего охвачено		Добровольцы			Штатные сотрудники Национальных Обществ		Штатные сотрудники Секретариата			
Прямо	Косвенно		Итого		Женщины	Мужчины	Всего	Женщины	Мужчины	Всего	Женщины	Мужчины	Всего
	Женщины	Мужчины											

* В данной ТОИ приведены примерные задачи и индикаторы. Она не содержит полного списка задач и индикаторов проекта/программы. Также обратите внимание, что индикаторы FWRS необходимо фиксировать только один раз в год.

⁴¹ Имейте в виду, что электронная версия ТОИ в Excel с инструкциями по заполнению также представлена на веб-странице, посвященной МиО, на сайте МФОККиКП (www.ifrc.org/MandE)

Индикаторы логической матрицы проекта/программы																		
Индикатор	Названия проекта		Очетный период, К1			Очетный период, К2			Очетный период, К3			Очетный период, К4						
	Дата	Заголовок	Планируемый срок исполнения проекта	Фактический срок исполнения проекта	% от планового срока реализации проекта	Годовой плановый индикатор	Фактическое значение с начала года	% от годового планового индикатора	Планируемый индикатор	Фактическое значение индикатора	% от планового индикатора	Планируемый индикатор	Фактическое значение индикатора	% от планового индикатора				
Цель																		
Ca.																		
КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1. Пример – Повышение способности сообщества к обеспечению готовности к бедствиям и экстренному реагированию																		
1a. Пример -% людей в участвующих сообществах, которые на практике принимают 5 или более мер, по обеспечению готовности к бедствиям, предписанных общинным планом по управлению ЧС.	1-Дек	10%	80%	45%	56%	80%	45%	56%	60%	30%	50%	70%	45%	64%	80%	0%		
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.1. Пример – Повышение осведомленности населения о мерах по обеспечению готовности к бедствиям и реагированию при ЧС.																		
1.1a. Пример -% людей в участвующих сообществах, которые могут назвать как минимум 5 мер по обеспечению готовности к бедствиям и 5 мер реагирования.	1-Дек	20%	70%	55%	79%	70%	55%	79%	40%	20%	50%	60%	30%	60%	55%	92%	0%	
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.2. Пример – Разработаны общинные планы по управлению ЧС и апробированы Общинными комитетами по управлению ЧС																		
1.2a. Пример – число участвующих сообществ, где имеются апробированный план по управлению ЧС.	1-Дек	0	100	23	23%	50	23	46%	10	3	30%	20	15	20	15	75%	0%	
КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2. Пример – Улучшилась способность школ к обеспечению готовности к бедствиям и реагированию в случае ЧС																		
2a. Пример -% школ, которые прошли ежегодную проверку готовности к бедствиям, организованную Министерством по чрезвычайным ситуациям.	1-Дек	10%	50%	30%	60%	50%	30%	60%	20%	15%	75%	40%	30%	40%	30%	75%	0%	
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.1. Пример – Разработаны школьные планы по управлению ЧС и апробированы школами-участницами.																		
2.1a. Пример – число участвующих школ, которые апробировали новый план по управлению ЧС.	1-Дек	0	100	30	30%	45	30	67%	НП	НП	НП	10	5	15	10	67%	15	75%
ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.2. Пример – Занятия по уменьшению риска ЧС включены в учебный план.																		
2.2a. Пример -% учащихся целевых школ, которые прошли обучение методам подготовки к бедствиям и снижения риска чрезвычайных ситуаций.	1-Дек	25%	75%	35%	47%	50%	35%	70%	25%	НИ	30%	40%	25%	35%	40%	88%	50%	0%

Цели ТОИ и соответствие требованиям

- ТОИ – важный инструмент управления данными, предназначенный для фиксирования и мониторинга эффективности работы. Он влияет на реализацию и управлением проектом/программой, позволяя отслеживать прогресс в достижении конкретных целей, обеспечивая большую прозрачность деятельности и более высокий уровень отчетности внутри и вне МФОККиКП.
- Данный формат ТОИ должен использоваться во всех финансируемых Секретариатом проектах/программах на местном уровне. Он должен лежать в основе форматов отчетности по другим индикаторам как внутри Секретариата, так и в рамках более широкого сообщества МФОККиКП.
- ТОИ должна подаваться в соответствии с оговоренной (требуемой) периодичностью и установленным порядком отчетности в рамках конкретного проекта/программы. Как правило, ТОИ заполняется ежеквартально в действующем на данный момент формате электронной таблицы. Однако для более краткосрочных проектов/программ ТОИ может быть переформатирована для ежемесячного представления.
- Как правило, ТОИ заполняется сотрудниками группы проекта/программы и подается руководителем проекта/программы. ТОИ должна включаться в отчет об управлении проектом/программой в качестве приложения. Параметры индикаторов (особенно все отклонения больше 10%) должны быть рассмотрены в отчете.

Инструкции по заполнению ТОИ⁴²

Формат ТОИ

- Первоначальная настройка ТОИ для конкретного проекта/программы займет некоторое время, однако впоследствии ее будет легче заполнять.
- ТОИ разработана в виде Excel-таблицы и содержит все задачи, указанные в логической матрице проекта/программы. Под каждой задачей перечислены индикаторы. Excel-таблицу для ТОИ МФОККиКП можно найти на веб-сайте МиО МФОККиКП: www.ifrc.org/MandE
- В некоторые ячейки таблицы ТОИ необходимо вставить Excel-формулы. Эти формулы обеспечивают автоматический подсчет (например, процентов) и таким образом уменьшают количество данных, которые нужно вносить вручную. Однако даже при использовании формул для автоматического подсчета важно тщательно следить за тем, чтобы данные подсчитывались так, как положено. Если с формулами возникают проблемы, может возникнуть необходимость их повторного ввода. При необходимости обратитесь за помощью к сотрудникам, имеющим опыт работы с Excel.
- Поскольку ТОИ отражает логическую матрицу проекта/программы, перечисленные в таблице задачи и индикаторы должны оставаться неизменными на протяжении всего времени осуществления проекта/программы (если только не изменится сама логическая матрица).
- Дополнительные рекомендации по ТОИ и общей системе МиО можно найти на [IFRC project/programme M&E guideline](http://IFRCproject/programmeM&Eguideline) (www.ifrc.org/MandE).

Заполнение ТОИ – общие рекомендации

- Данные, указанные в ТОИ, должны быть подтвержденными данными за отчетный период, а не оценками или догадками. Если вы сомневаетесь в значении индикатора или в том, как его указать, обратитесь к плану МиО проекта/программы.
- Значения индикаторов должны быть численными. Описания следует отложить для составления описательного отчета.
- Помните, что «0», «НП» и «НИ» означают разные вещи. Ввод параметра «0» означает отсутствие прогресса по индикатору за рассматриваемый период времени. Если в ходе вашего проекта/программы за рассматриваемый период времени индикатор не измеряется (например, не установлено плановое значение), введите «НП». «НИ» следует вводить в тех случаях, когда плановое значение установлено, однако индикатор нельзя измерить из-за отсутствия или ненадежности данных (например, когда система МиО еще не работает).
- Для индикаторов, которые измеряются в процентах, вводите числитель и знаменатель как коэффициент и затем форматируйте ячейку таблицы как процентное соотношение (например, 50 процентов, а не 0.5). Это гарантирует то, что все необходимые данные будут занесены в ТОИ.
- Для каждого нового года осуществления проекта/программы, по мере необходимости, нужно добавлять в ТОИ новый лист.

⁴² Разработанные МФОККиКП формат и инструкции по заполнению ТОИ были большей частью основаны на аналогичных формате и инструкциях, разработанных и испытанных в рамках Программы по восстановлению после цунами (2005-2010).

Общие сведения о проекте/программе

- **Название проекта/программы:** Введите название проекта/программы, указанное в предложении.
- **№ или код проекта/программы:** Введите № или код проекта/программы.
- **Руководитель проекта/программы:** Введите имя руководителя проекта/программы.
- **Сектор проекта/программы:** Выберите соответствующий сектор проекта/программы (например, управление ЧС).
- **Место осуществления проекта/программы:** Введите информацию о месте осуществления проекта/программы (например, название округа и/или провинции и страны).
- **Отчетный период:** Укажите отчетный период, за который вносятся данные в ТОИ.
- **Дата начала проекта/программы:** Введите дату, с которой начнется осуществление проекта/программы.
- **Дата окончания проекта/программы:** Укажите предполагаемую дату окончания проекта/программы.

Индикаторы внутрифедерационной системы отчетности (FWRS) (более подробную информацию по системе FWRS пользователи могут найти в FedNet): <https://fednet.ifrc.org/sw194270.asp>)

- Индикаторы FWRS позволяют нам (МФОККиКП) ежегодно отчитываться об эффективности нашей работы по различным проектам/программам, осуществляемым в разных регионах. Вместе с тем, они являются важным аспектом эффективности проекта/программы и должны отслеживаться и сообщаться в любом случае.
- Отчеты по индикаторам FWRS должны направляться раз в год, однако в рамках проекта/программы их мониторинг может вестись исходя из существующих потребностей. Значения индикаторов, скорее всего, будут определяться в конце календарного года в соответствии с требованиями отчетности FWRS.
- Необходимо тщательно изучить Руководство по индикаторам FWRS, чтобы обеспечить точность и согласованность отчетности по индикаторам. Измерение индикаторов FWRS может быть непростым, особенно из-за проблемы двойного подсчета или учета прямых и косвенных получателей помощи. По этой причине рекомендуется использовать Руководство по индикаторам FWRS, а также, в случае необходимости, обращаться за технической помощью к специалистам МФОККиКП по FWRS.
- Поскольку не нужно отчитываться по индикаторам FWRS ежеквартально, их измерение, скорее всего, будет осуществляться на основании анализа существующих параметров индикатора (с особой тщательностью, чтобы избежать двойного подсчета в соответствии с Руководством по индикаторам FWRS).
- Рекомендуется устанавливать **плановые значения для индикаторов FWRS** в отношении *охваченных групп населения* и в соответствии с управлением другими индикаторами в рамках проекта/программы.

Формулировка задач и индикаторов логической матрицы

- Введите формулировки цели, конечного результата (конечных результатов), промежуточных результатов и показателей проекта/программы в порядке, указанном в логической матрице.

Отчетность по индикаторам логической матрицы

- **Базисная дата/исходное значение проекта/программы** – Введите базисную дату проекта/программы и соответствующее значение индикатора. Если исследование исходной ситуации еще не проводилось, но планируется, оставьте эту графу пустой. Если исследование исходной ситуации не будет проводиться или для конкретного индикатора не требуется никаких данных, напишите «НП». Помните, что при проведении исследования исходной ситуации нужно будет измерять не все индикаторы. **Например, в рассмотренном выше примере в графе индикатора 1.2a и 2.1a** стоит нулевое значение, поскольку участвующие сообщества и школы не разработали планов управления ЧС.
- **Плановое значение индикатора** – Плановые значения индикаторов необходимо намечать на каждый квартал. Как правило, они вводятся в таблицу отслеживания индикаторов в то же время, когда осуществляется планирование годового бюджета программы на следующий год. Если в вашем проекте/программе индикатор на соответствующий квартал не измеряется (не устанавливается его плановое значение), введите «НП» или «0». **Например, в рассмотренном примере индикатора 2.1a** в графах «плановое значение индикатора» стоит «НП», поскольку общинные планы управления ЧС еще не разработаны, и их нельзя апробировать.
- **Фактические значения** – Введите фактическое значение индикатора за текущий отчетный период. Вводите только точные данные, а не оценочные. Ввод значения «0» означает отсутствие прогресса по индикатору за рассматриваемый период. Если в вашем проекте/программе этот индикатор в соответствующем квартале не измеряется, введите «НП». Параметр «неизвестно» вводится в тех случаях, когда плановое значение индикатора

тора установлено, но индикатор невозможно измерить из-за отсутствия или неточности данных (например, когда система МиО еще не введена в действие). Например, в приведенном примере индикатора 1.a плановое значение за первый квартал установлено как выявление 50 представителей участвующих сообществ, которые осуществляли на практике пять или более мер по обеспечению готовности к бедствиям, предусмотренных общинным планом по управлению ЧС, однако измерить данный индикатор за указанный квартал невозможно из-за отсутствия данных.

- **Процент достижения планового значения индикатора** – В эту ячейку занесена формула, которая автоматически подсчитывает в процентах фактическое достижение планового значения индикатора на основании фактического значения индикатора за отчетный период (путем деления фактического значения на плановое). Выполните двойную проверку, чтобы удостовериться, что процент подсчитан точно, и что формула работает правильно. В рассмотренном примере индикатора 2.2a за второй квартал число учащихся целевых школ, которые прошли обучение методам обеспечения готовности к бедствиям и снижения риска ЧС, оказалось больше, чем первоначальное плановое значение для второго квартала по этому индикатору, в результате чего значение процента достижения планового значения индикатора составило 130 процентов.
- **Годовое плановое значение индикатора** – Годовые плановые значения вводятся в эту графу в самом начале проекта/программы. Все годовые плановые значения должны быть включены в каждую годовую таблицу отслеживания индикаторов. Годовые плановые значения для отдельных индикаторов могут быть пересмотрены в конце года, чтобы отразить основные изменения и корректировки в программе. Однако корректировки не должны влиять на общие плановые значения индикаторов на период осуществления проекта, и любая из них должна быть санкционирована (например, одобрена донором). См. годовые плановые значения по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.
- **Фактическое значение с начала года** – это значение будет меняться каждый квартал, в течение которого фиксировались параметры индикатора. В зависимости от индикатора, возможно, вы захотите разработать формулу для автоматической табуляции этой величины. Некоторые индикаторы придется рассчитывать вручную (например, фактическое значение не является суммой всех квартальных фактических значений, а наибольшим из них). См. фактические значения с начала года по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.
- **Процент достижения годовых плановых значений** – в эту ячейку внесена формула для автоматического подсчета этой величины путем деления фактического значения с начала года на годовое плановое значение индикатора. Выполните двойную проверку, чтобы убедиться, что формула работает корректно, и что на выходе действительно получается нужный процент. См. Процент достижения годового планового значения по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.
- **Плановое значение индикатора за весь срок осуществления проекта (LoP)** – Плановые значения LoP вводятся в эту графу в самом начале проекта/программы. Все плановые значения LoP должны быть включены в каждую ежегодную таблицу отслеживания индикаторов. В общем случае, плановые значения LoP не должны пересматриваться, за исключением редких случаев и лишь при получении необходимого разрешения (например, от доноров). См. плановые значения LoP по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.
- **Фактическое значение за весь срок осуществления проекта** – эта величина будет меняться каждый квартал, в течение которого фиксировались параметры индикатора. В зависимости от индикатора, возможно, вы захотите разработать формулу, которая будет осуществлять автоматический подсчет данной величины. Некоторые индикаторы придется рассчитывать вручную (например, если фактическое значение за весь срок осуществления проекта не является суммой всех фактических значений за квартал, а наибольшим из них). См. Фактические значения за весь срок осуществления проекта по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.
- **Процент достижения планового значения индикатора за весь срок осуществления проекта** – в эту ячейку внесена формула для автоматического расчета данной величины путем деления текущего фактического значения на плановое за весь срок осуществления проекта/программы. Выполните двойную проверку, чтобы убедиться, что формула работает корректно, и на выходе действительно получается нужный процент. См. процент достижения планового значения за весь срок осуществления проекта по индикаторам 1a, 1.1a, 1.2a, 2a и 2.2a.

ПРИЛОЖЕНИЕ 17: Примерная форма журнала учета рисков

Журнал учета рисков							
Проект/программа:		Руководитель проекта/программы:					
Место реализации проекта/программы:		Рабочий сектор проекта/программы:					
#	Описание риска	Степень воздействия*	Вероятность*	Меры по снижению риска	Дата получения информации о риске	Ответственный	Дата закрытия
1	Закрытие дороги X, в результате чего нарушатся поставки в деревню Y	ВЫСОКАЯ	ВЫСОКАЯ	Альтернативный маршрут по дороге Z, однако продолжительность пути возрастет на шесть часов	01/05/10	Джо Блоггс	01/10/10
2							
3							
4							
5							
6							

*Высокая/Средняя/Низкая

ПРИЛОЖЕНИЕ 18: График представления отчетности

График представления отчетности				
Тип отчета/ событие	Периодичность (сроки)	Аудитория/цель	Ответственный	Формат/сфера назначения
Добавляйте строки по мере необходимости.				

ПРИЛОЖЕНИЕ 19: Отчет об управлении проектом/программой МФОККиКП: шаблон и инструкции⁴³

Отчет об управлении «Название проекта/программы»

- **Цель использования данного формата отчетности – выделить основную информацию, на основании которой можно строить управление проектом/программой таким образом, чтобы обеспечить его/ее высокую эффективность и надлежащую подотчетность.** Это важнейший механизм отчетности по проекту/программе; в нем может быть собрана информация из других отчетов (например, отчетов о деятельности в общине), а также содержаться информация для использования в других внешних отчетах в целях подотчетности и информирования (например, отчетов для доноров).
- **Данный формат отчетности должен использоваться во всех финансируемых Секретариатом проектах/программах на местном уровне;** он должен лежать в основе других форматов отчетности, как внутри Секретариата, так и в рамках более широкого сообщества МФОККиКП.
- **Отчет должен направляться в соответствии с оговоренной (требуемой) периодичностью и установленным порядком отчетности в рамках конкретного проекта/программы** – как правило, отчеты направляются руководителем проекта/программы в страновую, региональную или зональную штаб-квартиру ежемесячно при осуществлении краткосрочных проектов/программ и ежеквартально при осуществлении более длительных проектов/программ.
- **К отчету должна прилагаться таблица отслеживания индикаторов (ТОИ),** ссылки на которую должны содержаться в анализе реализации проекта/программы (см. раздел 3).
- **Разработка первоначального шаблона** для конкретного проекта/программы займет определенное время, однако впоследствии будет проще пересматривать отчетную информацию за новый отчетный период.
- **Инструкции по заполнению каждого раздела отчета даны курсивом. Удалите все обозначенные курсивом инструкции при первом использовании шаблона отчета** (это сократит длину отчета, а копию первоначального варианта с пояснениями можно сохранить отдельно для последующего использования).
- **Дополнительные рекомендации по составлению отчета по проекту/программе** можно найти в Руководстве МФОККиКП по МиО проекта/программы: www.ifrc.org/MandE.

Помните – все инструкции в шаблоне отчета (выделенные курсивом) можно удалить перед использованием шаблона в практических целях.

1. Информация о проекте/программе

Отчетный период по проекту/программе: XX/месяц/XXXX по XX/месяц/XXXX

Дата начала проекта/программы: XX/месяц/XXXX

Дата окончания проекта/программы: XX/месяц/XXXX

Код проекта/программы: e.g. G/PXXXXX

Руководитель проекта/программы:

Место реализации проекта/программы: город (Страна)

Сектор проекта/программы:

⁴³ *Имейте в виду, что шаблон отчета об управлении проектом/программой также представлен на веб-странице, посвященной МиО, на веб-сайте МФОККиКП (www.ifrc.org/MandE)*

2. Краткий обзор

В данном разделе приводится краткий обзор основных положений других разделов отчета, чтобы дать общее представление о текущем статусе проекта/программы и основных запланированных мер, призванных решить любые существующие или вновь возникающие вопросы и способствовать реализации проекта/программы.

Общий статус проекта/программы. Кратко опишите общий статус проекта/программы с указанием, укладывается ли проект в намеченные сроки и достигает ли намеченных промежуточных результатов - поясните соответствующие причины в подразде ниже.

Индикаторы внутрифедерационной системы отчетности (FWRS). При заполнении двух таблиц по индикаторам FWRS придерживайтесь требований, изложенных в [Руководстве по индикаторам FWRS](https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/) (<https://fednet.ifrc.org/en/resources-and-services/ns-development/performance-development/federation-wide-reporting-system/>). Вычисления должны относиться к рассматриваемому отчетному периоду. Если это невозможно, укажите причину.

Люди, получившие помощь в рамках проекта/программы за отчетный период						Косвенные получатели помощи	Общее число получателей помощи	Всего охвачено
Прямые получатели помощи								
Мужчины		Женщины		Всего				
План	Факт	План	Факт	План	Факт			

Добровольцы, участвовавшие в проекте/программе в отчетном периоде		
Мужчины	Женщины	Всего

Ключевые вопросы. Кратко сформулируйте основные аспекты (проблемы или трудности), которые влияют на выполнение проекта/программы в соответствии с намеченным планом – укажите, являются ли эти проблемы нерешенными или вновь возникшими.

Основные достижения. Необязательно перечислять все достижения, нужно лишь кратко описать наиболее заметные из них за данный отчетный период.

Планы на следующий квартал. Основываясь преимущественно на тех пунктах, которые обозначены ниже в анализе реализации проекта/программы (см. раздел 3), кратко опишите общий план действий на следующий квартал и сформулируйте основные соображения по этому поводу.

3. Финансовый статус

В данном разделе необходимо дать краткую характеристику финансового статуса проекта/программы на основании ежемесячных финансовых отчетов за отчетный квартал. При заполнении этого раздела финансируемые Секретариатом проекты/программы должны ссылаться на ежемесячные отчеты о финансовом управлении проектом/программой. Важно, чтобы этот отчет соотносился с отчетом МФОККиКП о финансовом управлении проектом (который, как правило, составляется ежемесячно) и отражал соответствующие сведения.

Используйте приведенную ниже таблицу ежеквартального финансового статуса проекта для обобщения основных финансовых данных. Особое внимание необходимо уделить доле израсходованных средств и прогнозам на текущий отчетный период.

Ежеквартальный финансовый статус проекта/программы					
Бюджет за период с начала года на сегодняшний день	Расходы за период с начала года на сегодняшний день	% от бюджета	Годовой бюджет	Годовые расходы	% от бюджета
XX/месяц/ XXXX	XX/месяц/ XXXX				

Объяснение финансового статуса. Ответьте на следующие вопросы в своем финансовом анализе:

- Если имели место какие-либо корректировки бюджета свыше 10% по отношению к первоначальному плану, поясните причину.
- Если есть основания полагать, что уровень реализации может оказаться менее 80% от бюджета до конца года, поясните причину.
- Если бюджет проекта/программы отличается от фактических трат более чем на 20% по одной из статей расходов (поставки, персонал, проведение семинаров и т. д.), поясните, почему.
- Если проект/программа не получит полного финансирования до конца года, как это скажется на реализации проекта/программы, и что делается для решения этой проблемы?

4. Анализ ситуации/обстановки (позитивные и негативные факторы)

В данном разделе указываются и разъясняются любые факторы, которые влияют на оперативную обстановку и реализацию проекта/программы (например, изменение ситуации с безопасностью или правительственной политики, и т. д.), а также соответствующие меры, которые необходимо предпринять. При анализе следует руководствоваться следующим:

- Используйте приведенную ниже таблицу для описания любых событий и запланированных ответных мер в ситуации/обстановке, требующей адекватных действий.
- Не забудьте сослаться на допущения (риски), определенные в логической матрице и укажите любые допущения (позитивные условия), которые утратили силу и превратились в риски.
- Укажите все другие риски, которые могли возникнуть, но, возможно, не были отражены в логической матрице.
- В дополнение к возникшим рискам, опишите позитивные факторы, которые могут повлиять на осуществление проекта/программы. (Безусловно, речь идет о рисках, однако позитивные факторы могут быть столь же важны – например, улучшение муниципальной транспортной инфраструктуры, что может положительно сказаться на работе Красного Креста и Красного Полумесяца по оказанию помощи, или деятельность другой гуманитарной организации, работающей в той же местности, которая влияет на оказание услуг Красным Крестом и Красным Полумесяцем.)
- Если не произошло каких бы то ни было значительных событий, которые повлияли на обстановку, в которой осуществляется проект/программа, укажите, что в настоящее время никакие важные факторы не влияют на оперативную обстановку, в которой осуществляется проект/программа, и его/ее реализацию.

Риски и позитивные факторы				
Риск или позитивный фактор	Дата	Приоритет Высокий, Средний, Низкий	Ответственные лица и рекомендованные действия	Дата закрытия
1.				
2.				
Добавляйте строки по мере необходимости...				

5. Анализ реализации

Данный раздел должен основываться на задачах, указанных в логической матрице проекта/программы, а также данных, внесенных в таблицу отслеживания индикаторов (рекомендации по заполнению ТОИ и ее шаблон можно найти на www.ifrc.org/MandE). Это крайне важный раздел отчета, который должен быть составлен очень тщательно. При анализе рекомендуется руководствоваться следующими соображениями:

- Помните, что необходимо не просто констатировать, что произошло, но и привести развернутое объяснение, почему это произошло, какие факторы на это повлияли, почему были приняты те или иные меры, кто в них участвовал и какие дальнейшие меры и с чьей стороны необходимы.
- Не забудьте связать результаты за квартал с общими плановыми значениями индикаторов проекта/программы на год и за срок осуществления проекта/программы.
- Если по той или иной конкретной задаче в отчетном периоде не осуществлялась никакой деятельности, объясните почему (например, деятельность по выполнению данной задачи планируется на следующий квартал).
- Излагайте свои мысли кратко и ясно – настолько, насколько это возможно. Пишите только то, что необходимо и достаточно для объяснения задачи и параметров индикаторов. Строго придерживайтесь информации, относящейся только к той задаче, о которой вы пишете.

Таблица анализа реализации проекта/программы

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА/ПРОГРАММЫ: Укажите формулировку цели из логической матрицы проекта/программы – это делается исключительно для справки, и вам не нужно отчитываться о степени достижения цели, потому что такой всеобъемлющий анализ должен быть приведен в кратком обзоре, указанном выше.

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1: Укажите формулировку конечного результата из логической матрицы проекта/программы.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.1: Укажите формулировку промежуточного результата из логической матрицы.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1.2, И Т. Д.: Укажите дополнительные конечные результаты, если необходимо.

ОБЪЯСНЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

Отклонение – это разница между плановыми значениями индикаторов и фактическими результатами. Ссылаясь на таблицу отслеживания индикаторов, объясните любое отклонение свыше 10% (процент планового значения индикатора) для индикаторов конечных результатов и промежуточных результатов, включенных в отчет за данный период. Объяснения должны быть кратко изложены под номером каждого индикатора. Более подробные объяснения могут быть вынесены в дополнительный пояснительный раздел.

- Индикатор 1.а: Представьте здесь свое объяснение, например «Результат оказался на 50% ниже планового значения, потому что раннее начало сезона муссонов и неожиданные наводнения ограничили возможности транспортировки грузов в целевые сообщества и между ними...»
- Добавьте индикаторы и объяснение отклонений в случае необходимости.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ: Используйте это поле для предоставления дополнительной информации, не вошедшей в объяснения отклонения. В числе прочего, она может включать в себя:

- Любые значимые мнения получателей помощи и партнеров о работе в области, к которой относится данный конечный результат.
- Любые непредвиденные последствия, связанные с достижением этого конечного результата – это могут быть позитивные или негативные последствия, которые заранее не планировались.
- Последние сведения об устойчивости конечного результата (последующем поддержании достигнутого конечного результата силами местных заинтересованных сторон).

Таблица анализа реализации проекта/программы

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 1, ПЛАН МЕР

Мера	Ответственный (ые)	Сроки
1. Включить не охваченные в предыдущем квартале сообщества в реализацию ОВиУ в следующем квартале. Добавляйте строки в таблице по мере необходимости	Дэвид Смит, координатор по вопросам ОВиУ на местах.	К 30 января 2011 г.

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2: Внесите информацию по конечному результату 2 в соответствии с приведенными выше инструкциями.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.1:

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2.2, ...:

ОБЪЯСНЕНИЕ ОТКЛОНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯ. Заполните информацию по конечному результату 2 в соответствии с приведенной выше инструкцией.

Индикатор 2.X:

- Добавляйте индикаторы и объяснения отклонений по мере необходимости.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ: Введите информацию по конечному результату 2 в соответствии с приведенной выше инструкцией.

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ 2, ПЛАН МЕР

Меры	Ответственный (ые)	Сроки
1. Включить неохваченные в предыдущем квартале сообщества в реализацию ОВиУ в следующем квартале.	Дэвид Смит, координатор по вопросам ОВиУ на местах.	К 30 января 2011 г.

----Добавляйте дополнительные разделы по конечным результатам по мере необходимости----

6. Участие и жалобы заинтересованных сторон

Участие заинтересованных сторон. Кратко опишите, каким образом основные заинтересованные стороны, в частности местные получатели помощи, участвовали в осуществлении проекта/программы (сюда может входить разработка проекта/программы, его/ее реализация, мониторинг, оценка и подготовка отчетов). Не включайте вопросы партнерства, которые рассматриваются в следующем разделе, соглашения о партнерстве и вопросы подотчетности.

Отзывы заинтересованных сторон. Используя приведенную ниже таблицу, кратко изложите все отзывы заинтересованных сторон о проекте/программе, особенно жалобы, поданные посредством механизма получения обратной связи от основных заинтересованных сторон по проекту/программе. Если речь идет о жалобе, обязательно поясните, какая работа будет по ней проведена, в графе «рекомендуемые действия». Если жалоб и обращений не поступало, оставьте эту графу пустой. Не забудьте указать, что было сделано в ответ на жалобы и обращения, поданные ранее.

Краткий обзор жалоб и обращений заинтересованных сторон

Жалоба (Четко укажите, это жалоба или положительный отзыв)	Дата	Приоритет Высокий, Средний, Низкий	Рекомендуемые действия (Укажите «НП», если это неприменимо. Если применимо, объясните кто, что и когда должен будет сделать)	Дата закрытия
1.				
2.				
Добавляйте строки по мере необходимости....				

7. Соглашения с партнерами и другими основными заинтересованными сторонами

Заполняйте этот раздел только в том случае, если он имеет отношение к проекту/программе.

Используйте приведенную ниже таблицу для указания партнеров по проекту/программе и типов соглашений (например, соглашение об осуществлении проекта/программы, меморандум о взаимопонимании). В комментариях укажите статус соглашения (например, дату подписания или что соглашение еще не подписано), функции и обязанности организаций в соответствии с соглашением или меморандумом о взаимопонимании (например, кто предоставляет финансовую и техническую поддержку, и т. д.)

Соглашения о партнерстве по проекту/программе

Партнер	Тип соглашения	Статус/комментарии
Добавляйте строки по мере необходимости ...		

Используйте приведенную ниже таблицу для указания любых нерешенных, решенных и вновь возникших вопросов, а также предпринимаемых действий. Если никаких важных вопросов не возникло, оставьте этот раздел незаполненным.

Вопросы партнерств по проекту/программе и рекомендуемые действия

Вопрос	Комментарий – обновите статус вопроса и укажите предпринимаемые меры
Добавляйте строки по мере необходимости ...	

Заполняйте приведенную ниже таблицу только в том случае, если существуют какие-либо значительные участники, не являющиеся партнерами (правительство, организации гражданского общества, коммерческие организации и т. д.), способные повлиять на выполнение задач проекта/программы, деятельность которых необходимо отслеживать.

Другие ключевые участники, деятельность которых необходимо отслеживать	
Участник	Комментарий (Плановое значение индикатора и область программы, сроки, любое заметное влияние на проект/программу и соответствующие действия)

8. Междисциплинарные вопросы

В этом разделе необходимо описать предпринятые меры или достигнутые результаты, которые относятся к междисциплинарным вопросам (гендерное равенство, охрана окружающей среды, и т. д.). Описывайте только **новые** события. Если об этом уже шла речь в рамках данного отчета, сошлитесь на соответствующий раздел, а не описывайте этот аспект снова. Полезно учесть, были ли зафиксированы какие-либо результаты (например, в рамках мониторинга и оценки), которые показывают, что делается в рамках вашего проекта/программы для решения указанных междисциплинарных вопросов.

9. Персонал проекта/программы – кадровые ресурсы

В данном разделе необходимо перечислить всех новых сотрудников или любые другие изменения, касающиеся персонала проекта/программы, указав любые последствия, которые это имело для реализации проекта/программы. Здесь нужно также обозначить, необходима ли какая-либо поддержка со стороны менеджмента для решения тех или иных вопросов. Если в прошедшем квартале не возникало никаких важных вопросов, касающихся персонала, напишите, что штат сотрудников проекта/программы полностью укомплектован, и никаких вопросов в этой связи не возникало.

10. Обзор стратегии выхода/устойчивости

Данный раздел должен быть заполнен для всех проектов/программ вне зависимости от того, находятся ли они в процессе реализации. В данном разделе не нужно повторять какие-либо суждения по поводу устойчивости конкретных конечных результатов из Раздела 4, «Анализ реализации». Вместо этого, здесь необходимо кратко описать общий прогресс в направлении стратегии выхода и дальнейшего сохранения целей проекта/программы после их передачи под управление местных заинтересованных сторон (например, местных общественных организаций или других партнеров) или указать иную релевантную информацию.

11. Статус ПМОО

В данном разделе должен даваться краткий обзор основных видов деятельности по планированию, мониторингу, оценке и отчетности в рамках проекта/программы (ПМОО). Используя приведенную ниже таблицу, обобщите основные запланированные виды деятельности, их сроки и их статус (например, завершена, в процессе выполнения, запланирована и т. д.) Конкретные виды деятельности в рамках ПМОО, требуемые для всех проектов/программ, перечислены в таблице. Другие виды деятельности варьируются в зависимости от проекта/программы и могут быть внесены в таблицу соответственно. К числу примеров в данном случае можно отнести следующие: исследование конечной ситуации, мониторинг проекта/программы, мониторинг обстановки, мониторинг получателей помощи, ежегодные отчеты, отчеты для финансовых доноров, подготовка в области МиО и т. д.

Статус различных видов деятельности по ПМОО		
Вид деятельности/ мероприятие по МиО	Сроки	Комментарии – статус и соответствующая информация
Ежеквартальные отчеты по мониторингу проекта/программы		
Исследование исходной ситуации (требуется для всех проектов/программ)		
Среднесрочная оценка/критический обзор		
Окончательная оценка (исследование конечной ситуации)		
и т. д.		

12. Основные уроки

В этом разделе необходимо рассказать об основных сделанных выводах и о том, как они могут применяться к данному проекту/программе или другим аналогичным проектам/программам в будущем.

Помните, что этот раздел не должен повторять описание принятых мер, изложенное в кратком обзоре (Раздел 1). Здесь должны описываться извлеченные уроки, которые могут повлиять на организационное обучение в рамках этого или других аналогичных проектов/программ в будущем.

Для большей наглядности рекомендуется пронумеровать каждый урок.

- 1.
- 2.
- 3.

13. Приложения к отчету

Приложите к отчету таблицу отслеживания индикаторов.

Приложите любую другую дополнительную информацию, которая может быть полезна в рамках отчета по мониторингу проекта/программы, например:

- **Исходные требования** к любому важному заданию, такому как техническая помощь, оценка, исследование исходной ситуации, и т. д.
- **Анализ ситуации** – если возможно его организовать, анализ ситуации может быть полезным для будущих оценок, а также для передачи соответствующим заинтересованным сторонам, например, финансовым донорам. Анализ ситуации – это детальное описание лиц, сообществ или событий, иллюстрирующих, какое воздействие на местном уровне имеет проект/программа, в чем это воздействие заключается и соответствует ли оно ожидаемым результатам. Анализ ситуации может сопровождаться фотографиями, которые необходимо направить отдельно.
- **Соответствующие рисунки, письма, специальные исследования, отчеты и т. д.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 20: Примерные формы таблиц (журналов) для планирования действий и мер административного реагирования

Журнал учета решений											
Проект / программа :											
Руководитель проекта / программы:											
Рабочий сектор проекта / программы:											
№.	Наименование принятого решения	Факторы, которые привели к принятию решения	Последствия решения	Действия, необходимые для исполнения решения	Автор решения	Вовлеченные заинтересованные стороны	Дата рассмотрения	Статус (зеленый/желтый/красный)	Ключевые слова	Дата оглашения	Соответствующие документы
1											
2	Добавить строку...										

Журнал учета предпринятых действий										
Проект / программа :										
Руководитель проекта / программы:										
Рабочий сектор проекта / программы:										
Действие №	Наименование действия	Ответственное лицо	При поддержке	Срок исполнения	Последняя информация/комментарий	Статус (зеленый/желтый/красный)	Дата завершения			
1	Доставка 500 X в деревню Y	Джо Блоггс	Джим Блоггс	15/09/10	Ожидается задержка на две недели вследствие закрытия дороги в деревню Y	Зеленый	01/10/10			
2	Добавляйте строки по мере необходимости...									

Журнал учета извлеченных уроков									
Проект / программа:		Координатор проекта / программы:							
Место реализации проекта / программы:		Рабочий сектор проекта / программы:							
Действие №	Наименование извлеченного урока	Выводы сделаны сотрудниками:	Какие меры необходимо принять, чтобы отреагировать на извлеченный урок и внедрить полученные знания в практическую деятельность	Занятая сторона, которая должна принять меры по итогам извлеченных уроков	Дата пересмотра	Статус (зеленый/желтый/красный)	Ключевые слова	Дата учета	
1									
2	Добавляйте строки по мере необходимости...								

ПРИЛОЖЕНИЕ 21: Примерная форма должностной инструкции специалиста по МиО

Должностная инструкция специалиста по мониторингу и оценке (МиО)⁴⁴

Наименование должности:	Специалист по мониторингу и оценке (МиО)
Отдел/Управление/миссия:	Зона X Отдел ПМОО
Подотчетен г-ну(же), должность:	XXXXXX
Служебные обязанности:	Общее развитие и координация надежного планирования, мониторинга, оценки и отчетности (ПМОО) Секретариата в зоне X
Местонахождение:	XXXXX зональный офис, расположенный в XXXXX
Командировки:	Примерно 30% рабочего времени – командировки в пределах зоны
Срок контракта:	Двухлетний возобновляемый контракт с июня 2011 года

Общие сведения

МФОККиКП – крупнейшая в мире гуманитарная организация, большая часть деятельности которой осуществляется силами добровольцев. Ее цель – оказывать помощь тем, кто в ней нуждается, без какой бы то ни было дискриминации на почве национальности, расы, религиозных убеждений, классовой принадлежности или политических взглядов. Основанная в 1919 году, МФОККиКП включает в себя 186 национальных обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Секретариат в Женеве и пять зон по всему миру. Помимо этого, МФОККиКП имеет более 60 миссий, расположенных в различных стратегических точках, обеспечивающих сопровождение деятельности этой организации по всему миру.

Опишите свою зону и соответствующие демографические, географические, политические, экономические и культурные факторы.

⁴⁴ Это всего лишь пример, который приводится для наглядности; настоящая должностная инструкция должна составляться с учетом конкретного контекста.

Основные служебные взаимоотношения

- **Подотчетность:** (Укажите должность вышестоящего начальства)
- **Внутри организации:** члены команды ПМОО, специалисты по программы, технические специалисты по программным областям, руководство национального общества ККиКП и коллеги по МиО, Международный комитет Красного Креста (МККК) и другие участники Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и т. д.
- **Вне организации:** (укажите доноров и перечислите всех партнеров со стороны гражданского общества и государства), ООН или международные организации, университеты и национальные ассоциации/центры оценки, консультанты по МиО и т. д.

Основные должностные обязанности⁴⁵

Основные обязанности по данной должности состоят в следующем.

- a. **Выступать в роли координатора со стороны Секретариата** по вопросам МиО в ХХХ, координировать осуществление мероприятий по МиО, заниматься развитием потенциала, а также организовывать обмен знаниями между Секретариатом и национальными обществами ККиКП.
- b. **Координировать на уровне МФОККиКП деятельность** по обеспечению достоверных, тщательных и эффективных мониторинга и отчетности по проекту и его воздействию, как внутри, так и вне МФОККиКП. Сюда же входит особенно тесное сотрудничество с руководителями зональных программ, зональным отделом по ПМОО и координаторами по ПМОО/проведению операций из национальных обществ ККиКП для обеспечения сбора данных мониторинга и их включения в отчеты о деятельности. Сюда же может включаться координация деятельности специалистов Секретариата по отчетности.
- c. **Выступать инициатором совершенствования системы МиО** за счет включения в нее стандартных процедур и процессов, обеспечивающих сбор достоверных, надежных, своевременных и экономичных по стоимости данных мониторинга, которые бы могли служить основой для принятия текущих управленческих решений, стратегического планирования и обеспечения подотчетности.
- d. **Осуществлять координацию и надзор за проведением оценок на уровне Секретариата**, обеспечивая их своевременность, полезность и соответствие этическим нормам, придерживаясь критериев и стандартов, определенных Руководящими указаниями МФОККиКП по оценке. Сюда входят подготовка технических заданий для исследований в рамках различных программ (например, исследований исходной ситуации) и управление этими исследованиями, проведение оценок в режиме реального времени, среднесрочных и заключительных оценок, специальных исследований, и также контроль за другими компонентами системы МиО по мере возникновения необходимости в технической помощи. В рамках этой деятельности сотрудник должен использовать ряд качественных и количественных методов, а также различных партиципативных приемов для мониторинга эффективности проводимой работы.
- e. **Руководить процессом адаптации и разработки специальных инструментов планирования, оценки, мониторинга и отчетности** для обеспечения сбора согласованных и качественных данных в соответствии с руководящими указаниями по МиО и отчетности.
- f. **Давать технические рекомендации персоналу программы по внедрению соответствующих систем МиО** в проекты/программы исходя из потребностей, требований Секретариата и доноров, ресурсов и возможностей. Сюда входит: 1)

Missing translation



⁴⁵ Se trata de un ejemplo con fines meramente ilustrativos. La descripción efectiva de cada cargo se debe adaptar al contexto específico.

адекватная **оценка потребностей** для обеспечения эффективной разработки программы; 2) использование **логической матрицы** проекта/программы в соответствии с руководящими указаниями МФОККиКП; 3) разработка **индикаторов SMART**, сопровождаемых четкими и ясными **руководящими указаниями**, которые определяют индикаторы, источники индикаторов, методы сбора данных, периодичность сбора данных и целевую аудиторию.

- g. Проводить подготовку и обучение персонала, а также взаимодействовать с основными заинтересованными сторонами и партнерами по реализации проектов/программ** по мере необходимости. Проводить обучение методам разработки проектов/программ, различным концепциям проведения мониторинга и оценки, а также помогать в освоении необходимых навыков и инструментов.
- h. Составлять перечень надежных источников вторичных статистических данных** в целях содействия МиО, снижения временных и ресурсных затрат в ходе сбора первичных данных, а также минимизации негативного воздействия на целевые группы населения (снижения уровня утомляемости от проведения оценок) (см. также пункт j ниже).
- i. Регулярно проводить проверки качества работы по МиО**, осуществляя контроль за учетом и составлением отчетности по прогрессу и результатам проведения конкретных операций в сравнении с плановыми значениями индикаторов.
- j. Осуществлять и координировать взаимодействие с сетью НПО, учреждениями ООН и другими международными организациями с тем, чтобы:** 1) обеспечить максимальную эффективность и высокий уровень сотрудничества при сборе данных, разумное расходование времени и ресурсов, а также снижение числа случаев дублирования информации при сборе данных и минимизацию негативных последствий для целевых групп населения (снижение усталости от проведения оценок); 2) обеспечить полную информированность МФОККиКП в области новейших методик и практических аспектов деятельности по МиО в сфере оказания помощи и восстановления с сохранением высокого качества работы и должного уровня подотчетности.
- k. Организовывать и/или поддерживать работу форумов по МиО** с участием МФОККиКП и заинтересованных сторон - как партнеров, так и бенефициаров - для обсуждения и обеспечения качественной разработки программ и стандартов по обеспечению подотчетности.
- l. Способствовать тому, чтобы уроки, извлеченные из осуществления мероприятий по МиО в рамках различных программ**, способствовали улучшению процессов выбора, разработки и реализации будущих программ. Сюда же относится налаживание контактов с внешними организациями с целью идентификации и распространения передовых практик в области МиО и обмена знаниями.

Приведенный выше список не является исчерпывающим и может включать в себя другие обязанности и задачи.

Требования ко всем сотрудникам

1. Активно работать в направлении достижения целей, поставленных Секретариатом.
2. Руководствоваться и выстраивать свою работу в соответствии с принципами Красного Креста и Красного Полумесяца.
3. Выполнять любые другие служебные обязанности, которые могут быть определены линейным руководителем.

Квалификация и навыки

Образование

- Высшее образование в области социальных наук или смежных областях.

Опыт работы

- Минимум пятилетний опыт аналогичной международной работы (как в полевых условиях, так и в штаб-квартире) в области оказания помощи при бедствиях, восстановления и развития.
- Опыт проведения МиО в сферах оказания гуманитарной помощи и развития; предпочтителен опыт участия в партиципативных процессах, совместном управлении и решении гендерных вопросов.
- Опыт проведения инструктажа среди сотрудников программ, оказания помощи при проведении тренингов и отборе и управлении работой консультантов.
- Приветствуется знакомство с рабочей средой, в которой осуществляется деятельность МФОККиКП.

Знания и навыки

- Подробные знания, касающиеся разработки, мониторинга и оценки проектов, которые лежат в основе построения логической матрицы проекта/программы.
- Проведение и/или контроль за проведением оценки и исследования потребностей, а также количественного анализа данных.
- Владение методологией социальных исследований, включая высокоуровневые аналитические и коммуникативные навыки, а также способность приспосабливать и адаптировать информацию под запросы той или иной аудитории.
- Способность обучать сотрудников проекта/программы различным аспектам МиО.
- Строгая приверженность основополагающим принципам и Кодексу поведения Красного Креста и Красного Полумесяца, а также способность руководствоваться ими при любых обстоятельствах в рамках взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами (бенефициарами, добровольцами, коллегами и партнерами).
- Понимание правовых основ проведения гуманитарных операций, а также вопросов гендерного равенства, предоставления защиты, социальной и личностной уязвимости.
- Навыки межличностного общения и уважение культурных особенностей.
- Профессиональное знание следующих компьютерных программ: Microsoft Windows, Outlook, Word, Excel и Access; SPSS и, в идеале, одной из основных программ статистического анализа.
- Профессиональное владение английским языком и хорошее знание XXXX.
- Действующие международные водительские права.

Компетенции

- Самомотивация, здравомыслие, инициативность, способность работать в коллективе и управлять другими сотрудниками.
- Хорошие навыки межличностного общения и способность сотрудничать с коллегами и мотивировать их на достижение общих целей.
- Умение самостоятельно справляться с выполнением сложных заданий, выполнять несколько заданий одновременно, располагать задачи в порядке очередности, соблюдать сроки выполнения поставленных задач.
- Превосходные навыки письменного и устного общения.
- Высокоразвитые навыки планирования рабочего времени и организационные навыки в сочетании со способностью уделять внимание деталям.
- Способность работать в стрессовых условиях при ограниченном доступе к основным удобствам.

Процедура отбора кандидатов

Заинтересованным кандидатам необходимо направить свое заявление и комплект документов до ХдатаХ по адресу: (указать имя и адрес или e-mail):

1. **Резюме (CV).**
2. **Сопроводительное письмо**, в котором четко описан ваш опыт работы, относящийся к той вакансии, на которую вы претендуете, а также **три рекомендации с предыдущего места работы от имени тех сотрудников, с которыми мы могли бы связаться.**
3. По меньшей мере, **один письменный образец** (эссе) на тему, максимально соответствующую вышеприведенному описанию служебных обязанностей.

Присланные документы возврату не подлежат, и мы заранее благодарим вас за понимание того, что МФОККиКП будет связываться только с теми кандидатами, которые пройдут предварительный отбор для участия в следующем туре.

ПРИЛОЖЕНИЕ 22: График проведения подготовки в области МиО

График подготовки в области МиО				
Мероприятие по подготовке в области МиО (с примерами)	Сроки	Место проведения	Участники	Бюджет
Планирование проектов / программ				
Планирование МиО				
Обучение управлению проведением мероприятий по оценке				
Обучение сбору данных				
Обучение работе с программными средствами базы данных				
и т. д.				



Scott Chaplowe/IFRC

Кодекс поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи при бедствиях

Кодекс поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций при осуществлении операций помощи при бедствиях был разработан и согласован восемью крупнейшими всемирными организациями, работающими в области борьбы с бедствиями, летом 1994 года.

Кодекс поведения, равно как и большинство других профессиональных кодексов, является добровольным к исполнению. В нем формулируются десять основных принципов, которым должны следовать все гуманитарные организации при осуществлении операций помощи при бедствиях. В нем также описано то, какие взаимоотношения работающие в области борьбы с бедствиями организации должны стараться построить с правительствами государств, выступающих в роли финансовых доноров; органами государственной власти тех стран, в которых они работают; а также с учреждениями системы ООН.

Кодекс является одним из инструментов самоконтроля. К настоящему времени ни одна международная ассоциация, объединяющая неправительственные организации, работающие в области борьбы с бедствиями, не обладает полномочиями предъявлять санкции в отношении своих членов. Кодекс поведения продолжает использоваться Международной Федерацией для мониторинга ее собственных стандартов оказания гуманитарной помощи и содействия тому, чтобы аналогичные стандарты устанавливались другими организациями.

Существует надежда, что гуманитарные организации во всем мире публично примут на себя обязательства соблюдать Кодекс, подписав этот документ и начав строго следовать его принципам. Правительства и организации-доноры могут пожелать использовать данный кодекс в качестве эталона для оценки деятельности тех организаций, с которыми они работают. Пострадавшие от бедствий сообщества имеют право рассчитывать на то, что оказывающие им помощь организации руководствуются этими стандартами.

Принципы поведения Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций в рамках осуществления программ помощи при бедствиях

1. Гуманитарным соображениям всегда отдается приоритет.
2. Помощь оказывается вне зависимости от расовой, религиозной или национальной принадлежности получателей и без какой бы то ни было дискриминации иного рода. Приоритеты в области оказания помощи устанавливаются исключительно на основании потребностей.
3. Помощь не будет использоваться с целью поддержки каких бы то ни было политических или религиозных взглядов.
4. Мы будем стараться не действовать в качестве инструментов внешней политики государств.
5. Мы будем уважать культуру и обычаи.
6. Мы будем стараться организовывать операции помощи при бедствиях на базе местных возможностей.
7. Необходимо найти пути для включения бенефициаров в процесс управления гуманитарной помощью.
8. Гуманитарная помощь должна быть направлена на снижение уровня уязвимости людей по отношению к бедствиям в будущем, а также удовлетворять их первоочередные потребности.
9. Мы несем ответственность и перед теми, кому стремимся помочь, и перед тем, от кого получаем ресурсы.
10. В рамках своей информационной, публичной и рекламной деятельности, мы будем признавать пострадавших от стихийных бедствий достойными людьми, а не безнадежными жертвами.

Основополагающие принципы Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца

Гуманность Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца, порождённое стремлением оказывать помощь всем раненым на поле боя без исключения или предпочтения, старается при любых обстоятельствах как на международном, так и на национальном уровне предотвращать и облегчать страдания человека. Движение призвано защищать жизнь и здоровье людей и обеспечивать уважение к человеческой личности. Оно способствует достижению взаимопонимания, дружбы, сотрудничества и прочного мира между народами.

Беспристрастность Движение не проводит никакой дискриминации по признаку национальности, расы, религии, класса или политических убеждений. Оно лишь стремится облегчать страдания людей, руководствуясь исключительно их потребностями, и отдавая приоритет тем, кто больше всего нуждается в помощи.

Нейтральность Чтобы сохранить всеобщее доверие, Движение не может принимать чью-либо сторону в вооружённых конфликтах и вступать в споры политического, расового, религиозного или идеологического характера.

Независимость Движение независимо. Национальные общества, оказывая своим правительствам помощь в их гуманитарной деятельности и подчиняясь законам своей страны, должны тем не менее всегда сохранять автономию, чтобы иметь возможность действовать в соответствии с принципами Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

Добровольность В своей добровольной деятельности по оказанию помощи Движение ни в коей мере не руководствуется стремлением к получению выгоды.

Единство В стране может быть только одно национальное общество Красного Креста или Красного Полумесяца. Оно должно быть открыто для всех и осуществлять свою гуманитарную деятельность на всей территории страны.

Универсальность Движение является всемирным. Все национальные общества пользуются равными правами и обязаны оказывать помощь друг другу.

Руководство по мониторингу и оценке проектов/программ

Целью данного Руководства является содействие общему пониманию и использованию эффективных практических методов мониторинга и оценки (МиО) проектов/программ МФОККиКП.

Руководство предназначено для руководителей проектов/программ, а также для сотрудников и добровольцев МФОККиКП, финансовых доноров, партнеров и других заинтересованных сторон.

Основные темы, рассмотренные в данном Руководстве:

Основные понятия и термины в области мониторинга и оценки

- Понятия и принципы МиО
- Управление, ориентированное на результат
- МиО и жизненный цикл проекта/программы
- Что такое мониторинг?
- Что такое оценка?
- Исследования исходной и конечной ситуации
- Этика и стандарты МиО
- Уделение внимания гендерным вопросам и работе с уязвимыми группами населения
- Минимизация искажений и ошибок

Шесть основных шагов МиО проекта/программы

- Шаг 1 – Определение цели и сферы охвата МиО
- Шаг 2 – План сбора и управления данными
- Шаг 3 – План анализа данных
- Шаг 4 – Планирование отчетности и использования информации
- Шаг 5 – Планирование развития кадрового потенциала в области МиО
- Шаг 6 – Подготовка бюджета для проведения МиО

Приложения – с дополнительными справочными материалами, шаблонами, инструментами и информационными ресурсами