

4-я Международная школа оценки проектов и программ  
Новосибирск, 21 мая 2010 г.

# Практические аспекты мониторинга программ

Алексей Кузьмин, Компания «Процесс Консалтинг», Москва

[alexey@processconsulting.ru](mailto:alexey@processconsulting.ru)

[www.processconsulting.ru](http://www.processconsulting.ru)

[www.alexey-kuzmin.livejournal.com](http://www.alexey-kuzmin.livejournal.com)



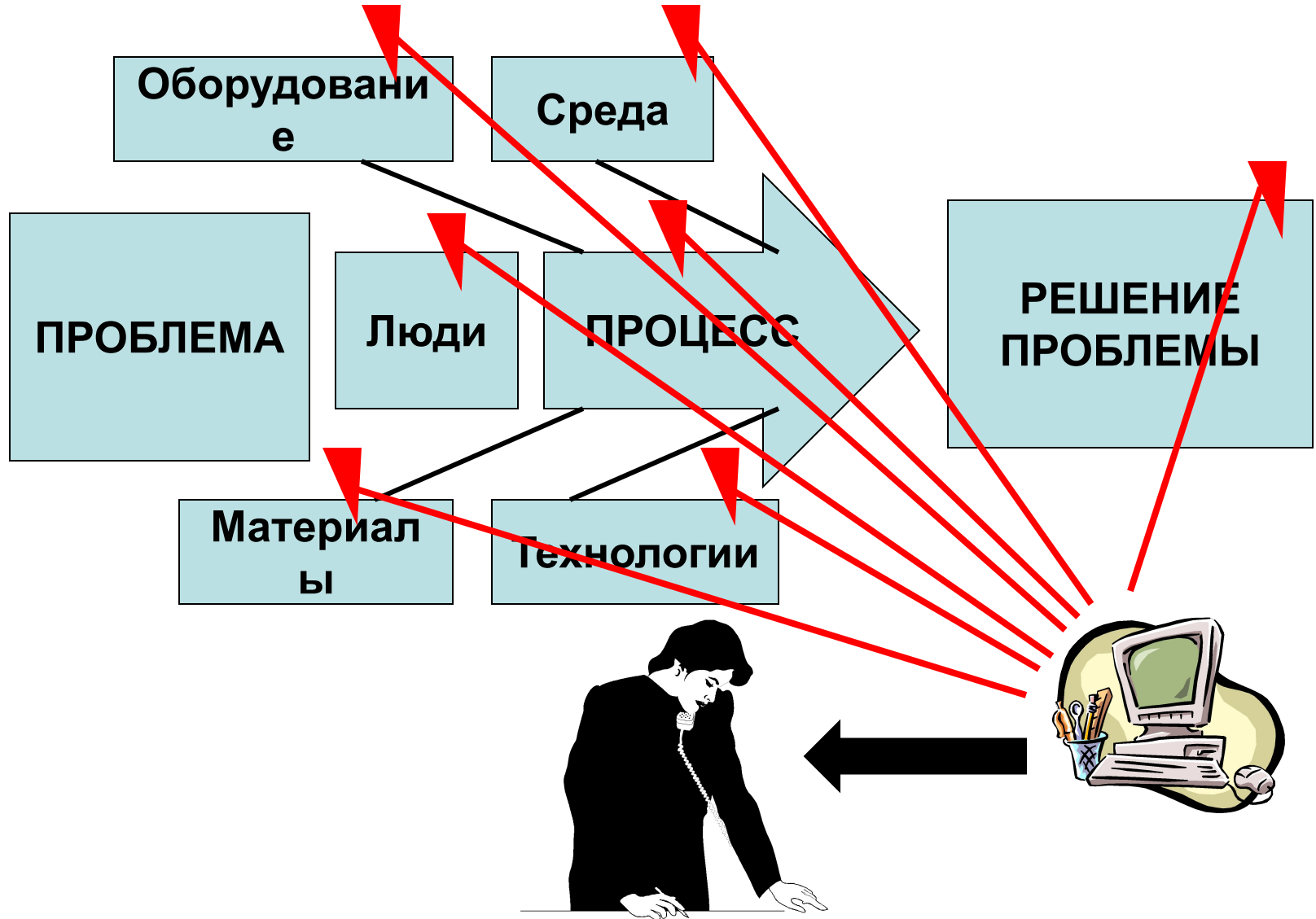
# Мониторинг как функция управления программой



# Мониторинг

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

# Построение системы мониторинга



# Ограничения системы мониторинга

- Измеряет только то, что мы запланировали заранее
- Не измеряет то, что мы не запланировали заранее
- Констатирует факты, но не объясняет их причин
- Есть риск манипулирования значениями индикаторов (термометр – к свечке)

# Построение системы мониторинга программы

1. Разработать индикаторы и дать им определения
2. Определить источники информации
3. Выбрать методы сбора данных
4. Определить периодичность и график сбора данных
5. Распределить ответственность за сбор данных
6. Сформировать каналы передачи данных лицам, принимающим решения
7. Определить порядок обработки данных и разработать соответствующие инструменты
8. Определить схему распространения и использования информации
9. Обучить людей, которые будут заняты в проведении мониторинга
10. Предусмотреть в бюджете расходы на мониторинг

# Что такое индикатор?

(применительно к программе)

Количественный или качественный показатель, который служит простым и надежным средством измерения достижений, отражает изменения, вызванные программой или помогает оценить деятельность структуры, осуществляющей программу.

*GLOSSARY OF EVALUATION AND RESULTS BASED MANAGEMENT TERMS*

*<http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/58/31736145.pdf>*

# Типы индикаторов

В зависимости от того, какие характеристики программы измеряются: количественные или качественные

В зависимости от того, что они измеряют: вход, процесс, непосредственный результат, общий результат, влияние

Если измеряют косвенным образом: прокси-индикаторы



# Матрица критериев мониторинга по М. Фридману

**Количество**

**Качество**

**Усилия**

(как сильно мы старались?)

Сколько мы сделали?

Насколько хорошо мы выполнили работу?

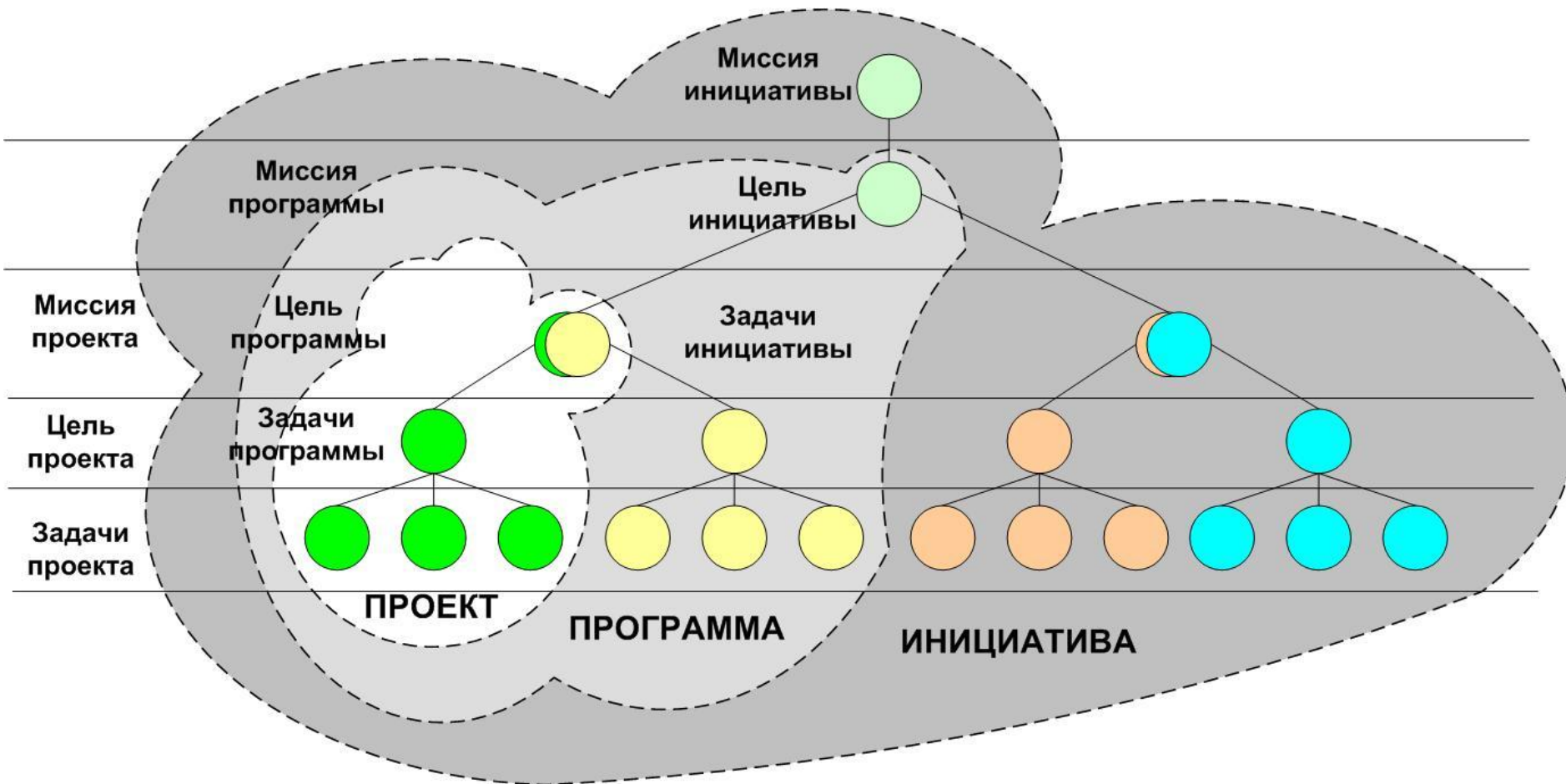
**Результат**

(Стало ли кому-то лучше?)

Каков масштаб изменений?

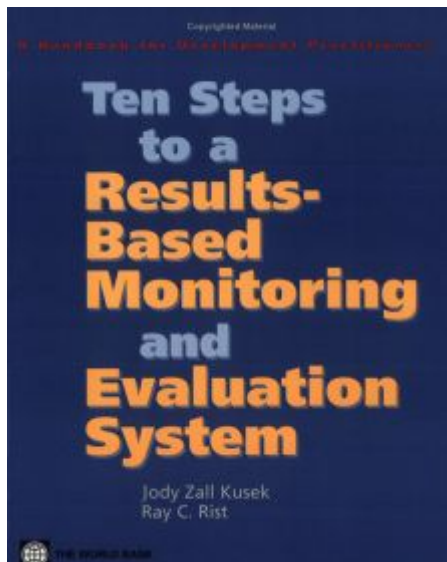
Каково качество изменений?

# Индикаторы следует иметь для результатов всех уровней



# Каково идеальное число индикаторов?

Минимальное число, которое позволяет ответить на вопрос: «Достигнут ли результат?»



“Ten steps”, стр. 67

# Кто должен разрабатывать индикаторы?

**Эксперты в данной  
предметной области!!!**

“Чтобы разработать хорошие индикаторы придется предпринять больше, чем одну попытку. Создание окончательного перечня хороших индикаторов требует времени”

“10 steps”, стр.74

# Что такое «хороший индикатор»?

(“10 steps”, page 68)

Ясный / Clear	Точный и определенный
Существенный Relevant	Относится к важным характеристикам объекта
Экономичный Economic	Предполагает разумные затраты
Адекватный Adequate	Дает информацию, соответствующую тому, что он измеряет
Проверяемый Monitorable	Допускает независимую проверку

## Признаки хорошего вопроса (по М.Пэттону):

0. Это должен быть вопрос 😊
1. Для ответа на этот вопрос **можно получить информацию с помощью эмпирического исследования.**
2. В вопросе **не заложен ответ.**
3. Те, кто будут принимать решения, **действительно нуждаются** в ответе на этот вопрос.
4. Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят получить ответ на вопрос **для себя**, а не для кого-то другого.
5. Те, кто будут принимать решения, **могут объяснить, как они будут использовать ответ**, то есть как ответ будет влиять на их дальнейшие действия.

## **Признаки полезного индикатора (в традициях оценки, ориентированной на использование):**

1. Его значение можно измерить.
2. Его значение заранее неизвестно и действительно может меняться.
3. Тем, кто управляет программой, действительно нужно иметь информацию о значении индикатора.
4. Те, кто будут принимать решения и пользоваться информацией, хотят знать значение индикатора для себя, а не для кого-то другого.
5. Те, кто будут принимать решения, могут объяснить, как они будут использовать сведения о значении индикатора, то есть как это значение может влиять на их дальнейшие действия.

# Формат описания индикатора

- Компонент программы, к которому относится индикатор
- Название индикатора
- Определение индикатора
- Исходное значение индикатора
- Плановое (целевое) значение индикатора
- Когда должно быть достигнуто целевое значение
- Период использования индикатора
- Частота измерения
- Источник информации
- Метод сбора данных
- Комментарии



# Пример 1

- Результат: «Разработана и утверждена информационно-методическая база (ИМБ) Центра»
- Индикатор «Полнота ИМБ»
- Доля утвержденных документов, составляющих информационно-методическую базу Центра, от общего числа документов, которые должны быть разработаны и утверждены.

# Пример 2

- Число консультаций для граждан, относящихся к целевой группе, на базе Центра
- Определение: что такое «консультация»
- Важный вопрос: как определить, относится ли клиент к целевой группе и действительно ли нам это нужно?

# Пример 2 (продолжение)

- Консультация – это индивидуальная или групповая беседа специалиста Центра с клиентом(ами) Центра (лично или по телефону), проводящаяся на территории Центра, в рамках которой клиент(ы) получает(ют) совет или разъяснение по вопросам относящимся к сфере деятельности Центра.
- Консультации могут быть пяти видов: медицинская, психологическая, юридическая, по восстановлению документов, по трудоустройству.
- Клиент – это человек, который, с его слов, относится к целевой группе, и обратился с запросом в Центр.

# Пример 3

- Параметр: качество услуг ЭП
- Индикатор: уровень интерактивности сайта
- Что такое интерактивность?

Интеракция – обмен действиями, взаимодействие.

Интерактивность: «возможности для пользователя взаимодействовать с сайтом»

# Качество услуг: уровни интерактивности

1. Наличие информации
2. Возможность загрузки данных
3. Обмен информацией
4. Взаимодействие, решение проблем, приобретение услуг и товаров

# Методика оценки уровня интерактивности сайта ЭП (Нидерланды)

Уровень  
интерактивности

Услуги	0	1	2	3	4
Услуги для граждан - регистрация автомобиля - получение паспорта - ....		+	+	+	
Услуги для бизнеса - регистрация компании - получение лицензии - ....	+				

# Практические рекомендации по мониторингу программ

- Разрабатывать на стадии планирования как часть программы
- Прорабатывать тщательно каждый индикатор
- Помнить, что нужна система, а не только индикаторы
- Инструктировать участников процесса
- Использовать по назначению
- Не преувеличивать возможностей