

## Сопроводительное письмо к «Руководству по измерению результатов для практических целей»

Мы рады поделиться с получателями грантов и партнерами документом, который называется «Руководство по измерению результатов для практических целей» (<http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx>).

Руководство появилось в результате целого года работы команды фонда над созданием общих принципов, подходов, классификации и терминологии, которые были необходимы для структурирования деятельности по измерению результатов в рамках наших трех программных направлений: Глобальное развитие, Глобальное здравоохранение и Программа по совершенствованию системы образования в США.

Мы надеемся, что этот документ позволит больше узнать о целях и практике фонда. Однако нам не хотелось бы, чтобы действующие или потенциальные получатели грантов воспринимали его содержание как директиву. «Руководство по измерению результатов для практических целей» - это внутренний документ, использующий в качестве системы отсчёта стратегии фонда. Он разработан, чтобы помочь сотрудникам принимать решения о том, как распределять свое время и другие ресурсы, чтобы эффективно использовать полученные данные. Руководствуясь стремлением к прозрачности, мы предлагаем другим организациям ознакомиться с документом и с нашим подходом. Мы будем рады получить Ваши комментарии, вопросы и идеи.

Наша философия и подход придают особое значение измерению результатов, которое осуществляется для решения конкретных задач или для определения дальнейших действий. Мы признаем, что даже самая первоклассная оценка имеет смысл только в том случае, если полученные сведения являются источником достоверной информации для принятия решений и совершенствуют нашу работу по повышению качества жизни людей.

Наш подход основан на трех базовых принципах: 1) Планируя работу по измерению результатов следует помнить о цели – получить информацию для принятия решений и/или выбора варианта дальнейших действий; 2) Мы измеряем не всё, но стремимся оценивать только то, что наиболее важно; 3) В связи с тем, что работа фонда построена на стратегиях, полученные сведения помогают нам делать выводы и соответствующим образом менять наши инициативы и подходы.

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

Благодарим за интерес к нашей работе и будем признательны за любые комментарии.

С уважением,

Фэй Тверски (Fay Twersky)  
Джоди Нельсон (Jodi Nelson)  
Эми Рэтклифф (Amy Ratcliffe)

---

Перевод оригинальной англоязычной версии «Руководства по измерению результатов для практических целей» (Guide to Actionable Measurement) выполнен Некоммерческой компанией Evolution & Philanthropy (Великобритания) с разрешения Фонда Билла и Мелинды Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation).

Фонд Билла и Мелинды Гейтс не рецензировал и не утверждал данный перевод; и не несет ответственности за возможные неточности перевода.

**Руководство  
по измерению результатов  
для практических целей**

BILL & MELINDA  
GATES *foundation*

Авторы:

- ◆ Фэй Тверски (Fay Twersky)
- ◆ Эми Рэтклифф (Amy Ratcliffe)
- ◆ Джоди Нельсон (Jodi Nelson)
- ◆ Филип Сетел (Philip Setel)
- ◆ Лэнс Поттер (Lance Potter)

***Выражение признательности:***

Мы благодарим за интерес и неоценимый вклад в этот проект членов Рабочей группы фонда, которая занималась вопросами измерения для практических целей (actionable measurement), и тех, кто участвовал в работе по планированию и усилению социального воздействия (impact planning and improvement).

- ◆ Эбби Рейкис (Abbie Raikes)
- ◆ Алекс Фридман (Alex Friedman)
- ◆ Брайан Джоргенсен (Brian Jorgensen)
- ◆ Кэнди Маршалл (Candy Marshall)
- ◆ Корин Смит (Corinne Smith)
- ◆ Дэниел Рэдклифф (Daniel Radcliffe)
- ◆ Дэвид Вертимер (David Wertheimer)
- ◆ Дэби Грифф (Debbie Greiff)
- ◆ Дебора Джекобс (Deborah Jacobs)
- ◆ Дон Доринг (Don Doering)
- ◆ Элинор Белл (Eleanor Bell)
- ◆ Элвис Фрейзер (Elvis Fraser)
- ◆ Гай Столвази (Guy Stallworthy)
- ◆ Джеймс Шилабер (James Shillaber)
- ◆ Джереми Палей (Jeremy Paley)
- ◆ Кэти Кахилл (Kathy Cahill)
- ◆ Кендалл Гутри (Kendall Guthrie)
- ◆ Кимберли Хей (Kimberly Hay)
- ◆ Майкл Эллио (Michael Allio)
- ◆ Нейл МакДоннелл (Neil McDonnell)
- ◆ Падма Чандрасекаран (Padma Chandrasekaran)
- ◆ Пэм Остин (Pam Austin)

## Руководство по измерению результатов для практических целей: Обзор

Основываясь на своем убеждении, что любая жизнь – есть ценность, Фонд Билла и Мелинды Гейтс (Bill & Melinda Gates Foundation) создает условия для здорового образа жизни и самореализации людей. В развивающихся странах фонд стремится помочь людям улучшить здоровье и дает шанс преодолеть голод и нужду. В США фонд стремится обеспечить всем людям (особенно тем, чьи ресурсы минимальны) возможности для обучения и достижения успеха. Штаб-квартира фонда находится в Сиэтле (штат Вашингтон); управление фондом осуществляют исполнительный директор Джефф Рейкис (Jeff Raikes) и сопредседатель Совета директоров Уильям Гейтс-Старший (William H. Gates Sr.) под руководством Билла и Мелинды Гейтс (Bill and Melinda Gates) и Уоррена Баффета (Warren Buffett).

[www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org)

Данный документ отражает общие представления фонда об измерении результатов. Мы используем термин «измерение» ('measurement') для обозначения показателей, предназначенных для мониторинга (monitoring), оценки (evaluation), а также для отслеживания процесса достижения социального эффекта (impact). Сейчас у нас есть возможность использовать эти виды деятельности более эффективно и повышать их качество.

Руководство разработано для того, чтобы команды могли сделать оптимальный выбор в отношении измерений в рамках стратегий. Документ включает следующую информацию:

1. Объяснение причин и мотивов наших измерений
2. Подходы к измерению результатов для практических целей
3. Инструкции по применению измерения<sup>1</sup> в текущей работе
4. Примеры того, как предлагаемая система может использоваться в программах

### ***Почему измерение результатов для практических целей имеет большое значение для нашей работы?***

Мы определяем измерение результатов для практических целей как «измерение, на основании которого могут быть предприняты конкретные действия»; либо как «измерение, которое изначально планируется для определения необходимых действий».

Мы измеряем результаты работы, чтобы усовершенствовать свою деятельность и, в конечном счете, повысить качество жизни большего числа людей. Следующая диаграмма иллюстрирует три ключевые цели, которыми мы руководствуемся в своей работе.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее под «измерением» понимается «измерение для практических целей» (actionable measurement).

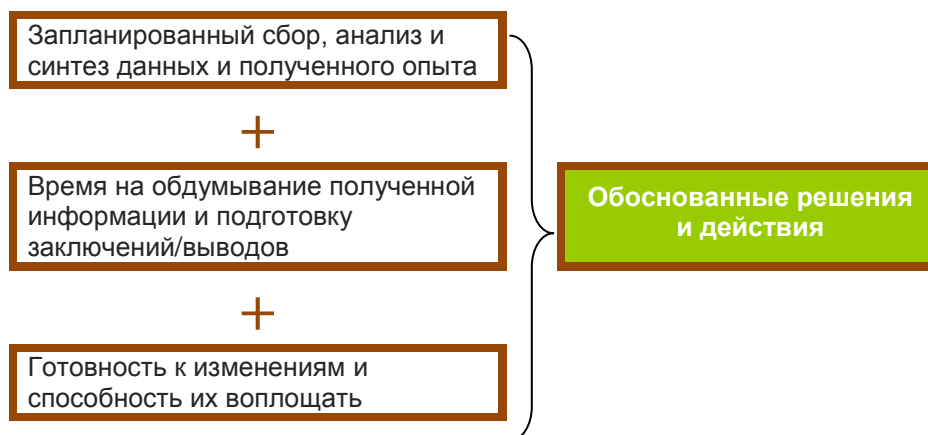
## Схема 1: Измерение для практических целей – движущая сила улучшений в нашей работе



### Как мы используем результаты измерения на практике

Сбор, анализ и синтез данных и полученного опыта являются первыми важными шагами на пути к обоснованным действиям и решениям. По отдельности эти шаги не достаточны для того, чтобы предпринимать какие-либо действия. В процессе организации работы должно быть предусмотрено время для того, чтобы команда могла обдумать информацию и прийти к определенным выводам, а также необходима поддержка, которая обеспечит готовность и способность команды вносить изменения в программы и осуществлять их. Вместе взятые, эти элементы формируют основу измерения результатов для практических целей, которое обеспечивает принятие обоснованных решений и выполнение дальнейших действий. Данный документ предлагает общий подход к первому элементу – измерению результатов.

### Схема 2: Три элемента измерения результатов для практических целей



### **Схема 3: Что такое измерение результатов для практических целей?**

Использование измерения результатов для практических целей означает, что команды:

#### **1. Учитывают потребности в измерении результатов в процессе разработки и пересмотра стратегии**

Определите гипотезы, которые необходимо проверить, и недостаток информации, который можно восполнить с помощью измерений на самой ранней стадии разработки стратегии и на таких решающих этапах, как пересмотр стратегии.

#### **2. Уделяют первостепенное внимание выбору аудиторий**

В измерении результатов может быть заинтересовано множество разных аудиторий, таких как руководство и сотрудники фонда, получатели грантов и конечные благополучатели, практики, доноры и лица, определяющие/формирующие политику национального и международного уровня. Очень важно определить и обозначить приоритетные аудитории, а также их потребности в информации и данных.

#### **3. Не отдают предпочтения какому-либо одному виду оценки или методу**

Технические решения относительно формата оценки и методов сбора данных определяются целями и возможностями реализации того или иного подхода.

#### **4. Уделяют особое внимание формулировке ограниченного количества точных вопросов**

Мы не можем и не должны измерять всё. Привязка системы измерения к ключевым моментам принятия решений и наличие серии точно сформулированных вопросов обеспечивают получение необходимой информации в нужный момент.

#### **5. Соотносят результаты со стратегией, инициативами и грантами**

Измерение результатов может помочь согласовать текущую деятельность (в т.ч. работу по предоставлению грантов) с целями инициатив и стратегий.

#### **6. Своевременно получают и предоставляют информацию для принятия решений**

В ходе работ по планированию измерения результатов мы уделяем особое внимание специализированной информации, которая необходима для принятия решений, а также срокам получения такой информации.

#### **7. Планируют время для обсуждения и формулировки выводов**

Сами по себе, информация и данные не подскажут что делать. Для принятия обоснованных решений необходимо предусматривать время на интерпретацию и обдумывание сведений, полученных в ходе измерения результатов. И только после этого выводы можно будет применять для принятия решений.

## Структура (матрица) измерения результатов в практических целях и руководство по применению

Ниже приведена структура измерения результатов. Она представлена в виде матрицы, построенной на основе двух иерархий: одна из них – иерархия стратегии (описание которой отражено в *Руководстве фонда по пересмотру стратегии*) и вторая – иерархия результатов (описание которой включено в разработанный фондом *Глоссарий терминов и определений, связанных с измерением результатов*). В матрице обозначены три области на уровнях стратегии, инициативы и гранта. Для каждой области разработан пакет инструкций, которые приведены ниже. Не затушёванные ячейки представляют области, в которых измерение результатов не имеет особого практического значения для фонда.

Мы хотим обратить внимание на среднюю область матрицы – уровни инициатив и суб-инициатив – на которой сконцентрированы наши усилия по планированию измерений. На сегодняшний день фонд пока не вложил достаточных средств в оценку результатов на уровне инициатив и должен предпринять дальнейшие шаги в данном направлении по следующим причинам:

- мы определяем стратегические цели и организуем работу на уровне инициатив;
- это наиболее благоприятная зона для проведения измерений: оценивая результаты инвестиций в рамках инициатив, мы можем понять, какие подходы наиболее эффективны и почему; и
- мы можем агрегировать результаты грантов в рамках инициатив и получать более полное представление о прогрессе, чем просто последовательно анализировать результаты грантов.

Схема 4: Матрица измерения результатов для практических целей

|                | Ресурсы (Inputs)   | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes)                            | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|--|---------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Стратегия      |  |                           |                                       | Измерение/оценка изменений в жизни целевых групп населения и в системах |                                       |
| Инициатива     | Измерение/оценка результатов с точки зрения поставленных целей, проверка гипотез, выявление наиболее эффективных подходов и методов (как они работают, почему они наиболее эффективны) |                           |                                       |   |                                       |
| Суб-инициатива |  |                           |                                       |   |                                       |
| Грант          | Контроль процесса выполнения и отслеживание достижения результатов   |                           |                                       |   |                                       |
| Суб-грант      |  |                           |                                       |   |                                       |

## **Схема 5: Иерархия стратегии — от стратегии к гранту**

### ***Программа***

Одно из основных организационных подразделений фонда, которое отвечает за разработку и управление грантами, контрактами и другими видами деятельности, целью которых является достижение социального эффекта (например, Глобальное развитие / GD; Глобальное здравоохранение / GH; и Программа совершенствования системы образования в США / USP).

### ***Стратегия***

План достижения цели в конкретной области программных интересов фонда, который утверждается сопредседателями. Этот термин также используется и для обозначения данной конкретной программной области. Стратегические группы разрабатывают и реализуют утвержденную стратегию (например, Развитие сельского хозяйства в рамках программы GD; Готовность к поступлению в колледж в рамках USP; и Предотвращение распространения ВИЧ-инфекции в рамках программы GH).

### ***Инициатива***

Ключевая область деятельности в рамках стратегии (например, Работа по подготовке выпускников средних школ к поступлению в колледж в рамках стратегии «Готовность к поступлению в колледж»; производительность фермерских хозяйств в рамках стратегии развития сельского хозяйства; и разработка вакцин в рамках стратегии предотвращения распространения ВИЧ-инфекции).

### ***Суб-инициатива***

Компонент инициативы, который может включать крупные гранты, контракты, различные мероприятия, обмен знаниями и опытом или другие виды деятельности, направленные на достижение социального эффекта (например, повышение производительности фермерских хозяйств; повышение уровня грамотности в рамках инициативы «Работа по подготовке выпускников средних школ к поступлению в колледж»; доклинические исследования в рамках инициативы по разработке вакцин против ВИЧ).

### ***Грант***

Определенная денежная сумма, предназначенная для финансирования конкретного проекта. Фонд финансирует деятельность, которая соответствует конкретным грантовым приоритетам и согласуется с основными принципами фонда. Согласно уставу, фонд не предоставляет гранты физическим лицам.

### ***Суб-грант***

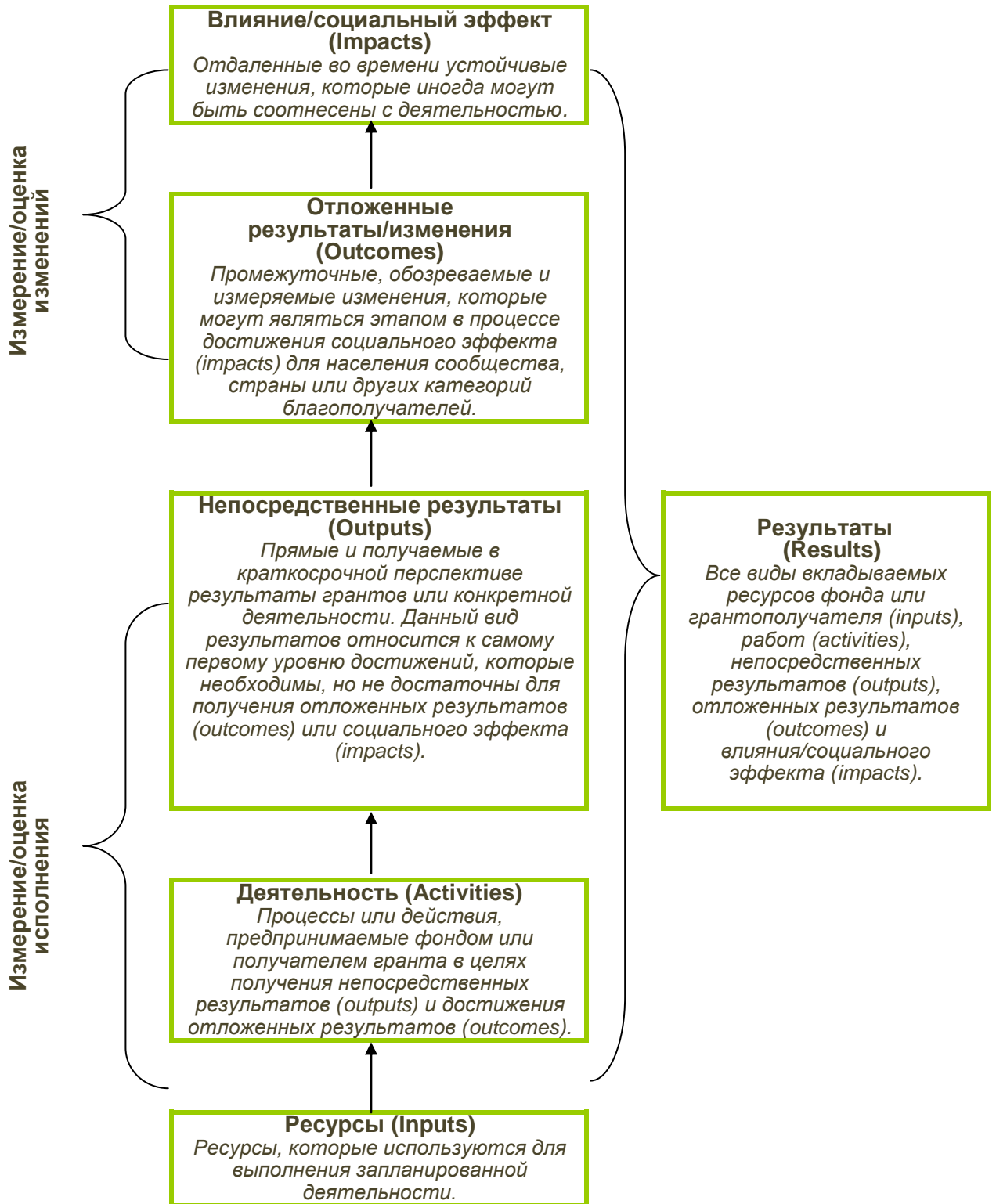
Грант, предоставленный через посредническую организацию (грантополучателя фонда).

### ***Портфель***

Единая или связанная общей тематикой группа грантов, контрактов или другая работа, осуществляемая в рамках или на пересечении стратегий, инициатив или суб-инициатив.



Схема 6: Иерархия результатов – от ресурсов к социальному эффекту



## Инструкции по измерению результатов на уровне стратегии

|                | Ресурсы (Inputs) | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes)                                   | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|------------------|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Стратегия      |                  |                           |                                       | Измерение изменений, происходящих в жизни целевых групп населения и в системах |                                       |
| Инициатива     |                  |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-инициатива |                  |                           |                                       |  |                                       |
| Грант          |                  |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-грант      |                  |                           |                                       |  |                                       |

**Возможные действия:**

- Пересмотрите теорию изменений
- Скорректируйте стратегические цели
- Поставьте новые цели по достижению социального эффекта (impact targets)

Верхняя затуманенная область матрицы представляет результаты, которые достигаются в течение продолжительного времени в процессе постоянной работы организаций, органов власти, доноров и сообществ, осуществляемой в соответствии с теорией изменений. Для измерения результатов на этом уровне разработано четыре инструкции. Каждая инструкция сопровождается примером, отражающим контекст нашей работы.

### 1. Отложенные результаты следует измерять чаще, чем социальный эффект

Достижение социального эффекта на уровне стратегии (strategy-level impact) обычно является долгосрочной целью. Чтобы убедиться в том, что информация является своевременной для обоснования стратегии и коллективных действий в соответствующей области, мы измеряем отложенные результаты/изменения (outcomes) чаще, чем социальный эффект (impact). Там, где была обнаружена причинно-следственная связь, отложенные результаты (outcomes), вероятнее всего, могут рассматриваться в качестве косвенных доказательств достижения социального эффекта (impact).

- Например, изучение национальных отчетов о вакцинации (по мере их обновления) позволяет команде, которая занимается вопросами профилактики заболеваний с помощью вакцин (Vaccine Preventable Disease team), отслеживать прогресс в отношении важных отложенных результатов (вакцинация в целевых группах). Оценка детской смертности в общенациональном масштабе (то, на что мы стремимся повлиять в долгосрочной перспективе) изучается не так часто. Тем не менее, данная информация полезна для определения степени достижения поставленных показателей по снижению смертности.

### 2. Осуществляйте измерения с целью выяснения степени коллективного воздействия, но не для определения своего вклада

Результаты стратегического уровня получаются благодаря совместным действиям различных партнеров. Поэтому нам не следует использовать процесс измерения, чтобы выделить свой вклад в достижение целей стратегического уровня. Когда мы проводим измерения на уровне стратегии, мы стремимся понять, содействовали ли совместные усилия положительным изменениям для наших целевых групп, и каким образом коллективные действия способствовали достижению таких результатов.

- Например, команда, которая занимается проблемой полиомиелита (Polio team), будет содействовать отслеживанию прогресса в сфере ликвидации полиомиелита в глобальном масштабе, не вычисляя при этом, как наш конкретный вклад связан с достижением долгосрочного результата (impact).

### 3. Согласовывайте действия и сотрудничайте

Измерение на стратегическом уровне предполагает сбор и анализ объединенных данных. Мы выступаем за гармонизацию показателей и сотрудничество между различными организациями, органами власти и донорами, которые работают над решением одинаковых проблем. Будьте осторожны: стандартизированные показатели заведомо предполагают возможность

манипуляции и неверного толкования результатов.

- Например, команды Программы совершенствования системы образования в США (USP Education teams) работают с целым рядом организаций над созданием ключевых понятий, таких как «готовность к поступлению в колледж» или «доля (%) учащихся, окончивших учебное заведение», чтобы можно было сравнивать значения показателей различных общественных и государственных субъектов.

#### 4. На стратегическом уровне уделяйте меньше внимания оценке вложенных ресурсов, деятельности и непосредственных результатов

Мы планируем и осуществляем работу на уровне инициативы и на более низких уровнях. Следовательно, это те уровни, где имеет смысл отслеживать процесс выполнения, и где такое измерение является хорошим использованием ресурсов и имеет практический смысл.

- Например, команда, которая занимается вопросами качества воды и санитарно-гигиенических мер (Water, Sanitation, and Hygiene team), может принять решение и приступить к отслеживанию общей деятельности (activities) и непосредственных результатов грантов (outputs), чтобы подготовить почву для измерения результатов на уровне инициативы. Однако при этом не следует пытаться агрегировать такую информацию, чтобы сформировать составной показатель стратегического уровня.

#### Инструкции по измерению результатов на уровне инициативы

|                | Ресурсы (Inputs)  | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes) | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|---|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Стратегия      |   |                           |                                       |  |                                       |
| Инициатива     | Измерение/оценка достижения результатов, проверка гипотез, выявление наиболее эффективных подходов и методов (как они работают, почему они наиболее эффективны) |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-инициатива |   |                           |                                       |  |                                       |
| Грант          |   |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-грант      |   |                           |                                       |  |                                       |

#### Возможные действия:

- Уделите особое внимание новым инвестициям, чтобы продемонстрировать получение успешно созданных продуктов
- Рекомендуйте другим донорам для финансирования и воплощения подходы, которые возможно масштабировать
- Спланируйте дальнейшие инвестиции, руководствуясь информацией о том, что было эффективно, что было неэффективно, и что может обещать результаты

Ячейки таблицы на уровнях инициативы и суб-инициативы представляют результаты, которые команды планируют получить непосредственно от деятельности и инвестиций фонда, осуществляемых в соответствии с теорией действия<sup>2</sup>. Отдавая должное сложности и разнообразию наших инициатив, мы разработали сквозные инструкции для всех инициатив, а также специальные инструкции, предназначенные для конкретных типов инициатив. Каждый вид инструкции рассматривается ниже со ссылками на примеры конкретных программ. Следует отметить, что данные инструкции также применяются к крупным, стратегическим грантам, которые, в основном, реализуются как инициативы (например, AGRA - Альянс зеленой революции для Африки/Alliance for a Green Revolution for Africa, GAVI – Всемирный Альянс по Вакцинам и Иммунизации/Global Alliance for Vaccines and Immunization, CGAP – Консультативная группа по оказанию помощи беднейшим слоям населения /Consulting Group to Assist the Poor).

<sup>2</sup> Данные инструкции также следует применять к «портфелю», который определяется как единая или связанная общей тематикой группа грантов, контрактов или другая работа, осуществляемая в рамках или на пересечении стратегий, инициатив или суб-инициатив. Для данной группы грантов могут быть определены общие ожидаемые результаты (outcomes), географические территории или иные параметры с общими характеристиками, которые имеют существенное значение для стратегии.

## **Общие инструкции по измерению результатов на уровне любых инициатив**

### **1. Используйте отчетные данные ваших грантополучателей, когда определяете степень достижения целей на уровне инициативы**

Гранты – это не только способ реализовать инициативу, но и возможность оценить степень достижения ее целей. Замысел, положенный в основу инициативы, задает командам направление для выбора непосредственных и отложенных результатов (outputs & outcomes) на уровне гранта, которые могут служить своеобразными ориентирами, позволяющими определить наличие или отсутствие ожидаемого прогресса. Мы разрабатываем вместе с грантополучателями и просим их отчитываться по ограниченному набору общих показателей, которые можем агрегировать для дальнейшего анализа на уровне инициативы.

- Например, для Инициативы по развитию потенциала эффективности учителей в рамках Программы для США (USP Empowering Effective Teachers initiative) была обозначена серия контрольных сравнительных показателей (таких как доля выпускников за четыре года и процент учителей, которым ежегодно предоставляется право постоянной работы), которые могут быть включены в требования к отчетности для получателей грантов.

### **2. Измеряйте вкладываемые стратегические ресурсы (inputs) и деятельность (activities), сопутствующую работе с грантами**

Измерение деятельности, напрямую не связанной с предоставлением грантов, особенно важно на уровне инициативы, где мы часто планируем и проводим мероприятия, публикуем комментарии или выступаем с докладами, участвуем в событиях или предпринимаем иные действия, чтобы повлиять на результаты.

- Например, чтобы повлиять на разработку законодательных актов и привлечь общественное внимание к проблемам здравоохранения и международного развития, команды программ глобального здравоохранения и развития, которые занимаются вопросами изменения политик и лоббирования интересов (Policy and Advocacy teams), намерены задействовать ресурсы (помимо грантов) и предпринимать следующие шаги: «голос фонда» (например, доклады, статьи, выступления руководителей фонда в СМИ), контракты, проведение мероприятий и работа программных специалистов по управлению общественными информационными компаниями. Команды стремятся выяснить, какие виды деятельности, помимо грантов, наиболее эффективны в различных контекстах.

### **3. Для большей убедительности, формирования доверия третьих сторон, развития конкретных навыков и повышения эффективности используйте независимую оценку**

Независимые оценки считаются наиболее достоверными в тех случаях, когда мы собираемся представить информацию другим донорам; намерены повлиять на происходящее в сообществе; либо когда мы должны принять решение об изменении направления работы или инвестировании средств в реализацию нового похода.

- Например, команда, которая занимается вопросами финансового обслуживания (FSP), заключила контракт с независимым оценщиком на исследование кластера похожих грантов с целью получения информации для принятия решения о стратегическом направлении для своего портфеля по микро-страхованию.

### **4. Планируйте работу по измерению результатов таким образом, чтобы можно было фиксировать предполагаемые и непредвиденные последствия**

По мере реализации инициативы мы будем прямо или опосредованно изменять контекст нашей работы. Поэтому мы должны быть способны фиксировать происходящие изменения независимо от того, являются ли они ожидаемыми или непредвиденными, положительными или отрицательными. Оценки, которые фиксируют такие последствия, предполагают сбор данных качественного характера и требуют значительного времени для выполнения полевых работ.

- Например, CGAP (Консультативная группа по оказанию помощи беднейшим слоям населения /Consulting Group to Assist the Poor) может принять решение о проведении исследования, чтобы выяснить, не является ли деятельность фонда по увеличению доли Европейского финансирования в AGRA (Альянс зеленой революции для Африки/Alliance for a Green Revolution for Africa) причиной непровольного оттока инвестиций доноров из других важных сфер.

## **Специальные инструкции по измерению результатов для различных типов инициатив**

Инициативы фонда разнообразны. Чтобы измерение результатов было полезным с практической точки зрения, оно должно учитывать особенности каждой инициативы и обеспечивать команды информацией для принятия решений о наиболее оптимальных способах достижения наших целей. Инструкции данного раздела предназначены для различных типов инициатив или суб-инициатив, в т.ч. для тех, которые предполагают проведение фундаментальных исследований, разработку продукта, доказательство концепций, распространение или демонстрацию эффективности продукта, содействие системным изменениям и лоббирование интересов. Не все инициативы попадают под одну категорию - одна инициатива может использовать разные типы инвестиций. Поэтому мы стремимся предоставить инструкции в отношении полноты, масштабов и точности измерения в рамках одной или нескольких инициатив. Командам следует применять те инструкции, которые соответствуют их работе, и использовать типологию для принятия решений о планировании времени, привлечении технической экспертизы и распределении финансовых ресурсов.

### **Схема 7: Типы инвестиций**

#### ***Исследования***

Экспериментальная или теоретическая работа, которая осуществляется в целях расширения знаний о предмете или явлении для обеспечения процесса разработки продукта.

#### ***Разработка продукта***

Деятельность по усовершенствованию существующих продуктов, услуг или программ; либо разработка новых продуктов.

#### ***Разработка модели***

Деятельность по разработке продукта, модели, инновационной услуги или программы для конкретных условий или контекста.

#### ***Демонстрация эффективности***

Деятельность, в ходе которой устанавливается соответствие контексту и жизнеспособность конкретного продукта, модели, услуги или программы.

#### ***Масштабное распространение***

Широкомасштабное распространение проверенных продуктов, моделей, услуг или программ среди конкретных групп населения.

#### ***Системное изменение***

Деятельность по повышению качества жизни людей, осуществляемая посредством вовлечения государственных или частных структур, запуска механизмов, мотивации местных организаций или сетей.

#### ***Изменение законодательства и лоббирование интересов***

Деятельность по формированию политических и общественных интересов, совершенствованию норм, политик; и распределение ресурсов для решения проблем, которые находятся в сфере внимания фонда.

**Схема 8: Инструкции по измерению результатов на уровне инициативы с учетом типа инвестиции**

| Типы инвестиций  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| Исследование   | Разработка продукта   | <p>Разработка модели и Демонстрация эффективности</p> <p>Приоритет для распределения ресурсов оценки</p>   | Масштабное распространение   | Системное изменение  | Изменение законодательства и лоббирование интересов |
| Осуществляйте мониторинг непосредственных результатов (outputs) и отслеживайте выполнение            | Оценивайте успехи или неудачи; и степень соответствия продукта заданным характеристикам | Установите (там, где это возможно) наличие связи между полученным результатом и применением данной модели, если это возможно технически или приемлемо с этической точки зрения | Отслеживайте выполнение работ и масштабы распространения / доставку до потребителя | Измеряйте ожидаемые результаты / изменения (outcomes), отслеживайте прогресс и сфокусируйтесь на обратной связи, поступающей в течение более коротких периодов времени |   |
| Чтобы сделать необходимые выводы и заключения, применяйте разнообразные методы измерения результатов |   |  |  |  |   |

**5. Исследования: Осуществляйте мониторинг непосредственных результатов и отслеживайте процесс выполнения работ**

Мы используем измерения не для того, чтобы заставить исследователей отчитаться конкретными полученными сведениями и данными, но для того, чтобы выяснить, насколько качественно было спланировано и проведено фундаментальное исследование. К непосредственным результатам (outputs) могут быть отнесены: своевременное прохождение основных этапов исследования, распространение информации или взаимодействие исполнителя с исследовательским сообществом. Если команды планируют посредством инвестиций в исследования стимулировать интерес к данной теме и сформировать условия для дополнительной и более масштабной работы в соответствующей сфере, то вероятно имеет смысл анализировать изменения (outcomes), которые связаны с новой деятельностью.

- Например, инициатива, нацеленная на поиск новых способов применения сельскохозяйственных технологий, может запрашивать у грантополучателей информацию о порядке проведения исследований и проведенных экспериментах; оценивать качество взаимодействия исследователя или управления лабораторией; и осуществлять сбор документов, отражающих статус и характер сотрудничества в сообществе исследователей до и после гранта.

**6. Разработка продукта: Оценивайте успехи, неудачи и степень соответствия продукта конкретным заданным характеристикам**

Понимание того, насколько выдерживаются сроки разработки, и в какой мере продукт совпадает с конкретными заданными характеристиками, не только помогает управлять данным грантом, но и позволяет определять общие шаблоны соответствия продуктов нашим ожиданиям. В случаях,

когда для разработки продукта создаются партнерства, формулировка общих показателей помогает партнерам агрегировать отраженные в отчетах результаты, вырабатывать общее представление об успехе, готовности к следующему уровню производства/распространения продукта или этапу, на котором может потребоваться изменение курса.

- Например, инвестиции в разработку новой вакцины можно отслеживать с помощью показателей непосредственных результатов (outputs), таких как успехи, достигнутые в ходе клинических испытаний. Также следует учитывать такие общие характеристики продукта, как стоимость, необходимость охлаждения, доступные каналы распространения, соответствие культурным особенностям и т.д., которые необходимы для принятия решений о поставке/распространении продукта.

### **7. Разработка модели или демонстрация эффективности: Уделяйте первостепенное внимание использованию ресурсов оценки для данного типа инвестиций, чтобы обеспечить проведение развивающей оценки или установить связь между результатом и конкретной моделью, если это технически возможно, выполнимо и приемлемо с точки зрения этики**

Приоритетное применение ресурсов оценки для данного типа инвестиций объясняется потребностями в планировании и проведении технической экспертизы. По сравнению с другими формами измерений, такие виды работ требуют большего объема финансовых ресурсов. Процесс разработки модели должен поддерживаться развивающим подходом, который может обеспечить обратную связь относительно формата будущей модели. Демонстрация эффективности модели, программы или услуги требует большой степени уверенности и применения других типов оценки. Здесь уже мы оцениваем наличие связи: способность продемонстрировать связь между полученными результатами и конкретной интервенцией или инвестицией. Такая оценка используется только в тех случаях, когда это возможно технически, осуществимо и приемлемо с этической точки зрения, а также тогда, когда повышенные требования к установлению причинно-следственной связи обоснованы необходимостью принятия решений. Эти два подхода требуют проведения тщательной технической экспертизы и значительных ресурсов.

- Например, команда, которая в рамках Программы совершенствования системы образования в США занимается проблемами недостаточной подготовленности выпускников школ к поступлению в колледж (USP College Ready team), работает с оценщиком, чтобы определить, в какой мере более весомые достижения средних школ города Нью-Йорка связаны с использованием конкретной модели школы. Для этого процесс оценки должен включать проведение опросов по методу случайной выборки среди учащихся экспериментальных школ. Этот процесс будет дополнен качественной информацией для более точного объяснения причин, по которым конкретные изменения происходят или не происходят в результате использования различных моделей.

### **8. Разработка модели; демонстрация эффективности; масштабное распространение; системное изменение; изменение законодательства и лоббирование интересов: Чтобы сделать выводы, используйте различные методы измерений**

Изменение в поведении людей, в системах и политиках являют собой очень сложные процессы, также как и точное измерение таких изменений. Ни один из методов сбора данных или анализа не является совершенным. Систематическое применение различных методов сбора данных и получения заключений дает нам разностороннее представление о том, как происходит и насколько существенным является изменение и позволяет определять следующие шаги.

- Например, команда, которая занимается проблемами здоровья матери и ребенка (MNH team), надеется, что инвестиции в повышение качества работы медицинского персонала приведут к снижению материнской и младенческой смертности. Очевидно, что такие свидетельства могут быть получены благодаря проведению серии согласованных оценок, а также из других источников, таких как постоянные плановые обследования семей или информационные системы сферы здравоохранения. Совокупность данных позволит получить достоверные свидетельства достигнутого социального эффекта (impact).

## **9. Масштабное распространение: Отслеживайте процесс выполнения работ, доставку потребителю, точность исполнения, внедрение инноваций**

Мы часто используем термин «масштабное» [распространение], чтобы выразить наше стремление увеличить круг получателей услуги в рамках экспериментальной деятельности посредством расширения географической территории или распространить услугу на всё население в целом. Когда инициативы нацелены на распространение в более широких масштабах, мы проводим измерение, чтобы выяснить степень охвата целевых групп населения; чтобы убедиться насколько проверяемая модель была внедрена; и чтобы получить документальные подтверждения инновации и адаптации модели к конкретному контексту. Нет необходимости в очередной раз устанавливать связь результата с применением модели или выполнением работ, если эффективность и результативность конкретного вида деятельности уже продемонстрированы. Когда причинно-следственная связь уже установлена, произошедшие изменения (outcomes) могут считаться косвенным доказательством достижения социального эффекта (impact).

- Например, в рамках Инициативы по сохранению репродуктивного здоровья в городах (Urban Reproductive Health Initiative) для отслеживания использования контрацептивных средств среди женщин репродуктивного возраста, проживающих в целевых городских зонах, будет применяться лонгитюдная выборка<sup>3</sup>.

## **10. Изменение систем, законодательства и лоббирование интересов: Измеряйте ожидаемые изменения (outcomes), отслеживайте выполнение и уделяйте особое внимание обратной связи, поступающей в течение коротких периодов времени**

Наша работа, нацеленная на долгосрочные изменения в сложных динамических системах, включает коллективную деятельность различных игроков и предполагает использование подхода к измерению, с помощью которого можно определить способы нашего влияния на системы. В связи с тем, что системы варьируются в зависимости от контекста и времени, измерение следует использовать для обеспечения гибкого планирования и постоянного обучения. Систематическое отслеживание достижения отложенных результатов (outcomes) в течение более коротких интервалов времени может быть особенно полезным для корректировки и адаптации к самым разным условиям, которые складываются на политической арене или в конкретном сообществе, стране или в регионе. Как правило, измерить вклад одной организации в достижение изменений невозможно, либо это не имеет смысла в силу того, что изменения произошли благодаря усилиям значительного числа игроков. Определение собственного вклада является проблематичным, требует значительных расходов, которые, в частности, не оправдывают себя с практической точки зрения.

- Например, программа Глобального развития инвестировала средства в AGRA, чтобы положить начало зеленой революции в Африке. Команда, которая занимается вопросами развития сельского хозяйства, может сделать выбор в пользу измерения прогресса посредством отслеживания ключевых отложенных результатов (outcomes), отражающих характер изменений в поведении различных субъектов (органов власти, фермеров, агро-дилеров, доноров и т.д.), на которых необходимо оказать влияние для достижения устойчивого успеха.

---

<sup>3</sup> Лонгитюдное исследование - в широком смысле слова - любое исследование, в котором на протяжении относительно длительного периода времени изучается одна и та же группа объектов - людей, домохозяйств, предприятий и т.п.



## Инструкции по измерению результатов на уровне гранта

|                | Ресурсы (Inputs)  | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes) | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|---|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Стратегия      |   |                           |                                       |  |                                       |
| Инициатива     |   |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-инициатива |   |                           |                                       |  |                                       |
| Грант          |   |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-грант      | Отслеживание процесса выполнения работ и степени достижения целей |                           |                                       |  |                                       |

**Возможные действия:**

- Взаимодействуйте с грантополучателями, чтобы обеспечить движение к поставленным целям
- Если необходимо, принимайте решения о пролонгации запросов на финансирование
- Предоставляйте информацию для принятия решений в отношении заявок на выполнение похожих работ

Ячейки на нижнем уровне матрицы представляют результаты, которые наиболее полезны для отслеживания процесса выполнения гранта и достижений. Как правило, это результаты, которые были измерены грантополучателями и включены в отчет для фонда.

От получателей грантов мы требуем подотчетности в отношении выполнения работы согласно плану, соблюдения сроков прохождения основных этапов и информирования фонда о проблемах, успехах и сделанных выводах. Мы также признаем, что наши собственные вкладываемые ресурсы (inputs) – не только предоставляемые нами денежные средства, но и наше взаимодействие с грантополучателями – могут способствовать успеху гранта или сделать его неудачным. Мы измеряем серию таких результатов для обеспечения собственной подотчетности в отношении нами же утвержденных планов и для понимания того, как мы выполняем свою работу.

Для данного уровня разработано пять инструкций. Обращаем внимание на то, что эти инструкции не применимы к крупным грантам, которые осуществляются в формате инициативы.

### 1. Согласуйте ожидаемые результаты гранта со стратегическими задачами

Мы предоставляем гранты, которые согласуются со стратегическими задачами инициатив. На первом этапе планирования измерений мы определяем для грантов точный список результатов и убеждаемся в том, что они согласуются с ожидаемыми результатами на уровне инициативы.

- Например, в рамках Инициативы по сохранению репродуктивного здоровья в городах (Urban Reproductive Health Initiative) команда разработала набор ключевых показателей, которые тесно связаны с задачами инициативы, и представила эти показатели получателям грантов для измерения результатов, планирования и отчетности перед фондом.

### 2. Выборочно отслеживайте ресурсы грантополучателей (inputs), деятельность (activities) немедленные результаты (outputs), отложенные результаты (outcomes) и ключевые моменты на протяжении всего жизненного цикла гранта

Чтобы убедиться в том, что информация для управления грантами и внесения возможных изменений поступает своевременно, измерение результатов должно осуществляться не на завершающей стадии гранта, но в его переломных моментах на протяжении всего жизненного цикла. Отчеты грантополучателя о прогрессе не являются адекватной заменой независимой оценке, но могут быть полезным инструментом подотчетности и источником информации об успехах и проблемах, возникающих в процессе выполнения гранта и достижения результатов.

- Например, для измерения результатов на уровне гранта Программа «Глобальные библиотеки» (Global Libraries) разработала инструментарий, который позволяет в течение года осуществлять сбор данных о непосредственных и отложенных результатах (outputs & outcomes) в наиболее важные для данного гранта моменты.

### **3. Не ожидайте от получателей грантов измерения социального эффекта (impact)**

Мы ожидаем, что получатели грантов планируют свою деятельность для достижения социального эффекта. Однако мы не требуем от всех грантополучателей неукоснительной демонстрации долгосрочных устойчивых изменений, которые происходят в результате их конкретной работы. Измерение влияния/социального эффекта является дорогостоящей деятельностью, которая более эффективна в случае изучения группы согласованных грантов.

- Например, от получателей грантов в рамках инициативы «Авахан» (Avahan; программа Глобального здравоохранения) не требуется демонстрации влияния на процесс противодействия распространению ВИЧ-инфекции в тех сообществах Индии, где проводится работа по грантам. Измерение влияния/социального эффекта планируется на уровне инициативы.

### **4. Решите, что следует измерять получателям грантов**

Мы проводим работу с получателями грантов, чтобы решить, что им следует измерять и какую информацию отражать в отчетах для фонда. При этом мы принимаем во внимание, что грантополучатели (так же как и мы) при проведении оценки ориентируются и на свои собственные цели. Мы стремимся к тому, чтобы сбор информации и требования к отчетам грантополучателей были минимальными, но в то же время обеспечивали адекватную подотчетность и возможность делать выводы и извлекать уроки.

- В сотрудничестве с внешним оценщиком команда Северо-западного тихоокеанского региона (Pacific Northwest) взаимодействует с грантополучателями, которые занимаются проблемами бездомных семей, чтобы определить, какую отчетность обязан предоставлять получатель гранта.

### **5. Оценивайте существенный вклад фонда (input), влияющий на приобретаемый получателями грантов опыт**

Вклад фонда (inputs) включает человеческие, финансовые и технические ресурсы, задействованные в нашей работе. В дополнение к измерению результатов наших грантополучателей, мы выборочно оцениваем качество и результат вложения собственных, нефинансовых ресурсов, которые предназначались для поддержки грантов и содействия достижению ожидаемых изменений.

- Например, отчет об изучении мнений получателей грантов (Grantee Perception Report) может стать для программных сотрудников источником постоянной информации, которая позволяет лучше понять и описать успехи грантополучателей, а также проблемы, с которыми они сталкиваются в процессе работы с фондом.

## Приложение А

### Примеры программ для трех отдельных областей измерения результатов

#### Глобальное развитие

|                | Ресурсы (Inputs)   | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes)   | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|--|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Стратегия      |  |                           |                                       | Команда, которая занимается вопросами развития сельского хозяйства (Agricultural Development), может отслеживать показатели уровня бедности в сельских территориях и уровня доходов мелких землевладельцев в странах стратегических интересов фонда. |                                       |
| Инициатива     | Команда, которая занимается проблемами качества воды и санитарно-гигиенического контроля (Water/Sanitation), может проверить гипотезу о том, что содействие применению модулей санитарно-гигиенического назначения является рентабельным вложением средств в улучшение здоровья; а также может оценить собственный прогресс в работе по выявлению новых технологических решений, связанных с использованием автономных санитарных модулей. |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-инициатива |  |                           |                                       |  |                                       |
| Грант          | Программа «Глобальные библиотеки» (Global Libraries) использует отчеты получателей грантов для определения количества сервисных точек публичных библиотек, предоставляющих открытый доступ к компьютерному оборудованию и сети интернет; количества рабочих станций в каждой библиотеке; количества посещений; и количества обученных сотрудников библиотек.   |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-грант      |  |                           |                                       |  |                                       |

#### Глобальное здравоохранение

|                | Ресурсы (Inputs)   | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes)   | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|--|---------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Стратегия      |  |                           |                                       | Команда, которая занимается проблемами здоровья матери и ребенка (MNH), может отслеживать показатели материнской и младенческой смертности по регионам и странам стратегических интересов фонда. |                                       |
| Инициатива     | Команда, которая занимается проблемами планирования семьи и репродуктивного здоровья (Family Planning and Reproductive Health), предоставила грант на использование инструмента MLE для отслеживания прогресса, связанного с увеличением использования средств контрацепции, чтобы сделать выводы относительно того, что эффективно работает в рамках Инициативы по сохранению репродуктивного здоровья в городах (с акцентом на городских поселениях четырех стран), и выяснить, почему те или иные методы или подходы (не)эффективны в условиях городских трущоб |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-инициатива |  |                           |                                       |  |                                       |
| Грант          | Команда, которая занимается вопросами качественного питания (Nutrition), планирует отслеживать процесс выполнения работ и непосредственные результаты Исследования эффективности лечебного питания в домашних условиях (TF-SAM), которое предложено провести в Индии (например, соблюдение этических норм, формирование списков испытуемых, заключение). Также будут отслеживаться результаты деятельности по лоббированию интересов (например, формирование предпосылок для утверждения TF-SAM на национальном уровне).   |                           |                                       |  |                                       |
| Суб-грант      |  |                           |                                       |  |                                       |

## Совершенствование системы образования США

|                | Ресурсы (Inputs)  | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes)  | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|----------------|---|---------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Стратегия      |   |                           |                                       | Команда, которая занимается проблемами недостаточной подготовленности выпускников средних школ к поступлению в колледж (College Ready), отслеживает долю (%) учащихся, которые готовы к дальнейшему обучению. |                                       |
| Инициатива     | Команда, которая занимается вопросами деятельности учреждений постшкольного образования (Post Secondary Institution Performance), поддерживает работу колледжей по внедрению системной практики, позволяющей стабилизировать и улучшить показатели выпуска молодых людей с низким уровнем дохода. Команда отслеживает применение системной практики, а также долю (%) молодых людей с низким уровнем дохода, которые обучаются и выпускаются из учебного заведения с дипломом, имеющим ценность на рынке труда. |                           |                                       |   |                                       |
| Суб-инициатива |   |                           |                                       |   |                                       |
| Грант          | College Ready финансирует разработку систем формативной оценки, позволяющей учителям более точно определять, в какой мере навыки учащихся соответствуют требованиям к поступлению в колледж и могут обеспечить дальнейшее успешное обучение. Команда отслеживает процесс разработки и апробации материалов.   |                           |                                       |   |                                       |
| Суб-грант      |   |                           |                                       |   |                                       |

## Приложение В

### **Образцы практик по измерению результатов**

В рамках всех трех обозначенных в матрице областей, измерение результатов для конкретных целей подкрепляется обзором примеров образцовой практики. Многие из таких практик отражают общие стандарты, которые поддерживаются сообществом оценщиков и которые следует применять в процессе всех наших работ по измерению. Мы стремимся следовать этим эталонным практикам, так как измерение результатов осуществляется от имени фонда.

#### **1. Формулируйте ожидаемые результаты точно и логично**

Мы точно и ясно формулируем ожидаемые результаты, а также убедительно и логично показываем связь результатов с нашими теориями действия (Theories of Action).

#### **2. Признавайте наличие собственных предубеждений и предположений**

Мы признаем, что на нашу работу оказывают влияние наши собственные предубеждения и предположения. Мы стремимся их выявлять и, по мере необходимости, проверять с помощью измерения результатов.

#### **3. Прагматически подходите к использованию существующих источников информации**

Мы стараемся использовать вторичные или альтернативные источники данных, если они существуют, и когда они помогают удовлетворять наши запросы.

#### **4. Стремитесь к тому, чтобы отчетность получателей грантов не была чрезмерной**

Мы сокращаем требования к отчетам грантополучателей за счет согласования наших потребностей в информации с другими донорами. Также, во всех возможных случаях мы полагаемся на отчеты получателей грантов.

#### **5. Ставьте выполнимые задачи**

Мы твердо уверены в том, что любая работа по измерению результатов должна быть реалистичной, разумной и экономически обоснованной.

#### **6. Стремитесь к методологическому соответствию**

Применяемый метод измерения должен соответствовать цели и контексту. Это относится не только к планированию оценки, но и к выбору методов сбора информации в рамках любой деятельности по измерению результатов. Использование совокупности методов зачастую позволяет фиксировать информацию, которую невозможно получить посредством применения одного метода.

#### **7. Обеспечивайте соблюдение этики**

Мы стремимся к тому, чтобы в процессе измерения результатов соблюдались этические нормы, а также уделялось должное внимание благополучию тех, кого затрагивает данная работа, или тех, на кого потенциально могут повлиять результаты оценки.

#### **8. Сравнивайте результаты с исходными данными**

Мы признаем, что изменение можно оценить только в сравнении с отправной точкой, и что наличие исходных данных – качественных или количественных – является важным первым шагом в нашей работе по измерению результатов.

#### **9. Стремитесь к получению информации о непредвиденных последствиях – положительных и отрицательных**

Качественно проведенное измерение результатов фиксирует не только предполагаемые, но и непредвиденные результаты. Поскольку фонд измеряет результаты для решения конкретных задач, мы признаем наличие последствий нашей работы, которые мы не могли предвидеть или предположить, но которые очень важно понять и обсудить.

#### **10. Взаимодействуйте/прислушивайтесь к тем, кто имеет другую точку зрения**

Мы прислушиваемся к тем, кто бросает вызов нашим взглядам, и надеемся, что разные мнения помогут нам усовершенствовать работу.

#### **11. Делитесь информацией о результатах**

Распространяя полученные сведения и данные, мы действуем в духе прозрачности и открытости, а также своевременно публикуем данную информацию.