



# Мониторинг без показателей

Материалы к онлайн-заседанию №48 18.09.2025

Проект «Созвездия оценки»

Альянс #PROOCENKU

[www.proocenku.club](http://www.proocenku.club)

[administrator@proocenku.club](mailto:administrator@proocenku.club)

Что такое мониторинг и чем он  
отличается (ли) от оценки?

## Виды деятельности, относящиеся к оценке (Американская ассоциация оценки)

- Предпроектная оценка
- Оценка оцениваемости
- Мониторинг
- Формирующая оценка (formative evaluation)
- Суммирующая оценка (summative evaluation)
- Мета-оценка

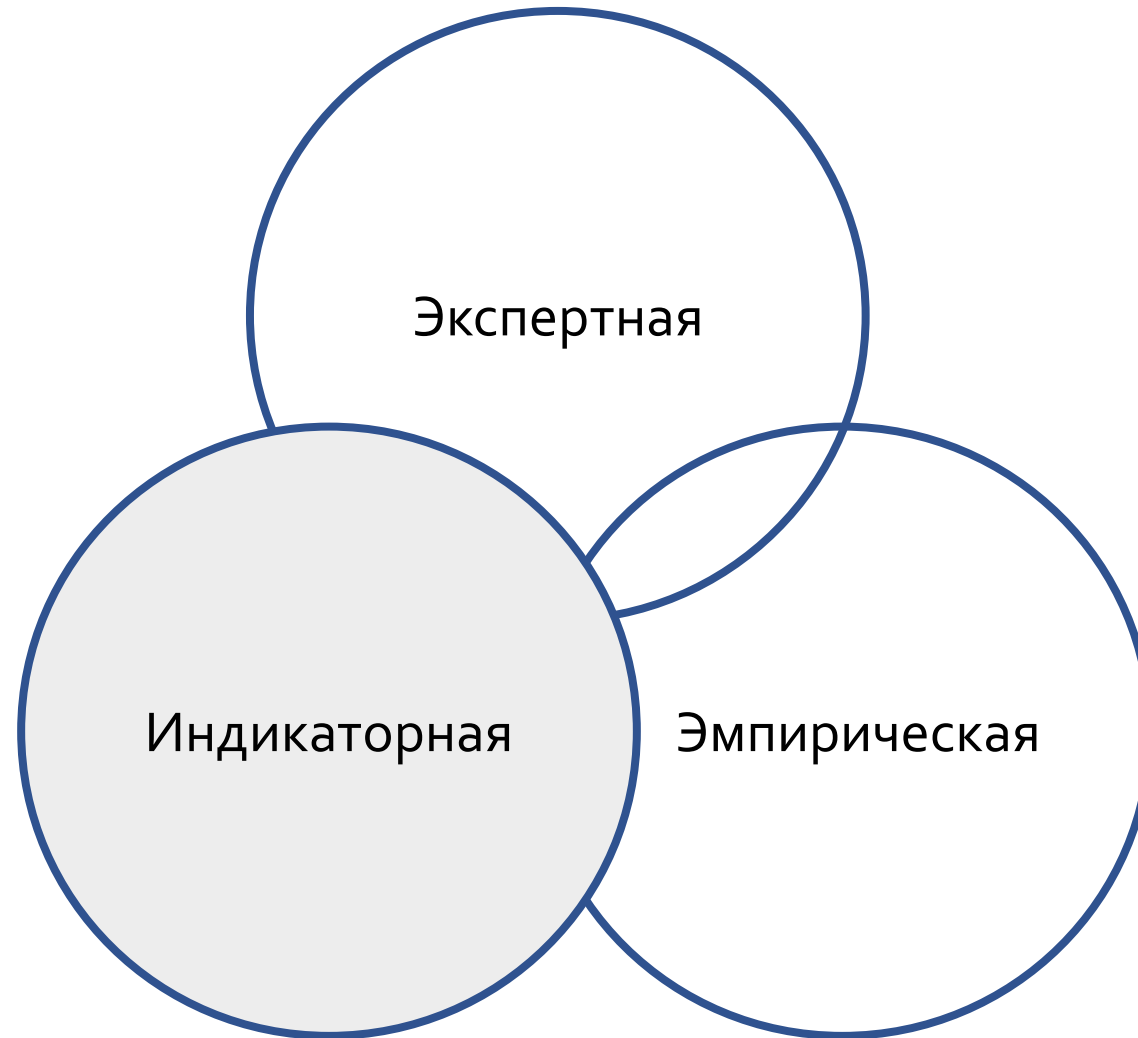
# Мониторинг

систематический сбор информации о **значениях заранее выбранных показателей** для обеспечения руководителей программы (проекта) и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа (проект) в целом и ее (его) отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели, и как используются ресурсы

# Оценка

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

Классификация видов оценки: на основе чего выносятся суждения о программе/проекте?



Показатель = Индикатор = Метрика.

- Английское слово *indicator* переводится на русский язык как показатель.
- Слово показатель, является синонимом слова метрика (см. словарь синонимов).
- Метрика – мера, позволяющая получить численное значение некоторого свойства
- Продуктовые метрики — качественные и количественные показатели, на основе которых можно сделать вывод об успешности продукта.

Можно ли при проведении мониторинга  
обойтись без показателей?

«Инклюзивное» определение:  
не обязательно показатели

Мониторинг - это регулярное наблюдение и фиксация того, что происходит в проекте. Это процесс регулярного сбора информации по всем аспектам проекта.

## «Мониторинг без индикаторов» (в бизнесе/IT)

Подход к наблюдению за системами, который фокусируется не на отдельных метриках (как традиционный мониторинг), а на поведении системы в целом и на том, как она воспринимается пользователем.

Проще говоря, это ответ на вопрос: «Работает ли система так, как должна, с точки зрения бизнеса и конечного пользователя?», а не на вопрос «Все ли метрики в норме?».

# MSC approach

## Monitoring without indicators

### **An ongoing testing of the MSC approach**

The Review Team was seated under a tree in the Tanzanian village on the few comfortable chairs available. In front of us, we had a small group of male and female farmers engaged in onion growing. My organisation supported this group to raise its income. The Review Team began its work:

Q: 'How is it going?'

A: 'Thank you, we are very happy.'

Q: 'What about your activity, and the onions? Do you get more income?'

A: 'Well, yes, maybe. We cultivate more land, but prices are going down and transport is going up. But it works out nice. We are happy with the support.'

Q: 'If you were to prove to us that it works, what will you tell us?'

A: (From a young woman) 'We do not need to tell you anything

Peter Sigsgaard



[https://petersigsgaard.dk/msc\\_and\\_qmc.html](https://petersigsgaard.dk/msc_and_qmc.html)

# The 'Most Significant Change' (MSC) Technique

A Guide to Its Use

by

Rick Davies and Jess Dart

...А давайте я расскажу  
вам историю...

У нас тут индикатор,  
который измеряет...



# Авторы метода MSC

**Рик Дэвис (Rick Davies)** считается основным автором метода. Он разработал MSC в начале 1990-х годов во время работы над крупными проектами международной помощи в Бангладеш. Его цель была создать метод оценки, который бы не полагался на заранее заданные количественные индикаторы, а позволял выявлять реальные, часто неожиданные, изменения в жизни благополучателей.

**Джесс Дарт (Jess Dart)** сыграла ключевую роль в формализации, популяризации и практическом применении метода. Именно она, вместе с Риком Дэвисом, является соавтором самого цитируемого руководства по MSC — «The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use» (2005). Дарт внесла большой вклад в адаптацию метода для разных культур и контекстов через свою консалтинговую компанию Clear Horizon.

<https://www.betterevaluation.org/tools-resources/most-significant-change-technique-guide-its-use>

# Суть методики «Наиболее значимые изменения» (НЗИ) MOST SIGNIFICANT CHANGE (MSC)

НЗИ — это методика проведения мониторинга/оценки с участием благополучателей, которая фокусируется на сборе и совместном анализе реальных историй о значимых изменениях от непосредственных участников проекта, чтобы:

- Выявить те результаты проекта, которые сами благополучатели считают наиболее важными и ценными.
- Понять, в чём именно заключается это значение для них.
- Скорректировать программу, основываясь на живых свидетельствах её воздействия, а не на сухих цифрах.

Какие вопросы задать благополучателям, чтобы услышать истории о наиболее значимых изменениях?



# Результаты обсуждения (группа 1)

- Что у вас изменилось? Что вы отмечаете, что заметили? Чтобы вывести человека на рассказ, историю
- Почему вы участвуете в этом проекте? Зачем вам это было нужно?
- Чего вы ожидали от участия в проекте?
- Сбылись или нет ваши ожидания в проекте? Насколько они сбылись? Получил ли то, что хотел?
- Появилось ли что-то новое, неожиданное?
- Как участие в проекте влияет на ваше будущее? Связывает ли участник результаты со своим будущим
- Что ты здесь делаешь? Какова твоя роль в этом проекте? Как давно ты в этом проекте? Сначала важно узнать роль и место человека в проекте (как давно он в проекте)
- В следующем таком проекте ты хочешь участвовать? Почему?
- Повлияли ли проект на тебя или на кого-то другого? На кого, как?
- Благополучатели понимают ли цель проекта? Понимает ли благополучатель, насколько далеко он сейчас от получения результата?
- Что хорошего от проекта для себя ты видишь прямо сейчас?
- Детям: нравятся ли игры, преподаватели, любят ли тебя здесь и пр.

# Результаты обсуждения (группа 2)

- Что было до начала проекта? Какие сложности..., что побудило..., зачем пришли...
- Что было ценного в переломный момент? Почему вы считаете, что это переломный момент? Был ли конкретный переломный момент?
- Когда вы почувствовали кардинальные изменения после начала участия в проекте?
- Что вы можете делать теперь, чего не было раньше? Что вы чувствуете теперь?
- А что было бы, если бы вы не участвовали? ...если бы в проект не попали...
- Чего не произошло бы, если бы проекта не было?
- Какие события, произошедшие в рамках проекта, оказали влияние/стали переломными/изменили для вас? Какие яркие моменты?..
- Почему вы задумались про этот проект, как решились начать?
- С кем вы все время на связи, в чем вам помогают эти люди?
- Чем именно вы дорожите из этого проекта?
- Что больше всего нравится вашим благополучателям?
- Какие запросы закрыли?
- Хотели бы вы, чтобы проект продолжался?
- Какие новые идеи появились благодаря этому проекту?
- Как думаете, что будет, когда проект закончится? Что останется, когда проект закончится?
- Можно было бы решить проблемы по-другому? Более эффективно?
- Что бы вы посоветовали другому человеку, который оказался бы в такой ситуации как вы?

# Результаты обсуждения (группа 3)

- Что изменилось от начала проекта (если они знают), если сравнивать жизнь до, чем отличается принципиально? В качестве жизни... Что бы изменилось принципиальной, благодаря участию в проекте?
- Можете ли вы точно сказать, что ничего другого не повлияло на эти изменения?
- По-другому: Если бы этого проекта не было, что было бы по-другому?
- Если бы была ли возможность, стали бы принимать участие и почему?
- Какие + и для вас от вашего участия в проекте?
- Всегда вылезают неожиданные ситуации, Истории успеха... Что можно считать историями успеха?
- Душевный разговор: серия вопросов, А что ещё было важного, интересного для вас?
- Если не учитываем показатели – вопрос с полным охватом по проекту... Ловушка
- Положительные изменения для одного – это не то, что для другого: Вопрос А в целом для участников всех?
- Кому бы порекомендовали и почему?
- Про отличия от ожидаемых результатов для этого человека и его финальные впечатления?
- А кому бы не рекомендовали и почему?
- Кому был бы вы не посоветовали участвовать?

# Как работает метод MSC?

(пошаговый алгоритм)

Шаг 1: Как начать и вызвать интерес

Шаг 2: Определение сфер изменений

Шаг 3: Определение отчётного периода

Шаг 4: Сбор историй о значимых изменениях

Шаг 5: Отбор наиболее значимых историй

Шаг 6: Обратная связь по результатам процесса отбора

Шаг 7: Проверка достоверности историй (верификация)

Шаг 8: Количественный анализ (преобразование качественных данных в количественные для дополнения анализа)

Шаг 9: Вторичный анализ и мета-мониторинг (анализ самого процесса мониторинга)

Шаг 10: Пересмотр и корректировка системы

# Преимущества метода MSC

- **Не предопределяет результат.** Вы не знаете заранее, какое изменение окажется самым значимым. Может, вы думали, что главное — это доход, а участники расскажут, что главное — это уважение в семье или возможность впервые выйти из дома.
- **Качественный метод.** Измеряет глубину и значимость изменений.
- **Важно для обоснования решений.** Ответы на вопросы «что действительно работает?» и «почему это важно для людей?» имеют большое значение для принятия решений.
- **Участие благополучателей.** Даёт голос тем, ради кого проект создан. Это вдохновляет благополучателей и делает их соавторами оценки.
- **Выявляет непредвиденные результаты.** Часто самые ценные находки обнаруживаются в историях о совершенно неожиданных эффектах проекта (как положительных, так и отрицательных), которые никогда бы не попали в стандартную анкету с предопределенными индикаторами.

# В каких программах следует применять MSC

Программы, которые могут получить значительную пользу от применения методики MSC:

- сложны и приводят к разнообразным и непредсказуемым результатам;
- масштабны и имеют многоуровневую организационную структуру;
- сфокусированы на социальных изменениях;
- основаны на вовлечении благополучателей;
- предполагают регулярные и повторяющиеся контакты между полевыми сотрудниками и благополучателями;
- испытывают трудности с использованием традиционных систем мониторинга;
- предоставляют высоко индивидуализированные услуги небольшому числу благополучателей (например, семейное консультирование).

**MSC: увидеть суть и ценность своей работы глазами тех, чью жизнь она затрагивает.**

# Мониторинговый визит



Мониторинговый визит – это специально организованное посещение сотрудниками Фонда мероприятий в рамках проектов, поддержанных Фондом, и/или организаций, которые эти мероприятия проводят.

В ходе мониторинговых визитов сотрудники Фонда собирают информацию о ходе и результатах проектов, а также об организациях-исполнителях, используя для этого преимущественно методы наблюдения и интервью.

## Мониторинговые визиты могут использоваться Фондом:

- как альтернативный способ получения информации о ходе и результатах проектов, поддержанных Фондом (в дополнение к отчетам грантополучателей),
- для проверки достоверности сведений, предоставляемых грантополучателями в отчетах,
- для анализа проблемных ситуаций, возникающих у грантополучателей,
- для ознакомления с организациями-грантополучателями в тех случаях, когда необходимо принять решение о продолжении либо расширении сотрудничества с ними,
- для того, чтобы всегда иметь непосредственные ощущения от происходящего в проектах,
- для расширения партнерских связей,
- для контроля за расходованием средств гранта в части закупки материальных ценностей и проведения ремонтных работ,
- для информирования Правления Фонда о том, как идут проекты и каких результатов они достигают.

# Как провести эффективный мониторинговый визит? (ваши рекомендации по планированию, сбору данных, отчетности)



# Результаты обсуждения (группа 1)

до

- Договориться внутри при разработке системы МиО, кто проводит МВ, процедуру, что смотрим, кто едет, что отразить в отчете, какие вопросы могут входить в наблюдение (рамочное структурированное наблюдение).
- Понять, будет единственный визит или несколько; от этого будет зависеть план визита.
- Рамочный документ: что такое МВ, права мониторов, этика общения во время визитов.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

- Договориться с организацией
- Ознакомиться с проектом, с отчетом от исполнителя.
- В целом сонастроить цели и методы визита со всей системой мониторинга проекта (редко визит оказывается единственным форматом).
- Проработка всех терминов, шкал измерения, которые используются в мониторинговой карте (карта визита), чтобы избежать разночтений. Важно соотношение с целью проекта.
- В проекте (при его разработке) заранее обозначить мероприятия, которые можно посетить при МВ.
- Чек-лист (предварительный план визита), что должно быть, что мониторы должны увидеть в ходе визита. С возможностью задавать уточняющие вопросы и фиксировать ответы.

## ВИЗИТ

- Разговор во время визита не только с командой, но и с благополучателями. Может ли организация обеспечить доступ к благополучателям проекта.
- На МВ со стороны исполнителя должен быть человек, который может ответить на все вопросы о проекте (менеджер или координатор проекта).
- Рефлексия с командой проекта после визита (что удалось, что нет, поделиться впечатлением).
- В команде должен быть эксперт (высказать позицию, сравнить с предыдущим опытом).

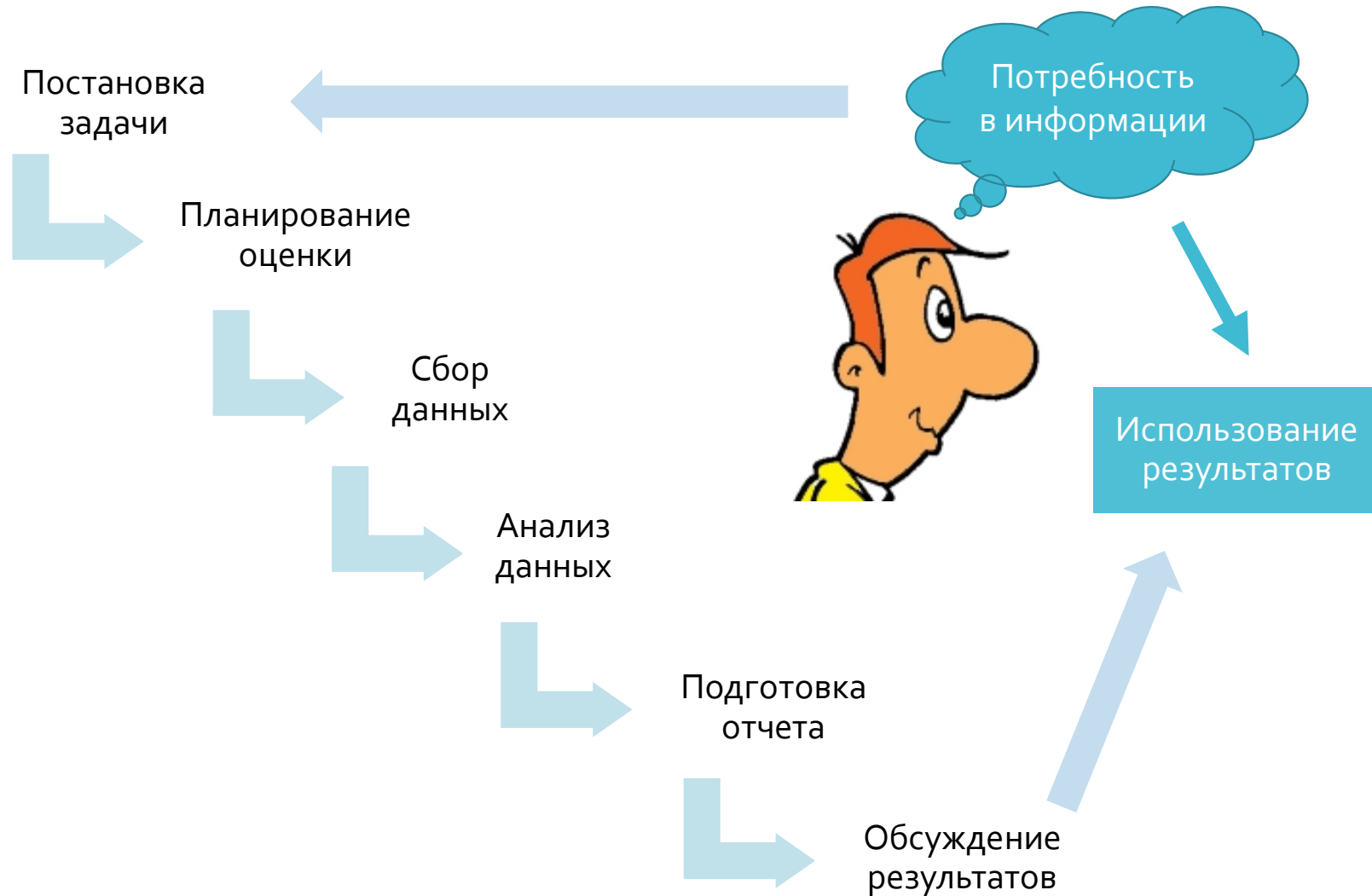
# Результаты обсуждения (группа 2)

- В мониторинг вовлечь среду (партнеры, СМИ, органы власти – участники, наблюдатели, взгляд со стороны)
- Вовлечь благополучателей
- Гибкий четкий бланк мониторинга, при подготовке плана четко понимать запросы организации-грантодателя, приоритеты и тд., предварительно ознакомиться с проектами и тд., ознакомиться с отчетами, этапом, что уже выполнено и что должно быть выполнено и тд.
- Обращать внимание на дополнительную информацию и незапланированные результаты. Это надо учитывать в бланке, чтобы не упустить
- Плановый выездной мониторинг, когда надо предупредить (с организацией заранее проговаривается мероприятие, количество людей и тд), и внеплановый мониторинг неожиданно.
- Грантополучатели, благополучатели,... учесть культурный контекст. Сообщать ли заранее – это вопросы культуры и тд., иметь в виду возможную параллель с инспекцией и ревизором. Доверие организации, чтобы «оттаяли» и могли сказать об изменениях, которые не планировали.
- Смотреть на то как общаются члены команды, как общаются благополучатели, объединены ли проектом, как реагируют на чужого человека..., атмосфера
- Опыт: фиксировать четкие аргументы и есть четкие показатели
- Если есть возможность и доступ к отчетам по проекту, тоже их посмотреть, может быть даже пообщаться с куратором проекта, есть ли какие-то особенности в реализации
- Спрашивать не только про то, что получилось, но и что идет плохо

# Результаты обсуждения (группа 3)

- Более 3000 сайт-визитов, Планирование заранее, специальный бюджет, каждый со своей целью,
- Собирать всех, разные специалисты для разных задач
- Чек-листы, причём для разных целей – разные...
- Да, надо планировать, что хотим увидеть
- Жёсткое планирование графика встреч
- 1 день, может 2
- Неинвазивный визит, быть заранее включённым, знать, что смотреть
- Не только сами планировать, но и рекомендации с другой стороны, что имеет смысл посмотреть
- Специалисты, включённые в проект заранее
- Включённое наблюдение, поработать внутри, реально что-то сделать
- Приглашать для встреч непосредственно благополучателей,
- Набор встреч: руководитель, исполнитель, благополучатель
- Потемкинские деревни... Кто придёт на встречу, кто отберет... Не соглашаться на обеды
- Побывать в гуще мероприятия...
- Принять как данность, что люди хотят приукрашивать... Выписать прилагательные, которые использовать в вопросах, чтобы сложнее было манипулировать...
- Отдельный приём: реально человек непонимающий, объясните, что происходит для совершенно не ориентирующегося человека...
- Как фиксировать результаты – заранее определить...

# Цикл проведения эмпирической оценки (мониторингового визита)



# Мониторинг проекта: сочетание двух видов оценки



Можем ли мы на практике при проведении мониторинга проекта или программы обойтись без показателей?



# Результаты обсуждения (группа 1)

- Без показателей никуда и никогда
- С показателей начинается проект (показатели достижения результатов проекта)

Важно учесть:

- Для широкого информирования, отдельных групп стейкхолдеров не всего можно и нужно опираться на статистику, усилить влияние на эмоциональную составляющую, спрашивать об этом благополучателей (сбор историй)
- Сложно использовать показатели в новой теме, сфере. Через истории понимаем, как выстроить работу, что корректировать
- Факты и показатели важно уметь интерпретировать, видеть взаимосвязи, тк цифры сами по себе не говорят ни о чем. Триангуляция важна

# Результаты обсуждения (группа 2)

- Насколько показатели «в точку» или могут быть расширены и введены дополнительные показатели? Учесть неожиданные результаты и показатели, которые не были предсказаны, а в ходе мониторинга их можно добавить. Внешние требования.
- Хотя бы формальные будут показатели.
- Может быть, что показатели не видят те, кого мониторим, но их можно считывать.
- В особых проектах либо особых ситуациях можно (привели примеры). Однако, обычно в проекте уже заложены показатели, и система мониторинга и оценки предполагает их замер.

# Результаты обсуждения (группа 3)

- Я бы не советовала... Соблазн, что не будут выполнять запланированное
- Невозможно понять, чего мы достигли... Объективность нужна
- От типа проекта зависит, иногда трудно измерить, например, новый проект