



**Международная организация сотрудничества в области оценки**

Web: [www.internationalevaluation.com](http://www.internationalevaluation.com)

# **СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ РАБОТАЮЩИХ НАД ОЦЕНКОЙ**

**Изученные Уроки из:  
Африки, Азии, Америки, Австралии и Европы**

**РУССКИЙ ПЕРЕВОД КЛЮЧЕВЫХ СТАТЕЙ:**

2005



**desco**

## Предисловие Президента ЮСЕ<sup>1</sup>

Я рад приветствовать читателей сборника материалов целевых исследований Международной организации сотрудничества в области оценки (ЮСЕ), освещающего важную роль, которую общества и ассоциации в области оценки играют в международном сообществе оценщиков. Он представляет собой первую часть более крупного "организационного пакета", который ЮСЕ будет выпускать поэтапно, ориентировочно в течение следующего года, с целью оказания поддержки вновь создаваемым обществам в области оценки и укрепления уже существующих.

В основе концепции ЮСЕ лежит понимание того, что на практике оптимальный путь повышения эффективности оценки состоит в организованном осуществлении коллегами коллективных профессиональных мер. Как в отношении выработки новых знаний путем сопоставления, осмысления и взаимного обогащения идей, так и в отношении развития практических навыков путем профессиональной подготовки, повышения квалификации и передачи знаний ЮСЕ отводит центральное место ассоциациям и обществам, в том числе тем молодым и быстро растущим организациям, которые начинают свое существование в качестве неформальных сетей.

Ассоциации, общества и сети в области оценки являются также механизмом обеспечения независимости и авторитета оценщиков. И в устоявшихся, и во вновь формирующихся политических системах такие ценности, как гласность, демократическая система подотчетности и гибкость – готовность учиться и совершенствоваться, – всегда нуждаются в заботливом возвращении, а иногда и в защите. В этом одна из причин того, что в этих целевых исследованиях часто подчеркивается значение демократической организационной структуры, то есть выборности членов правления и руководящего состава, а также активного участия рядовых членов в работе самих обществ и ассоциаций в области оценки. Оценщики собственными действиями должны демонстрировать приверженность демократии и прозрачности в своей работе. Мы в ЮСЕ осознаем, насколько это важно для обеспечения развития эффективных и энергичных обществ.

В настоящем издании отражены коллективные усилия многих людей, представляющих различные страны, регионы и культуры. В то же время ни один из материалов не служит выражением официальной позиции ЮСЕ, поскольку ЮСЕ видит свою главную роль в предоставлении трибуны руководителям и активистам международного профессионального сообщества оценщиков, для того чтобы они высказали свое мнение и обменялись опытом. Уверен, что настоящее издание также служит этой цели.

Свой вклад в это издание внесли многие, однако я хотел бы особо отметить неустанные и самоотверженные усилия Марко Сегоне, одного из вице-президентов ЮСЕ, благодаря чему оно увидело свет. Его вклад отражает более широкую поддержку позиции ЮСЕ со стороны ЮНИСЕФ и главы его отделения по оценке Жана Кеснеля. Все мы очень благодарны ЮНИСЕФ за неоценимую помощь в окончательной доработке и публикации этого сборника.

Многие из читателей, вероятно, знают о существовании ЮСЕ, а возможно, и участвуют в деятельности ассоциаций и обществ в области оценки, которые уже являются членами ЮСЕ. Если вы еще не входите в нашу "группу поддержки", присоединяйтесь! Вы сможете больше узнать о ЮСЕ, посетив сайт [www.internationalevaluation.com](http://www.internationalevaluation.com). Мы с особым интересом ждем сообщений от тех, кто может предложить ЮСЕ разработать в будущем

---

<sup>1</sup> Электронная почта: [crofters@clara.net](mailto:crofters@clara.net).

новые "продукты", которые окажутся полезными для действующих в разных странах ассоциаций, обществ и сетей в области оценки.

*Эллиот Стерн*  
*Президент,*  
*Временный Попечительский совет ЮСЕ*

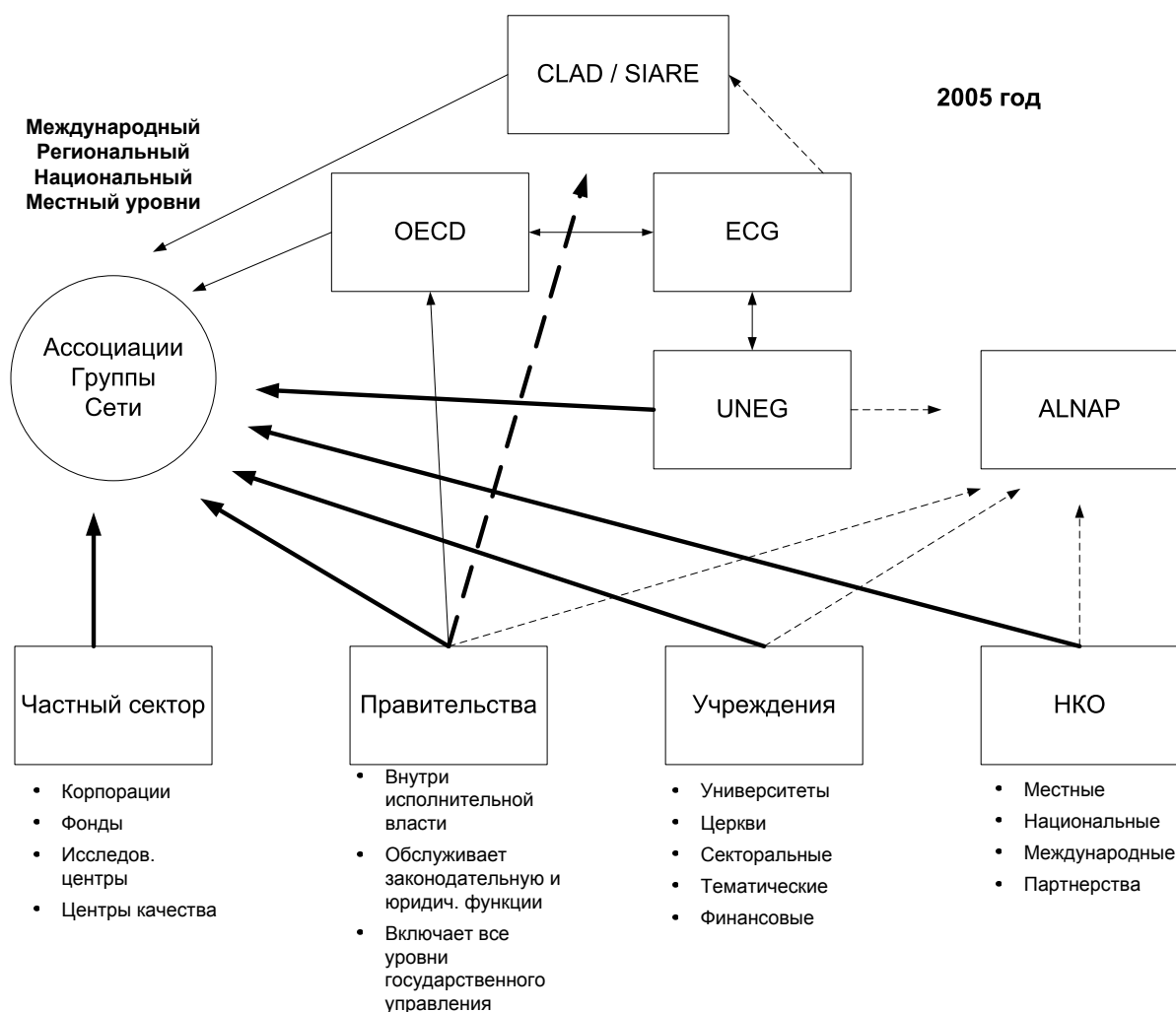
## Значение ассоциаций и сетей в области оценки

Жан Серж КВЕСЧЕЛ

### Кто есть кто?

Профессиональное признание достигается через дела. Если нарисовать карту существующих и вновь создаваемых ассоциаций и неформальных сетей в области оценки, становится очевидным, что оценка все более ценится. От начальной стадии обмена опытом и взаимного обучения произошел уже переход к более профессиональным объединениям, о чем свидетельствует консенсус относительно этики оценки среди различных ассоциаций оценщиков.

Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует существующие объединения в области оценки. Этот целостный взгляд представляет собой довольно впечатляющую картину, особенно, если принять во внимание, что наиболее быстрое развитие произошло в течение последних 5 лет. Стрелки показывают, откуда появляются члены ассоциаций. На сегодняшний день можно назвать около 60 сообществ оценщиков.



Частный сектор имеет свои собственные системы оценки внутри соответствующих корпоративных структур. Он также спонсирует фонды и исследовательские центры, каждый из которых имеет собственный потенциал в области оценки. Примером качества в области

оценки являются Институт оценщиков (Evaluators Institute<sup>2</sup>), Центр Европейской экспертизы в области оценки (EUREVAL)<sup>3</sup> и Ресурсный центр оценки качества исполнения (PARC)<sup>4</sup>. Неправительственные организации развили собственный сильный потенциал в области оценки и имеют собственные сети, помогающие делиться информацией, а также связываться с местными, национальными, региональными и международными структурами. Учреждения также имеют партнерства и сети, чаще всего основанные по признаку общей дисциплины, общего сектора или конкретного тематического интереса. Они поддерживают прекрасные публикации, развивая оценочное знание и методологическую основательность.

Без сомнения правительства были главными действующими лицами в развитии оценки. Они используют оценку с целью улучшения управления, отчетности, обучения через действие, ре-инжиниринга способов и средств улучшения исполнения, эффекта от вложения средств и измерения удовлетворенности налогоплательщиков. Многие правительства имеют собственные подразделения, занимающиеся оценкой внутри каждого министерства/департамента, а также внутриправительственные сети, соединяющие различные правительственные подразделения, стимулирующие совместную работу и гармонизирующие подходы к оценке. Во многих странах есть подразделения по оценке, независимые от исполнительной власти, но обслуживающие законодательную власть. Эти независимые подразделения объединены в собственные сети, зачастую ассоциирующиеся с выполнением функции надзора, например, такие как INTOSAI.<sup>5</sup> Следует также отметить многочисленные офисы по оценке в структурах Европейского Союза и его Комиссий<sup>6</sup>.

Через программы международного развития и сотрудничества правительства сделали существенный вклад в широкое внедрение оценки во всем мире. Главной структурой, которая продемонстрировала высокий профессионализм в оценке официальных программ международной помощи была Экспертная Группа по Оценке Комитета по Помощи в Сфере Развития (Expert Group on Evaluation of the Development Assistance Committee (DAC) Организации Экономического Сотрудничества и развития (OECD). Экспертная Группа, созданная в 1982 году, последовательно превратилась в рабочий орган DAC, занимающийся оценкой. Этот рабочий орган сегодня известен как Сеть Оценки развития DAC (DAC Network on Development Evaluation<sup>7</sup>). Он представляет собой форум специалистов по оценке из более чем 30 правительственных и многосторонних агентств, работающих вместе над улучшением адекватности и эффективности сотрудничества в области развития. Одна из его целей – продвижение и поддержка развития потенциала в области оценки<sup>8</sup>.

Другим потенциальным рычагом, который используется правительствами для большей систематизации использования оценки, является система международных финансовых институтов. Эти институты, такие как Международный валютный фонд (International Monetary Fund), Группа Всемирного банка (World Bank Group<sup>9</sup>), региональные<sup>10</sup> и субрегиональные банки развития или международные фонды управляются ассамблеями, состоящими из представителей правительств. Каждая организация имеет подразделение по оценке. Группа сотрудничества в области оценки (Evaluation Cooperation Group (ECG))<sup>11</sup>

---

<sup>2</sup> See <http://www.evaluatorsinstitute.com>

<sup>3</sup> See <http://www.eureval-c3e.fr/english/>

<sup>4</sup> See <http://www.parcinfo.org/index.asp>

<sup>5</sup> See <http://www.intosai.org/>

<sup>6</sup> See [http://europa.eu.int/comm/echo/evaluation/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/echo/evaluation/index_en.htm) or [http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index_en.htm)

<sup>7</sup> See [http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_34435\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00.html)

<sup>8</sup> See [http://www.internationalevaluation.com/briefing\\_en.html](http://www.internationalevaluation.com/briefing_en.html)

<sup>9</sup> See <http://www.worldbank.org/oed/>

<sup>10</sup> For an example see the African Development Bank at <http://www.afdb.org/>

<sup>11</sup> See <http://www.ecgnet.org/>

объединяет глав таких подразделений, относящихся как к глобальным, так и к региональным организациям. Они сделали многое для гармонизации и развития новых подходов к оценке в ответ на вызовы, связанные с развитием политик в сфере развития.

Правительства являются членами ООН, формирующими систему ООН, поддерживающими ее секретариат и многие специализированные офисы, агентства, программы и фонды. Группа по оценке ООН (United Nations Evaluation Group (UNEG))<sup>12</sup> объединяет порядка 38 руководителей подразделений, занимающихся оценкой внутри системы ООН. UNEG направляет свои усилия на улучшение использования оценки внутри системы ООН, гармонизацию и упрощение и совместные проекты в области оценки, особенно на уровне отдельных стран.

Генеральная Ассамблея ООН приняла резолюцию, в соответствии с которой ООН предписывается оказывать помощь и стимулировать страны-члены ООН проводить оценку их программ. Таким образом, усиление потенциала в области оценки является существенной частью рабочей программы UNEG.

В Латинской Америке и Карибском регионе есть сеть правительств, работающих совместно с международными банками над улучшением работы государственного сектора. Латино-Американский Центр Менеджмента в Сфере Развития (Latin American Center for Development Management (CLAD))<sup>13</sup> и его Интегрированная информационно-аналитическая система, обслуживающая реформу в государственном секторе (SIARE)<sup>14</sup>, играют важную роль в продвижении использования серьезных оценочных подходов в эффективном государственном управлении.

Сеть активного обучения в области отчетности и качества исполнения в гуманитарной деятельности (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP))<sup>15</sup> представляет собой международный межведомственный форум, работающий над улучшением обучения, отчетности и качества исполнения в гуманитарной сфере. Он объединяет как государственные, так и негосударственные организации и продемонстрировал серьезный прогресс в применении оценки в нестабильных ситуациях и при катастрофах. ALNAP прошел очень большой путь, анализируя полученные уроки и вырабатывая предложения по улучшению политик и программ.

Больше всего возможностей для контактов между специалистами по оценке предоставляют соответствующие ассоциации и сети. Их члены включены в различные виды деятельности в области оценки программ и качества исполнения. Членами могут быть заинтересованные люди, практики, менеджеры, консультанты, преподаватели и студенты, сотрудники государственных структур, образовательные учреждения, исследовательские агентства, организации гражданского общества и бизнеса. Члены регулярно встречаются на местном, национальном и международном уровнях. На рисунке на следующей странице показана иерархия ассоциаций и сетей в области оценки.

На глобальном уровне есть две ассоциации несмотря на наличие сети ALNAP, упоминавшейся выше. Это Международная Организация по Сотрудничеству в Области Оценки (IOCE) и Международная Ассоциация Оценки Развития (IDEAS).

Международная организация по сотрудничеству в области оценки<sup>16</sup> призвана сыграть главную роль в профессионализации оценки в ближайшем будущем. Эта организация

---

<sup>12</sup> See <http://www.uneval.org/>

<sup>13</sup> See <http://www.clad.org.ve/>

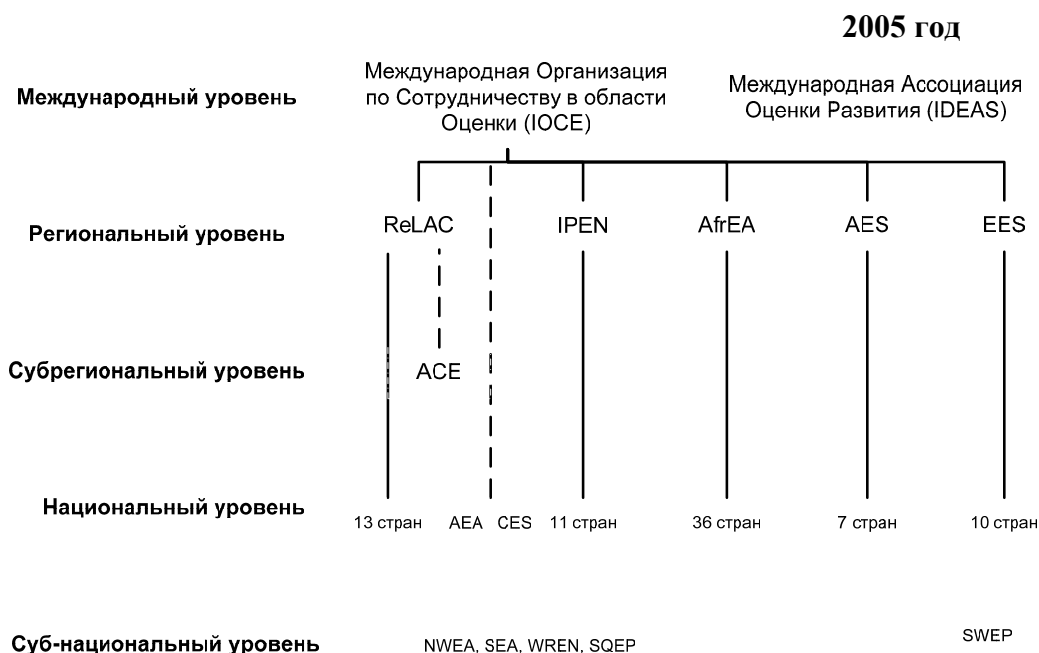
<sup>14</sup> See <http://www.clad.org.ve/siare/index.htm>

<sup>15</sup> See <http://www.alnap.org/>

<sup>16</sup> See <http://www.internationalevaluation.com/>

является «зонтиком» для ассоциаций и сетей по оценке во всем мире. Миссия ЮОСЕ записана в ее уставе следующим образом:

*«Помочь сделать оценку легитимной и поддержать профессиональные общества, ассоциации и сети в области оценки, чтобы они смогли сделать более весомый вклад в улучшение государственного управления, эффективное принятие решений и укрепление роли гражданского общества».*



ЮОСЕ верит в то, что развитие оценки происходит наилучшим образом через национальные и региональные организации. Членство в ЮОСЕ возможно только для организаций, а не для отдельных людей. ЮОСЕ ставит своей задачей развитие сотрудничества между национальными и региональными обществами, ассоциациями и сетями по оценке. Как международная организация ЮОСЕ привержена идеям культурного многообразия и открыта для изучения различных традиций оценки с уважением к этому разнообразию. ЮОСЕ – это тесная коалиция региональных и национальных организаций со всего мира. Она ориентируется на развитие лидерства и потенциала в области оценки на уровне стран, стимулирует международный обмен идеями в области теории и практики оценки, а также поддерживает профессионализацию оценки.

ЮОСЕ была официально учреждена в Лиме, Перу в конце марта 2003 года. На учредительной ассамблее присутствовали представители 24 профессиональных сообществ из Латинской Америки, Африки, Северной Америки, Азии, Европы и бывшего СССР. Среди наблюдателей были представители организаций-спонсоров. Ассамблею поддержали: Фонд Кэллога, UNICEF, Всемирный Банк, Департамент международного развития Великобритании, Международный Фонд Сельскохозяйственного развития, Фонд Глобальных Зеленых Грантов, Американская Ассоциация по оценке, Канадское общество оценки и другие национальные и региональные группы, которые направили своих представителей.

ЮОСЕ является платформой для международного сотрудничества и партнерства в области оценки, взаимного обогащения идеями, высокими профессиональными стандартами и перспективными идеями среди оценщиков. Замысел ЮОСЕ заключается в том, что сотрудничество между ассоциациями, обществами и сетями укрепит оценку во всем мире. ЮОСЕ стремится сделать оценку легитимной и укрепить общества, ассоциации и сети с тем, чтобы они могли сделать вклад в улучшение государственного управления и укрепление

гражданского общества. ЮСЕ стремится развивать потенциал в области оценки, принципы и процедуры и оценки; поддерживать рост новых обществ, ассоциаций и сетей; повышать информированность общественности в области оценки программ через образовательные мероприятия; привлекает ресурсы для сотрудничества.

Международная Ассоциация Оценки Развития (IDEAS)<sup>17</sup> провела свою первую конференцию в Нью Дели в апреле 2005 года. IDEAS была создана при поддержке Всемирного Банка и Сети DAC по оценке развития с целью привлечения членов со всего мира (в частности из развивающихся стран и стран с переходными экономиками), которые будут:

- продвигать оценку развития для достижения лучших результатов, прозрачности и отчетности в государственной политике и расходах,
- придавать приоритетное значение развитию потенциала оценки,
- поддерживать высочайшие интеллектуальные и профессиональные стандарты в оценке развития,
- стимулировать национальные и региональные группы, ориентированные на оценку развития.

В дополнение к двум глобальным ассоциациям по оценке существуют пять региональных ассоциаций и сетей.

Американская ассоциация по оценке (American Evaluation Association / AEA)<sup>18</sup> была создана первой из национальных ассоциаций. Фактически она действует как северо-американский координатор. В АЕА сегодня примерно 4000 членов, представляющих 50 штатов США и более 60 других стран. В октябре 2005 года АЕА совместно с Канадским обществом оценки (Canadian Evaluation Society / CES<sup>19</sup>) провели совместную конференцию в Торонто, которую посетили примерно 2500 человек. В течение четырех дней там прошло 525 сессий, охватывающих различные аспекты оценки программ. Многие участники воспользовались возможностью посетить семинары до и после конференции, общее число которых превысило 50. В Канадском обществе оценки есть отделения<sup>20</sup>, относящиеся к отдельным провинциям страны. Так в Квебеке действует местное Общество оценки программ (Quebec Programme Evaluation Society / SQEP)<sup>21</sup>, независимая ассоциация, которая является одновременно отделением Канадского общества в провинции Квебек. Аналогичным образом, Американская Ассоциация по оценке имеет суб-национальные (региональные) ассоциации, такие как Северо-Западная Ассоциация по оценке<sup>22</sup>, Юго-Восточная Ассоциация по оценке<sup>23</sup> или Вашингтонская Сеть по исследованиям и оценке<sup>24</sup>.

Австрало-Азиатское общество оценки (Australasian Evaluation Society / AES) стало первой региональной ассоциацией. В него вступили примерно 700 человек, в основном, из Австралии и Новой Зеландии. AES имеет особенно тесные связи с Обществами оценки Малайзии<sup>25</sup> и Шри Ланки<sup>26</sup>.

---

<sup>17</sup> See <http://www.ideas-int.org/>

<sup>18</sup> See <http://www.eval.org/News/news.htm>

<sup>19</sup> See <http://evaluationcanada.ca/>

<sup>20</sup> For example see <http://www.evaluationontario.ca/>

<sup>21</sup> See <http://www.sqep.ca/index.htm>

<sup>22</sup> See <http://www.nwea.org>

<sup>23</sup> See <http://www.bitbrothers.com/sea/>

<sup>24</sup> See <http://www.wren-network.net/>

<sup>25</sup> See <http://www.mes.org.my/>

<sup>26</sup> <http://www.nsf.ac.lk/sleva/>



Африканская Ассоциация по Оценке (African Evaluation Association – AfrEA)<sup>27</sup> проведет свою четвертую конференцию в Нигерии в январе 2007 года. На момент создания AfrEA ассоциации и сети оценщиков существовали лишь в шести африканских странах. К настоящему времени созданы или находятся в процессе формирования, по крайней мере, 18 таких ассоциаций или сетей<sup>28</sup>. У всех этих организаций сходные цели: развивать оценку на национальной основе в своих странах.

Основная цель Европейского общества оценки (European Evaluation Society / (EES))<sup>29</sup> – развивать теорию, практику и использование высококачественной оценки в европейских странах и за их пределами. Эта цель достигается через привлечение ученых и исследователей со всей Европы из любых сфер профессиональной деятельности. Таким образом создается форум, где все участники могут получить пользу за счет кооперации и «наведения мостов». EES было основано в Гааге в 1994 году. Первое официальное Правление было избрано осенью 1995 года и начало работу в январе 1996 года. Национальные ассоциации и сети по оценке существуют также в Бельгии, Дании, Финляндии, Франции, Германии, Ирландии, Италии, Польше, Испании, Швеции, Швейцарии, Нидерландах и Великобритании<sup>30</sup>.

В октябре 2004 года в Перу была учреждена Латино-Американская и Карибская Сеть по оценке (Latin American and Caribbean Evaluation Network / ReLAC). Ее членам в настоящее время являются Бразильская ассоциация по оценке, Центрально-Американская ассоциация по оценке, а также сети из Чили, Колумбии, Эквадора и Перу. ReLAC планирует проведение своей второй конференции в Колумбии в мае 2007 года.

Последней (но не по значимости) упомянем Международную Сеть «Оценка Программ»<sup>31</sup>, в основном состоящую из оценщиков стран бывшего Советского Союза. Сеть основана в 2000 году, ее пятая ежегодная конференция прошла в Алматы, Казахстан. В конференции приняли участие более 150 человек из 20 стран Центральной и Восточной Европы и СНГ.

### **Критическая роль некоторых ассоциаций и групп в развитии потенциала оценки**

Ассоциации по оценке играют важнейшую роль на всех уровнях – от местного до международного – в развитии потенциала оценки. Например, трудно переоценить роль Вашингтонской Сети по исследованиям и оценке или Оттавского отделения Канадского общества по оценке в развитии функции оценки в столицах их стран, а также в развитии национальных систем оценки в структурах исполнительной и законодательной властей.

Миссия Американской Ассоциации по оценке (AEA) заключается в следующем:<sup>32</sup>

Улучшение практики и методов оценки

Улучшение использования оценки

Продвижение оценки как профессии и

Поддержка вклада оценки в формирование теории и знания относительно эффективных действий человека.

На протяжении многих лет АЕА выступала в роли Северо-Американского и международного координатора в области оценки программ. Нет нужды говорить о том, что большинство

<sup>27</sup> See <http://www.afrea.org/conference/>

<sup>28</sup> See <http://www.afrea.org/conference/national>

<sup>29</sup> See <http://www.europeanevaluation.org/>

<sup>30</sup> See list of websites may be found at <http://ioce.net/content/index.cfm?navID=3&itemID=3&lan=en>

<sup>31</sup> See <http://www.eval-net.org/>

<sup>32</sup> См.: <http://www.eval.org/aboutus.asp>

основателей национальных, региональных и международных организаций в области оценки знакомилась с передовым опытом АЕА.

Другая динамичная сеть оценщиков, развивающая потенциал в области оценки – это Экспертная Группа по Оценке Комитета по Помощи в Сфере Развития Организации Экономического сотрудничества и развития. Совместно с международными банками, Группа активно поддерживает развития потенциала оценки.

В марте 1987 года в Париже под эгидой Комитета по Помощи в Сфере Развития (DAC/OECD) прошел семинар<sup>33</sup>, в котором приняли участие оценщики со всего мира. Этот семинар предоставил возможность включиться в программу развития потенциала в области оценки. Была достигнута договоренность о том, что серия региональных семинаров будет полезной в поддержке обмена мнениями на основании потребностей и специфики каждого региона мира.

Первый региональный семинар по оценке в Африке был организован совместно Экспертной Группой DAC/OECD и Африканским Банком Развития. Он прошел в Абиджане в мае 1990 года. В задачи семинара входило уточнение потребностей в оценке с точки зрения африканских стран. На семинаре были рассмотрены пути и средства укрепления потенциала в области оценки в Африке и повышения информированности об оценке как о ключевом инструменте эффективного управления. Участники получили новое видение проблем оценки на Африканском континенте.

В ноябре 1998 года Африканский Банк Развития, Всемирный Банк и Программа Развития ООН (UNDP) совместно с агентствами международного развития Норвегии, Дании, Швейцарии и Швеции организовали второй всеафриканский семинар. Он также прошел в Абиджане и был посвящен развитию потенциала оценки в Африке<sup>34</sup>. В семинаре приняло участие около 100 человек из 12 стран Африки, донорских агентств и региональных организаций. Одной из задач семинара в Абиджане было сделать обзор развития потенциала оценки в Африке и обменяться извлеченными уроками и опытом. Другой задачей было достижение согласия относительно целей и элементов оценки, направленной на поддержку развития. Третьей задачей была выработка стратегий и выявление ресурсов для развития спроса и предложения в области оценки в африканских странах. Четвертая задача заключалась в том, чтобы помочь представителям 12 стран-участниц разработать предварительные планы действий по формированию систем оценки в их странах. И еще одна задача предполагала поддержку создания национальных и региональных сетей, которые могли бы продолжить работу в указанных выше направлениях. Таким образом было поддержано создание сетей и Африканской Ассоциации по Оценке.

Региональный семинар по развитию потенциала в области мониторинга и оценки в Африке прошел в Йоханесбурге (ЮАР) в сентябре 2000 года как продолжение семинара 1998 года в Абиджане. В этом мероприятии<sup>35</sup> приняли участие 56 человек из 11 африканских стран и 32 человека, представляющие агентства развития. Среди участников были сотрудники государственных учреждений, НКО, исследовательских организаций, университетов и частных компаний. Семинар проводился Банком Развития ЮАР, Африканским Банком

---

<sup>33</sup> Итоговый отчет по результатам дискуссии, *Evaluation in Developing Countries: A Step Towards Dialogue*, опубликован OECD в 1988 г.

<sup>34</sup> Материалы семинара опубликованы Всемирным Банком и Африканским Банком Развития: *Evaluation Capacity Development in Africa – Selected Proceedings from a Seminar in Abidjan.1998*

<sup>35</sup> Материалы опубликованы Банком Развития ЮАР: *Monitoring and Evaluation Capacity Development in Africa, 2000*. Тексты всех 45 выступлений можно найти на <http://www.dbsa.org/M&E/M&E.htm>

Развития, Всемирным Банком, Международным исследовательским центром, ЮНИСЕФ (Детский Фонд ООН), Программой развития ООН (UNDP), Агентством международного развития США (USAID) и Австралийским агентством международного развития (AusAID). Две главные цели семинара включали: а) определение требований и необходимых способностей в области оценки для эффективного государственного управления и отчетности; б) разработку совместной стратегии и инфраструктуры для всеафриканской сети по мониторингу и оценке.

В мае 1992 года в Куала Лумпуре Экспертная Группа DAC/OECD и Азиатский Банк Развития провели Региональный семинар по оценке исполнения в странах Азии и Тихоокеанского региона<sup>36</sup>. Среди участников были высокопоставленные лица из 17 развивающихся стран, 43 представителя 17 донорских агентств и шести международных организаций. 16 высокопоставленных представителей правительства Малайзии присутствовали на семинаре в качестве наблюдателей. С помощью хорошо подготовленных сообщений о практике и проблемах оценки участники смогли сориентироваться в современном состоянии дел в этой сфере. Понимание вопроса донорами и получателями донорских средств было углублено за счет рассмотрения особенностей организационного потенциала, стратегий оценки, моделей, систем и ресурсов. На семинаре были рассмотрены практические случаи из опыта оценки в странах-участницах. Результатом семинара стал План действий по укреплению оценки исполнения через более тесное сотрудничество между агентствами развития и странами, получающими помощь.

В июне 1995 года в Маниле Азиатский банк развития провел Региональный семинар<sup>37</sup> по укреплению системы обратной связи по результатам оценки. На семинаре были представлены доклады 14 развивающихся стран, в которых давался анализ событий, следующих за оценкой в их странах. Существенная часть дискуссии на семинаре была посвящена обсуждению значимости конкретных шагов по результатам оценки и связанных с этими шагами трудностей. По результатам семинара было сформулировано, что необходимо делать для расширения влияния оценки и увеличения ее пользы для государственного сектора в странах-участницах.

В ноябре 1993 года в Кито около 80 участников, представлявших 26 правительств Латинской Америки и Карибского региона посетили Региональный семинар по оценке совместно с 30 представителями Экспертной Группы DAC/OECD. Семинар был организован DAC/OECD и Межамериканским Банком Развития. Целью семинара было<sup>38</sup> дальнейшее просвещение партнеров по развитию в области оценки как инструмента управления и планирования для расширения использования оценки в государственных структурах. На семинаре прошел обмен опытом и были выявлены возможности более тесного сотрудничества между странами. Наиболее весомым результатом семинара стал План действий по усилению функции оценки в регионе.

В октябре 1994 года Межамериканский Банк Развития в сотрудничестве с Карибским Банком Развития провел семинар для стран Карибского региона на Барбадосе<sup>39</sup>. В семинаре приняли

---

<sup>36</sup> Материалы опубликованы Азиатским Банком Развития: *Summary of the Proceedings of the Regional Seminar on performance Evaluation in Asia and the Pacific, 1992*

<sup>37</sup> Материалы опубликованы Азиатским Банком Развития: *Postevaluation and Feedback – Realities and Challenges in the Asian and Pacific Region, 1995*

<sup>38</sup> Материалы опубликованы совместно OECD и Межамериканским Банком Развития: *Regional Seminar on Monitoring and Evaluation in Latin America and the Caribbean : Strengthening Evaluation Capabilities for Sustainable Development, 1993*

<sup>39</sup> Материалы опубликованы совместно Межамериканским Банком Развития и Карибским Банком Развития: *as Regional Seminar on Monitoring and Evaluation in the Caribbean: Strengthening Evaluation Capabilities for Sustainable Development, 1994*

участие представители 17 стран Карибского региона. Результатами семинара стали а) повышение информированности участников о роли оценки в реформе государственного управления, б) разработка региональной стратегии, направленной на усиление роли оценки и развитие потенциала оценки, в) подготовка совместного плана действий организациями, работающими в сфере развития.

В декабре 1994 года в Сан-Хосе (Коста Рика) Центрально-Американская Ассоциация по Оценке, Международный Фонд Сельскохозяйственного Развития (International Fund for Agricultural Development), Межамериканский Банк Развития и Центральноамериканский Банк Экономической Интеграции провели семинар по оценке<sup>40</sup> для стран Центральной Америки, Панамы и Доминиканской Республики. Главной темой семинара было обсуждение роли оценки в модернизации государства и в достижении более высокой эффективности инвестиций государственных средств. На семинаре был представлен обзор опыта разных стран, который позволил выявить пути развития потенциала оценки. Было достигнуто согласие относительно того, что а) следует развивать культуру оценки в государственном секторе за счет создания национальных структур и систем оценки, б) необходимо усиливать навыки и развивать знания специалистов, вовлеченных в работу по оценке, в) нужно поддержать Центрально-Американскую Ассоциацию по Оценке в качестве фасилитатора в регионе.

В октябре 2005 года в Тегучигальпа прошел Второй региональный семинар по оценке, который был организован Сетью Оценки Гондураса в сотрудничестве с ReLAC, Центральноамериканской ассоциацией оценки, Центральноамериканским банком экономической интеграции, Международным фондом сельскохозяйственного развития и ЮНИСЕФ.

В июле 1996 года в Картагена де Индиас Департамент национального планирования Колумбии и Межамериканский банк развития провели для стран Южной Америки совещание по оценке, ориентированной на результаты и по контролю государственного управления<sup>41</sup>. Было достигнуто согласие относительно того, что требуется постепенная и систематическая работа по оснащению государственного сектора новыми инструментами, лучше соответствующими административным и управленческим механизмам для осуществления эффективной, ориентированной на потребителя и отзывчивой работы. Изменение культуры управления приведет к трансформации государственных учреждений и внедрению концепций прозрачности и отчетности. Для участников семинара было очевидно, что оценка призвана сыграть ключевую роль в процессе государственных реформ.

В заключение необходимо сказать о колоссальном вкладе Всемирного Банка в развитие потенциала оценки. Отметим здесь конференции, проводимые раз в два года Офисом по Оценке Всемирного Банка в его штаб-квартире. Напомним также о серии публикаций по оценке и развитию, являющихся важнейшим и весьма востребованным источником информации. В конференциях и подготовке публикаций приняли участие специалисты по оценке со всего мира. Упомянутые конференции и публикации стали ведущим форумом для обмена информацией и стимулирования разработок в области оценки развития. Необходимо также отметить каталитическую роль Всемирного Банка в создании Международной Программы Тренинга по Оценке Развития (International Program for Development Evaluation Training / IPDET)<sup>42</sup> в университете Карлтон в Оттаве.

<sup>40</sup> Материалы опубликованы Межамериканским Банком Развития: *First Evaluation Seminar for Central America, Panama & The Dominican Republic, 1995*

<sup>41</sup> Материалы опубликованы Межамериканским Банком Развития: *South American Meeting on Results-Based Evaluation and Control of Public Management, 1996*

<sup>42</sup> См.: <http://www.ipdet.org/>

## **Заключительные соображения**

Опыт сообщества специалистов по оценке программ показывает, что успех или неудача в сфере развития потенциала оценки зависят, главным образом, от трех условий:

- 1) Информированность и понимание значимости и необходимости оценки на уровнях лиц, принимающих решения в государственных структурах, другими словами, это условие можно описать как спрос на оценку.
- 2) Институционализация и осмысленная интеграция различных функций оценки в государственные механизмы на национальном, секторальном, программном или районном уровнях.
- 3) Развитие человеческих ресурсов и привлечение финансовых средств для поддержки профессиональных увлеченных и эффективных кадров специалистов по оценке и менеджеров в области оценки.

Структура международного сотрудничества существует для того, чтобы:

- Достигать согласия относительно легитимности и надежности оценки как компонента гражданской ответственности и участия.
- Улучшать систематическое использование оценки в международных масштабах и поддерживать общества по оценке в их работе по использованию оценки в разработке и принятии национальных и местных политических решений.
- Развивать потенциал через обеспечение возможностей для взаимного обучения среди уже действующих и вновь создаваемых профессиональных объединений в области оценки.
- Разрабатывать общие принципы, процедуры, этику и кодексы проведения оценки.
- Поддерживать форум для обмена лучшим опытом в области теории и практики оценки и разрабатывать новое знание в области оценки через совместные исследования и другие виды деятельности.
- Укреплять и поддерживать учет культурных особенностей в планировании и осуществлении оценки, поощряя экспериментальные проекты в различных культурных контекстах.

Подводя итоги, следует сказать, что все это фактически означает громадный потенциал для профессионализации оценщиков в глобальных масштабах с возможностью взаимообогащения идей. Это и есть миссия Международной организации по сотрудничеству в области оценки.

## **I. Международная организация сотрудничества в области оценки (IOCE)**

### **1.1 "Общая характеристика IOCE", Росс Коннер<sup>43</sup>, член Правления IOCE**

IOCE – международное объединение региональных и национальных ассоциаций, обществ и сетей в области оценки. Организация была официально учреждена представителями 24 ассоциаций и сетей в области оценки со всего мира на Учредительной ассамблее в марте 2003 года в Лиме (Перу). Посредством партнерского взаимодействия с национальными и региональными органами по оценке IOCE стремится к достижению следующих целей:

- наращивание потенциала и повышение профессиональной квалификации в области оценки;
- содействие развитию вновь создаваемых обществ, ассоциаций и сетей в области оценки;
- осуществление просветительской деятельности, направленной на расширение информированности населения в сфере оценки;
- разработка стандартов и кодексов проведения оценки в целях поддержки передовой практики в области оценки;
- расширение понимания оценки в различных культурных и институциональных условиях;
- обеспечение ресурсов для сотрудничества в области оценки на международном и межрегиональном уровне и содействие такому сотрудничеству;
- предоставление форума для обмена успешными и высококачественными методами, теориями и эффективной практикой в области оценки.

IOCE служит платформой для мирового сотрудничества и партнерства в области оценки, содействуя взаимному обогащению идеями, поддержанию высоких профессиональных стандартов и открытой глобальной позиции среди оценщиков.

#### **Миссия**

Миссия IOCE – помочь сделать оценку легитимной и поддержать профессиональные общества, ассоциации и сети в области оценки, для того чтобы они смогли внести более весомый вклад в улучшение государственного управления, эффективное принятие решений и укрепление роли гражданского общества. Как международная организация IOCE привержена идеям культурного многообразия и открыта для различных методов оценки, причем она подтверждает эту приверженность на практике, объединяя и уважая различные подходы и традиции оценки.

#### **Как IOCE осуществляет свою деятельность**

IOCE осуществляет свою деятельность главным образом через Правление – группу из 10 членов, представляющих все основные регионы мира. Опираясь на идеи и вклад членов IOCE и других организаций, занимающихся совершенствованием оценочной деятельности во всем мире, Правление определяет приоритеты IOCE, затем разрабатывает и осуществляет ежегодный план работы. Обычно в него входят целевые мероприятия для

---

<sup>43</sup> Электронная почта: [rfconner@uci.edu](mailto:rfconner@uci.edu).

специалистов в различных регионах мира, осуществляемые в сотрудничестве с национальными и региональными обществами и ассоциациями в области оценки. Исполнительный комитет Правления, в который входят должностные лица ЮСЕ, координирует всю деятельность ЮСЕ и осуществляет контроль над всеми вопросами этой деятельности. На ежегодной Генеральной ассамблее члены проводят обзор приоритетных направлений деятельности ЮСЕ и вносят предложения относительно дальнейших приоритетов и мероприятий. Попечительский совет ЮСЕ официально выбирается на Генеральной ассамблее. Большую часть мероприятий ЮСЕ проводит "виртуально", по возможности с использованием ресурсов Интернет, таким образом сводя к минимуму затраты ЮСЕ.

## **Членство**

ЮСЕ полагает, что максимальное повышение эффективности оценки обеспечивается через национальные и региональные организации. Членами ЮСЕ являются не отдельные лица, а организации.

Существуют четыре категории членов:

**Действительные члены:** официально признанные региональные и национальные общества, ассоциации и сети в области оценки. Такие организации имеют в ЮСЕ право голоса.

**Ассоциированные члены:** общества, ассоциации или сети, находящиеся на стадии становления.

**Институциональные партнеры:** организации, государственные органы и фонды, содействующие выполнению задач и целей ЮСЕ.

**Аффилированные партнеры:** секторальные группы, субнациональные организации и другие группы, содействующие выполнению задач ЮСЕ и желающие принимать участие в ее деятельности.

Членские взносы умеренные, с учетом возможностей организаций или сетей из развивающихся регионов и стран.

Члены ЮСЕ входят в международное движение, которое:

- содействует продвижению сетей в области оценки и осуществляет сотрудничество в мировом масштабе;
- облегчает доступ к международным разработкам в области оценки;
- призывает оценщиков к разработке новых знаний в теории и практике оценки;
- содействует расширению использования оценки в международном масштабе;
- содействует наращиванию потенциала вновь создаваемых ассоциаций;
- помогает достижению международного консенсуса в отношении легитимности и достоверности оценки в рамках гражданской ответственности и участия.

## **Общий обзор целевых исследований**

В 2003 году на совещании в Сан-Паулу (Бразилия) временное Правление, исходя из целей и задач ЮСЕ, разработало бизнес-план, в который входил "организационный пакет", состоящий из ресурсов для создания и развития организаций в области оценки. Цель этого организационного пакета состояла в содействии созданию и/или развитию успешно

действующих организаций в области оценки посредством широкого распространения целевых исследований, проводимых по всему миру и посвященных тому, как могут создаваться и управляться такие организации. Целевые исследования, которые легли в основу настоящего документа, содержат такие рекомендации.

Здесь представлены 14 целевых исследований. 7 организаций – это региональные или национальные организации из развитых стран, другие 7 – из развивающихся стран. В таблице 1 дается общий обзор целевых исследований и некоторые данные по каждой организации на основе информации, представленной в 2004 году.

**Таблица 1. Общий обзор 14 целевых исследований**

<b>Название организации</b>	<b>Год создания</b>	<b>Число членов</b>	<b>Географический охват</b>	<b>Статус страны/региона</b>
Африканская ассоциация по оценке <b>(AfrEA)</b>	1999	нет данных	региональный	развивающийся
Американская ассоциация по оценке <b>(AEA)</b>	1986	3000	национальный	развитая
Австралазийское общество оценки <b>(AES)</b>	1986	700	региональный	развитый
Бразильская сеть по оценке	2003	прибл. 250	национальный	развивающаяся
Канадское общество оценки <b>(CES)</b>	1980	2000	национальный	развитая
Европейское общество оценки <b>(EES)</b>	1994	400	региональный	развитый
Международная ассоциация по оценке развития <b>(IDEAS)</b>	2003	прибл. 200	глобальный	нет данных
Международная сеть "Оценка программ" <b>(IPEN)</b>	2000	прибл. 360	региональный	развивающийся
Израильская ассоциация по оценке программ <b>(IAPE)</b>	1998	120	национальный	развитая
Итальянская ассоциация по оценке <b>(AIV)</b>	1997	250	национальный	развитая
Ассоциация по оценке Кении <b>(KEA)</b>	1997	40	национальный	развитая
Малазийское общество оценки <b>(MES)</b>	1999	15	национальный	развивающаяся
Сеть по мониторингу и оценке Нигера <b>(ReNSE)</b>	1999	200	национальный	развивающаяся
Испанское общество оценки <b>(SES)</b>	2001	прибл. 96	национальный	развитая



При подготовке целевых исследований каждой организации или сети предлагалось рассмотреть следующие вопросы:

- общие сведения об организации, в том числе организационная структура, число членов, количество направлений и виды деятельности;
- основные данные о создании и развитии организации;
- три самых сильных аспекта или характеристики в работе организации и три проблемных аспекта;
- три основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и их решение;
- три основных извлеченных урока; а также
- три ключевые рекомендации или подсказки относительно развития подобных организаций в области оценки.

Данные целевые исследования представляют обширные сведения по этим темам. Структурируя материал своей работы, которая включена в это издание и в которой обобщается информация, предоставленная всеми 14 организациями, Лиз Криль использовала два основных фактора: организационная мотивация и организационный потенциал. Она относит понятие организационной мотивации к "движущим силам организаций и конкретным вопросам их становления, их стратегии, задач и целей, а также обеспечения их деятельности и развития". По мнению Криль, понятие организационного потенциала касается "руководства, членства, услуг, финансирования, людских ресурсов, связей между организациями и комплексных организационных структур, объединяющих эти ресурсы". Используя вышеперечисленные факторы, она представляет картину сильных и слабых сторон этих 14 организаций. Вот некоторые из выводов, к которым она приходит:

- Убеденные сторонники и "заинтересованные участники" являются движущей силой создания и обеспечения успешной деятельности организаций в области оценки.
- Успешные организации инициировались оценщиками внутри соответствующей страны или региона, а также теми, кто находился за пределами страны или региона, но были заинтересованы в развитии там потенциала для осуществления мониторинга и оценки (M&E), например многосторонними донорскими организациями.
- Личные качества главного инициатора проведения оценок, такие как квалификация и мотивация, служат важным фактором в определении ориентации и успеха организации независимо от того, живет этот человек в стране или регионе или за границей.
- Культивирование и поддержание чувства сопричастности среди заинтересованных сторон вновь создаваемой или уже действующей организации крайне необходимы для ее успешной деятельности.
- Прежде чем неформальная сеть преобразуется в официальную организацию, необходимо, чтобы она развивалась медленно, продуманно и осторожно. Как отмечает один из авторов целевого исследования, постепенное достижение успеха всегда лучше стремительного провала.
- Разрабатываемые группой цели и задачи должны отражать общее понимание задач и позиции группы, а также соответствовать уровню имеющихся у этой группы ресурсов.

- Для роста и развития организаций в области оценки крайне необходима убежденность руководства. По словам Криль, "наиболее успешные ассоциации и сети – это результат неустанных усилий преданных делу, увлеченных и энергичных энтузиастов".
- Во многих целевых исследованиях упоминаются проблемы с членством организаций – от привлечения новых членов до сохранения старых и побуждения членов к активному участию. В целевых исследованиях содержится ряд предложений относительно путей решения этих проблем ассоциациями и сетями.
- Услуги, которые ассоциации оказывают своим членам, в разных организациях разные. Рассматривая 14 указанных организаций, Криль рассказывает об услугах, которые предоставляются организациями, услугах, которые они планируют оказывать, услугах, которые они рекомендуют оказывать, и услугах, которые они не рекомендуют.
- Наиболее распространенной услугой является содействие налаживанию связей и взаимодействия между членами. Она осуществляется посредством совещаний, бюллетеней, серверов рассылки и других средств. Организации, члены которых используют в своей работе разные языки, сталкиваются с особыми трудностями и дополнительными затратами для одинакового обеспечения говорящих на всех языках.
- Большую роль играет финансирование, но многие авторы целевых исследований отмечают, что более важным исходным фактором являются люди.
- Организациям и сетям требуются определенные финансовые средства для поддержания своей работы. Сложившиеся ассоциации обычно проводят ежегодные конференции, которые обеспечивают основной источник доходов. Развивающиеся ассоциации и группы обычно существуют за счет членских взносов.
- Ассоциации в развивающихся странах и регионах по-разному оценивают целесообразность получения финансирования от внешних партнеров, например доноров. Большинство авторов целевых исследований объясняют свой успех финансовой поддержкой со стороны внешних партнеров, в то время как другие предостерегают против принятия какого бы то ни было финансирования от доноров.
- Как отмечает Криль, «все организации согласны с тем, что "кадры решают все"». Основу всех организаций составляют волонтеры, что имеет свои положительные и отрицательные стороны. Волонтеры работают бесплатно, и для них характерна целеустремленность в тех вопросах, которые их волнуют, но в особо важной повседневной работе полагаться на волонтеров нежелательно.
- В целевых исследованиях приводятся примеры как формальной, так и неформальной структуры организаций в области оценки. Рассмотрение ими положительных и отрицательных сторон при сопоставлении формальной и неформальной структуры будет полезно для тех, кто собирается создать группу по оценке.

В работе Криль все вышперечисленные вопросы освещаются более полно, причем приводятся дополнительные подробности. Читателям рекомендуется просмотреть целевые исследования и работу Криль, вошедшие в настоящее издание (в основном это материалы на английском языке). Для читателей, предпочитающих другой язык или нуждающихся в помощи по целевым исследованиям на французском или испанском языках, мы рекомендуем обратиться к целевым исследованиям и работе Криль на веб-сайте IOCE.

С помощью электронных версий этих текстов и программы-переводчика на базе Интернет, например [www.altavista.babelfish.com](http://www.altavista.babelfish.com) или [www.freetranslation.com](http://www.freetranslation.com), данные исследования доступны для всех. Как видно из вышеизложенного резюме, целевые исследования содержат много идей, предложений и выводов, которые могут быть полезны при создании организаций в области оценки по всему миру.

## **Сравнение конкретных примеров и опыта**

### **3.1 "Как строить ассоциации и сети в области оценки: учимся у первопроходцев", Лиз Криль<sup>44</sup> (Секретариат, AfrEA)**

#### **1. История вопроса**

В течение 2004 года руководители 14 ассоциаций и сетей в области оценки провели для ЮСЕ целевые исследования по вопросам становления и современного состояния своих организаций. Этим руководителям было предложено включить следующую информацию:

- общие сведения об организации: дата образования, организационная структура, число членов, количество направлений и виды деятельности;
- основные данные о создании организации и ее развитии до современного состояния;
- три самых сильных аспекта или характеристики в работе организации и три проблемных аспекта;
- три основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и их решение;
- три основных извлеченных урока; а также
- три ключевые рекомендации или подсказки относительно развития подобных организаций в области оценки.

Эти целевые исследования, которые обычно пишутся с точки зрения лиц, стоявших у истоков каждой организации, послужили основой для данного анализа. Его цель состоит в том, чтобы представить общий обзор развития подобных организаций с учетом условий, в которых они создавались и росли, изучая процессы, которые оказались результативными, и определяя потенциальные трудности, которые можно предвидеть и которых можно избежать при создании ассоциаций и сетей в области оценки.

Развитие этих организаций шло разными путями, что естественно принимая во внимание различие условий их становления. Таким образом, главная задача такого анализа состоит в освещении аспектов развития ассоциаций и сетей в области оценки, общих в любых условиях, а также в выделении тех аспектов, которые связаны с определенными условиями.

Представляемый вашему вниманию анализ необходимо изучать вместе с самими целевыми исследованиями, включенными в данное издание. Ввиду различий в содержании целевых исследований у нас не было возможности провести полный анализ, поэтому мы выделяем некоторые полезные аспекты, одновременно признавая, что более углубленное представление можно было бы составить на основе более подробных вариантов этих целевых исследований.

#### **2. Организации, по которым проводились целевые исследования**

14 организаций, которым посвящены данные целевые исследования, имеют различные параметры и могут отличаться по размеру, возрасту, географическому положению,

<sup>44</sup> Электронная почта: [lise@evalnet.co.za](mailto:lise@evalnet.co.za).

распределению и охвату. Эти параметры приведены в таблице 1 на основе сведений, представленных в целевых исследованиях по состоянию на 2004 год. Таким образом, позднейшие события, особенно касающиеся молодых организаций, не нашли своего отражения.

7 организаций – это региональные или национальные организации из развитых стран, другие 7 – из развивающихся стран. Такой подбор предмета исследования отражает тот факт, что оценка как профессия возникла, развивалась и достигла зрелости в развитом мире, а старейшие организации продолжают оставаться мощной силой, определяющей подходы и методы оценки. AEA и AES существуют в их нынешней форме в течение 18 лет. CES является старейшей организацией, созданной 24 года назад. EES существует 10 лет.

Размер и представительность этих 4 солидных организаций в области оценки показывают, за счет чего они обладают потенциалом, который позволяет им существенно влиять на концептуальное содержание и проведение оценки во всем мире. В 2004 году в AEA состояло свыше 3 тысяч членов, в CES – 2 тысячи, в AES – 700 и в EES – 400 членов; при этом в каждой из перечисленных организаций имеются члены, находящиеся далеко за пределами ее территории. Например, AEA представляет американское сообщество оценщиков, однако в нее входят члены из 50 стран, расположенных во всех уголках света. Члены AES в основном представляют Австралию и Новую Зеландию, но в нее также входят члены из 20 других стран, расположенных главным образом в общем Южно-азиатском регионе.

В развитом мире по-прежнему появляются новые ассоциации. В трех случаях из семи речь идет об организациях относительно молодых, которые существуют в течение 3–7 лет. Это SES, IAPE и AIV.

Включены также 4 национальные организации по оценке, существующие в условиях развивающихся стран. Такие организации представляют собой относительно новое явление, несмотря на то что развивающийся мир служит объектом оценки уже в течение нескольких десятилетий. Все они существуют не более 7 лет, некоторые имеют в своем составе всего 15 членов, как, например, MES. Хотя организация KES была создана 7 лет назад, она насчитывает лишь 40 членов. Другие национальные структуры, включенные в целевые исследования, – это Бразильская сеть по оценке и ReNSE.

Появляются также региональные организации, прежде всего в связи с потребностью в сотрудничестве между отдельными лицами или сетями и для повышения эффективности мер в конкретном регионе, а также обмена опытом деятельности в сходных условиях. В некоторых случаях, например в случае AfrEA, они послужили катализатором создания национальных сетей. AfrEA является зонтичной организацией для 17 национальных ассоциаций и сетей в области оценки в масштабах всей Африки, а также для индивидуальных оценщиков в африканских странах, где такие организации отсутствуют. В состав EES входит более 400 членов по всей Европе от Швеции до Италии, в том числе из стран, недавно принятых в Европейский союз. В базирующуюся в России IPEN входят члены из ряда стран бывшего СССР.

**Таблица 4. Параметры обследуемых ассоциаций и сетей в области оценки**

Организация	Дата образования	Размер <sup>1</sup>	Возраст <sup>2</sup>	Географический охват	Статус страны	Официальный статус
Африканская ассоциация по оценке (AfrEA)	1999	нет данных	5	региональный	развивающаяся	неформальный
Американская ассоциация по оценке (AEA)	1986	3000	18	национальный	развитая	официальный
Австралазийское общество оценки (AES)	1986	700	18	региональный	развитая	официальный

Бразильская сеть по оценке	2003	прибл. 250	1	национальный	развивающаяся	неформальный
Канадское общество оценки (CES)	1980	2000	24	национальный	развитая	официальный
Европейское общество оценки (EES)	1994	400	10	региональный	развитая	официальный
Международная ассоциация по оценке развития (IDEAS)	2003	прибл. 200	1	глобальный	нет данных	официальный
Международная сеть "Оценка программ" (IPEN)	2000	прибл. 360	4	региональный	развивающаяся	неформальный
Израильская ассоциация по оценке программ (IAPE)	1998	120	6	национальный	развитая	официальный
Итальянская ассоциация по оценке (AIV)	1997	250	7	национальный	развитая	официальный
Ассоциация по оценке Кении (KEA)	1997	40	7	национальный	развивающаяся	официальный
Малазийское общество оценки (MES)	1999	15	5	национальный	развивающаяся	официальный
Сеть по мониторингу и оценке Нигера (ReNSE)	1999	200	5	национальный	развивающаяся	неформальный
Испанское общество оценки (SES)	2001	прибл. 96	3	национальный	развитая	неизвестен

<sup>1</sup> Статистические данные по членству в 2004 году (в целом национальные организации указывают число частных лиц, а региональные организации – число институциональных членов; неформальные организации не располагают сведениями по официальному членству, а имеющиеся данные представляют собой расчетное число частных лиц и организаций, участвующих в деятельности организации).

<sup>2</sup> Число лет с даты образования до 2004 года.

Самым последним событием стало возникновение двух глобальных зонтичных организаций, а именно IDEAS, куда входят индивидуальные члены и в центре внимания которой находится оценка развития, и IOCE, которая является зонтичной организацией для ассоциаций и сетей в области оценки по всему миру. Обе организации были созданы в 2003 году, и обе участвуют в содействии распространению передовой практики, сотрудничеству и обмену знаниями. На сегодняшний день в мире существует свыше 50 ассоциаций и сетей в области оценки. Сам факт существования этих глобальных организаций свидетельствует о становлении и развитии данной профессии, а также о наличии потребности и стремления к обмену опытом подходов и проведения оценки между многими участниками этой сферы во всем мире.

### **3. Важнейшие вопросы, которые следует рассмотреть при создании организации в области оценки**

В данном разделе представлены сильные и слабые стороны, проблемы и решения, а также основные уроки и рекомендации, предлагаемые авторами целевых исследований. Хотя внешние условия, в которых функционирует каждая организация, не подвергались глубокому анализу, тем не менее ситуативная информация, приведенная в целевых исследованиях, служит фоном для изучения их организационной динамики и внутренней деятельности.

В качестве широкой основы для анализа использовались две категории организационной деятельности, а именно организационная мотивация и организационный потенциал<sup>45</sup>. Понятие организационной мотивации относится к движущим силам организаций и конкретным вопросам их становления, их стратегии, задач и целей, а также обеспечения их деятельности и развития. Понятие организационного потенциала касается руководства, членства, услуг, финансирования, людских ресурсов, связей между организациями и комплексных организационных структур, объединяющих эти ресурсы.

#### **3.1. Организационная мотивация: движущие силы**

Организационная мотивация играет решающую роль на этапе создания ассоциации или сети в области оценки, а также в поддержании жизнедеятельности организации после ее создания. Очевидно, что организации, действующие в рамках парадигмы участия, добиваются максимальных успехов в своих начинаниях. Следовательно, главной движущей силой преуспевающих организаций в области оценки являются их преданные делу участники.

##### **3.1.1. Причины создания организации**

Исходя из результатов анализа исторического развития организаций, рассматриваемых в целевых исследованиях, и причин их создания выделяются две отдельные группы организаций.

В первую группу входят организации, которые были сформированы с целью создания *организационной структуры для уже существующего, но разрозненного сообщества заинтересованных сторон в области оценки*. Эти организации были учреждены, чтобы удовлетворить потребность в объединении усилий и кооперационных возможностей в рамках существующего сообщества заинтересованных сторон. Некоторые авторы целевых исследований полагают, что у любой организации мало шансов на успех, если такое неформальное сообщество еще не сложилось. Осознанная потребность в формировании структуры для существующего сообщества оценщиков послужила движущей силой создания большинства организаций в развитых странах, а также некоторых организаций в развивающихся странах. Почти во всех случаях убежденные сторонники из числа отдельных лиц или групп лиц, которые уже активно действовали в рамках сообщества заинтересованных сторон, выявляли эту потребность и брали на себя инициативу в деле создания ассоциации или сети в области оценки.

Во вторую группу входят организации, созданные с целью *повышения информированности и фактически построения сообщества заинтересованных сторон в области оценки*. Это послужило движущей силой главным образом в развивающихся странах, где деятельность в области оценки занимала скромное место и где было необходимо высветить значение применения оценки как средства совершенствования подотчетности и управления

---

<sup>45</sup> Подробнее об этой системе см. *Organizational Assessment. A Framework for Improving Performance*. by Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, and George Plinio Montalván. Published jointly by the International Development Research Centre (Ottawa) and the Inter-American Development Bank (Washington), 2002. Электронную версию этой книги можно скачать бесплатно на [http://web.idrc.ca/en/ev-23987-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html).

ресурсами. Интересно отметить, что усиление внимания к мониторингу и оценке со стороны международных донорских организаций, местных органов власти и научных кругов зачастую служило стимулом к созданию этих организаций. Инициаторы их создания во многих случаях находились за пределами страны или региона, например, были представителями внешних многосторонних организаций в области развития и донорских организаций. В редких случаях инициаторами выступали частные лица, игравшие ведущую роль в сфере оценки в своих странах и, при отсутствии в них реально действующего сообщества экспертов в области оценки, ставшие членами международного сообщества оценщиков.

### **3.1.2. Энтузиасты, лидеры или инициаторы**

Во всех случаях энтузиаст создания организации был именно тем человеком, который выявил потребность в ее создании. Как отмечалось выше, лидерами или инициаторами создания организаций, рассматриваемых в целевых исследованиях, были представители либо существующего местного сообщества оценщиков, либо другой страны или региона. Однако личные качества энтузиаста создания организации, такие как квалификация, мотивация и репутация, во всех случаях играли более весомую роль в определении направления деятельности и успехе организации, чем то, были ли он или она выходцами из данной страны или из другой страны или другого региона. (Этот вопрос подробно рассматривается ниже, в разделе об организационном потенциале.)

### **3.1.3. Эффективная деятельность и рост**

Решающее значение имеет формирование чувства сопричастности со всеми заинтересованными сторонами в области оценки. Без вовлеченности заинтересованных сторон организация имеет мало шансов добиться активного участия своих членов. С этой целью ряд более устоявшихся организаций рекомендуют неторопливое и неуклонное продвижение вперед на этапе создания организации до ее официального оформления. Такой же подход рекомендуется и в процессе обеспечения функционирования учрежденной организации и расширения ее деятельности и сферы охвата. Для создания и обеспечения деятельности ассоциации или сети в области оценки необходимо время и терпение, вот почему, как отмечает автор одного из целевых исследований, неспешное, постепенное достижение успеха всегда лучше стремительного провала.

### **3.1.4. Собственная позиция и миссия**

Неудивительно, что важнейшими предпосылками успеха служат ясные, четко сформулированные заявления относительно собственной позиции и миссии организации, разделяемые действительными членами организации и привлекательные для ее потенциальных членов. В этом процессе должны учитываться интересы различных заинтересованных сторон. По общему мнению, независимо от того, зарождается организация внутри существующего сообщества оценщиков или иницируется с целью формирования такого сообщества, этот процесс не следует сводить к образованию какой-то конкретной группы заинтересованных сторон (например, только оценщиков). Это приобретает важное значение при формулировании программного заявления, поскольку оно должно находить отклик во всех разнообразных группах заинтересованных сторон в области оценки.

Растущая организация может способствовать развитию заинтересованного участия, предоставляя всем сторонам возможность участвовать в выработке заявлений о позиции и миссии организации. Таким образом, общая позиция и миссия могут органично сложиться на основе потребностей формирующегося сообщества в области оценки, вместо того чтобы быть искусственно привнесенными извне.

### **3.1.5. Реалистичные цели**

Очевидно, что заявленные цели организации должны отражать общую позицию и миссию. Но цели также должны быть реалистичными и соответствовать имеющимся ресурсам.

Организации пришли к выводу, что грандиозные, идеалистические цели могут быть весьма благородными, но в реальности они ничего не стоят, если у организации отсутствует мотивация или средства для достижения этих целей.

### **3.2. Организационный потенциал: структура и ресурсы**

Целевые исследования ставят ряд практических вопросов в плане создания, сохранения и роста ассоциаций и сетей в области оценки. Эти вопросы касаются главным образом структуры и ресурсов. Такие аспекты, как руководство, членство, услуги, финансирование и людские ресурсы, приобретают особую актуальность, когда организации необходимо официально оформить свою деятельность и структуру; более того, они имеют решающее значение для практической деятельности неформальных организаций в области оценки.

#### **3.2.1. Руководство**

Наиболее успешные ассоциации и сети – это результат неустанных усилий преданных делу, увлеченных и энергичных энтузиастов. Не считая одного заметного исключения, организации, рассматриваемые в данном комплексе целевых исследований, по-видимому, не испытывали существенных проблем с руководством. Однако в целевых исследованиях подчеркивается решающее значение надлежащего руководства, поскольку руководители обычно вырабатывают позицию организации и являются ее носителями и поэтому несут огромную ответственность за ее успех. Независимо от того, является организация крупной или небольшой, официальной или неформальной, национальной, региональной или глобальной, личные качества, энтузиазм и убежденность ее лидеров остаются решающими факторами, определяющими ее успех или провал. Это особенно важно, поскольку руководители работают на добровольной основе и не получают от своей работы никаких материальных благ.

Ярким примером являются некоторые организации из развивающихся стран, где реальная и потенциальная уязвимость организаций ассоциируется с их лидерами, которые не до конца привержены общей позиции и не вкладывают достаточно времени и ресурсов в выполнение своих руководящих функций. По наблюдениям авторов целевых исследований, стиль руководства часто оказывается причиной провала организации, особенно когда ее руководители через официальные структуры и политические меры искусственно наделяются абсолютной властью.

#### **3.2.2. Членство**

Вопрос о членстве связан с серьезными проблемами для подавляющего большинства организаций, рассматриваемых в целевых исследованиях. Почти каждый автор отмечает наличие проблем с *привлечением новых членов, сохранением старых членов и/или стимулированием участия членов* в деятельности организации. Главные задачи в отношении проблемы членства, которые вытекают из данных целевых исследований, состоят в следующем:

- i) признание и четкое определение потенциальной членской базы;
- ii) учет разнообразных потребностей всех потенциальных членов в связи с различиями в интересах заинтересованных сторон, методологиях, предметных или тематических областях, а также в географическом положении;
- iii) пропагандистская и просветительская работа среди таких потенциальных членов;
- iv) предоставление того вида и объема соответствующих услуг, в которых нуждаются и которые оценят члены организации;
- v) установление размеров членских взносов на реальном уровне с учетом фактически оказываемых услуг; а также



- vi) обеспечение высококачественных и всесторонних услуг связи.

Перечисленные задачи указывают на две взаимосвязанные темы для обсуждения, а именно *членская база организации и услуги, оказываемые организацией.*

### *3.2.2.1. Определение членской базы*

Различные ассоциации и группы в области оценки имеют разные целевые аудитории в рамках сообщества оценщиков. В большинстве целевых исследований потенциальная членская база определяется уже имеющимся широким сообществом заинтересованных сторон в данной области. Другие заранее решают, кто может быть членом группы, в зависимости от миссии и целей организации.

В главе, посвященной наращиванию потенциала в области оценки, Бамбергер выделяет пять групп соответствующих заинтересованных сторон, которые активно задействованы в процессе оценки; каждая из них играет свою роль и обладает своим комплексом профессиональных навыков и знаний. Они включают (но не обязательно ограничиваются этим):

- учреждения, заказывающие и финансирующие оценки;
- практикующих оценщиков, которые разрабатывают, осуществляют, анализируют и распространяют результаты оценки;
- пользователей оценок (тех, кто использует результаты оценок для обоснованного принятия решений);
- группы, затрагиваемые проходящими оценку программами; а также
- общественное мнение (широкая общественность, научное сообщество, гражданское общество).

Эту совокупность заинтересованных сторон в области оценки следует иметь в виду как важный контекстуальный аспект при формировании ассоциации или сети в области оценки. В нее могут входить все указанные группы или она может быть ограничена лишь одной из них.

Важно, чтобы организация имела четкое представление о том, кого она намерена привлекать в качестве потенциальных членов и по каким причинам. Наиболее успешные организации стремятся быть максимально широкими по составу и привлекать членов из всех групп заинтересованных лиц и из всех тематических областей, считая, что взаимное обогащение идеями и методологиями имеет решающее значение для обеспечения согласованности и развития практической деятельности в области оценки.

### *3.2.2.2. Удовлетворение разнообразных потребностей*

Широкий и многообразный состав членов, возможно, желателен, но в связи с этим возникает практическая проблема удовлетворения разнообразных потребностей и интересов в рамках одной организации. Большинство крупных организаций решает эту проблему, стимулируя формирование среди своих членов более мелких групп, объединенных общими интересами (например, официально оформленные тематические группы по интересам в AEA и неформальные региональные координационные центры в ReNSE). Такие объединенные общими интересами группы обычно представляют собой небольшие самостоятельные сети внутри более крупной организации, и часто их существование держится только на энтузиазме членов группы. Они могут базироваться на общих тематических интересах, разделяемых достаточно большой группой членов, могут быть официально оформленными или неформальными.

По мере роста организации группы интересов становятся важным инструментом не только удержания имеющихся членов, но и привлечения в организацию новых членов.

### **3.2.2.3. *Повышение информированности***

Повышение информированности – важная проблема для многих вновь созданных ассоциаций и сетей. В странах и регионах, где оценочная деятельность уже играет заметную роль и где организации выросли из разрозненного, но тем не менее идентифицируемого сообщества заинтересованных сторон в области оценки, эта задача не представляет трудностей. Однако некоторые организации создаются в первую очередь с целью привлечения остро необходимого внимания к коренной потребности – обеспечения практической деятельности в области оценки в стране. Для организаций, перед которыми стоит такая задача, решающее значение имеет поддержка со стороны внешних партнеров (которых можно практически считать "попечителями"). Эта тема подробнее рассматривается в разделе о связях между организациями.

### **3.2.3. *Услуги***

Услуги означают реальную осуществляемую организацией деятельность, такую как проведение совещаний и семинаров, мероприятия в области профессиональной подготовки, хранение и обмен знаниями, контактные базы данных и так далее. В таблице 2 представлен общий обзор услуг, указанных в целевых исследованиях по ассоциациям и сетям. Предоставляются самые разнообразные услуги, в том числе различные виды сетевых возможностей (например, конференции, информационные бюллетени, средства связи и справочники-указатели оценщиков), деятельность по развитию потенциала (например, курсы профессиональной подготовки, семинары, библиотеки ресурсов, стипендии), а также меры, направленные на повышение качества оценки.

#### **3.2.3.1. *Потребности членов и членские взносы***

Вопросы членства и оказываемых услуг весьма тесно связаны между собой. Одна из главных рекомендаций со стороны уже существующих групп состоит в том, что услуги, оказываемые организацией, должны быть соотнесены с потребностями членов, а также с размерами членских взносов. Предоставляемые услуги и размеры членских взносов должны быть взаимосвязаны: с одной стороны, очень важно, чтобы услуги продумывались исходя из реальных потребностей и профессиональной деятельности всех заинтересованных сторон в области оценки; с другой стороны, не менее важен реалистичный подход к оказанию услуг с учетом инфраструктурных, финансовых и людских ресурсов, которыми располагает данная организация.

На практике это означает, что организация не вправе рассчитывать на широкую членскую базу и уплату членских взносов, если она не отвечает фактическим потребностям своих членов. Члены будут готовы платить взносы только за услугу, которую они считают необходимой (или по крайней мере чрезвычайно полезной) в их работе и другой профессиональной деятельности.

Например, организация, предлагающая курсы профессиональной подготовки молодым оценщикам-практикам на территории, где ощущается явная нехватка служб профподготовки, без проблем получит необходимое финансирование для подготовки и осуществления такой деятельности. Аналогичным образом, члены, которые сочтут, что сервер рассылки материалов для обсуждения позволяет им общаться с единомышленниками из среды оценщиков или получать информацию, имеющую отношение к их работе, будут рады платить номинальную абонентскую плату. Однако, предложив семинар по передовой методологии оценки группе заинтересованных сторон, нуждающихся в первую очередь в использовании результатов оценки для информированного принятия решений, вряд ли можно рассчитывать на его успешное финансирование.





По сути это вопрос спроса и предложения – осуществление деятельности, которая отвечает потребностям членов, не встретит затруднений, связанных с отсутствием средств, поскольку члены будут вносить столько, сколько необходимо для удовлетворения их фактических потребностей. Сложность состоит в том, чтобы определить, на какие услуги есть спрос, и если этот спрос достаточно высок – чтобы члены предоставили средства, необходимые для оказания данных услуг.

**Таблица 5. Услуги, предоставляемые отдельными ассоциациями и сетями в области оценки<sup>1</sup>**

	AfrEA	AEA	AES	Бразильская сеть по оценке	CES	EES	IDEAS	IPEN	IAPE	AIV	KEA	MES	ReNSE	SES
Ежегодная конференция или официальное заседание	☞	☞	☞		☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞
Семинары или неформальные встречи	☞		☞	☞		☞				☞			☞	
Курсы профессиональной подготовки	☞		☞		☞	☞	☞		☞	☞	☞	☞		☞
Веб-сайт	☞	☞	☞	☞	☞	☞		☞	☞	☞		☞	☞	☞
Библиотека ресурсов	☞	☞	☞	☞				☞					☞	
Информационный бюллетень или электронная трансляция новостей		☞	☞		☞	☞		☞	☞			☞	☞	
Электронные конференции			☞					☞						
Сетевое средство связи (например, электронные форумы/серверы рассылки)	☞	☞		☞			☞	☞	☞			☞	☞	
Тематические или региональные группы	☞	☞											☞	☞
База данных или справочник-указатель по оценщикам	☞		☞					☞					☞	
Объявления о вакансиях или банк вакансий		☞			☞								☞	
Услуги по публикации информации в Интернете (например, веб-пространство, сервер электронной почты)	☞													
Консультационные услуги в области оценки								☞						
Стипендии и стажировки					☞		☞	☞						
Конкурсы и премии					☞									
Руководящие принципы или стандарты или кодексы этики в области оценки	☞	☞	☞		☞	☞								☞
Квалифицированные редакторские услуги (например, рецензионный		☞	☞		☞					☞				☞

журнал)																				
Внутренняя система мониторинга и оценки или оценка потребностей членов																				

Услуги предоставляемые, планируемые, рекомендуемые и нерекондуюемые согласно результатам целевых исследований:

 услуга предоставляется      услуга планируется      услуга рекомендуется      услуга не рекомендуется  
(незаполненная графа означает, что в соответствующем целевом исследовании данная услуга не упоминается).

### 3.2.3.2. Коммуникационные услуги

Единственной самой общей услугой, оказываемой организациями в области оценки, является предоставление возможностей создания сетей и средств коммуникации в рамках сообщества оценщиков. Содействие созданию сетей составляет *основную* задачу многих из этих организаций. Большинство из них создается именно с этой целью, а сетевые услуги, разумеется, не могут развиваться без эффективных коммуникационных систем.

По мере роста организаций и сетей и увеличения численности входящих в них членов эффективность их коммуникационных систем подвергается влиянию ряда факторов. Два главных вопроса, требующих рассмотрения в свете коммуникационных услуг, – это язык и средства коммуникации.

**Язык** служит важным фактором, способным воспрепятствовать присоединению потенциальных членов в ущерб достижению целей, которые ставит перед собой организация. Этот вопрос стоит перед всеми организациями, члены которых принадлежат к разным культурам (например, EES, CES и AfrEA). Услуги перевода требуют немалых расходов, и большинство организаций не могут себе позволить предоставлять все услуги на том языке, который предпочитают их потенциальные члены. Это единственный важнейший фактор, сдерживающий усилия по привлечению членов и обеспечению их активного участия.

Хотя многие группы полагаются на добрую волю членов, готовых выступить в роли переводчиков, такой добровольный подход легко может привести к отсутствию качественных переводов, создавая возможность искажения информации и неправильного понимания.

**Средства коммуникации** также могут стать причиной неприсоединения. Хотя большинство организаций содействуют использованию электронных средств коммуникации в качестве эффективного и низкочатратного решения, значительное их число отмечает, что чрезмерная зависимость от Интернета и электронной почты приводит к неприсоединению потенциальных членов, не имеющих доступа в Интернет. Эта проблема обычно существует только в тех регионах развивающихся стран мира, где еще недостаточно внедрены информационные и коммуникационные технологии.

### 3.2.3.3. Качество

Заинтересованные стороны как внутри, так и за пределами отдельных стран все настойчивее призывают ассоциации и сетевые организации в области оценки предоставлять услуги, направленные на содействие развитию потенциала и поощрение практики осуществления высококачественной оценки. Многие организации оказывают услуги по развитию потенциала (например, организуют практикумы и семинары, предоставляют стипендии и проездные пособия, публикуют информацию о вакансиях), а некоторые предоставляют инструкции и руководства по контролю качества (например, стандарты

оценки, этнические нормы и правила, квалифицированная редакционная обработка, награждение за достижения).

Однако многие организации колеблются относительно внедрения определенной формы контроля качества в свои системы коммуникаций и обмена знаниями. Понятно, что при стремлении расширить охват и участие было бы контрпродуктивно устанавливать критерии участия, которые могут стать барьером для потенциальных членов, не способных отвечать очень высоким стандартам. Это может привести к обратным результатам в плане развития потенциала.

Большинство организаций довольствуются разработкой лишь общих контуров систем контроля качества создаваемых сетей, предоставляя членам право решать, что является, а что не является вкладом "хорошего качества". Правильная ли это стратегия – по-прежнему спорный вопрос. Однако некоторые организации, осуществившие меры по контролю качества "сверху вниз" на раннем этапе, пожалуй, меньше преуспели в своей работе.

Поиск решения этой деликатной проблемы составляет одну из важных задач, особенно в развивающихся странах, где деятельность по оценке пока еще не утвердилась в качестве научной дисциплины и где не существует соответствующих критериев официальной аккредитации для профессиональной подготовки и практики в области оценки.

#### **3.2.4. Финансы**

Вполне вероятно и во многих отношениях желательно, чтобы ассоциации и сети в области оценки управлялись такими методами, которые требуют минимальных финансовых ресурсов. Основной вывод, вытекающий из целевых исследований, состоит в том, что деньги играют важную роль, но не столь важную, как людские ресурсы. Один из авторов целевого исследования даже указывает, что неформальной сети деньги вообще не нужны. Однако большинство организаций нуждаются в финансировании на том или ином этапе, при этом разные организации находят интересные новаторские решения своих финансовых проблем.

Прочно устоявшиеся организации существуют в основном за счет доходов от проведения приносящих прибыль ежегодных конференций (например, AEA, CES и AES). При правильном планировании и управлении одно мероприятие может обеспечить финансирование, которого хватит на содержание организации в течение года. Однако эти организации предостерегают против полной зависимости от единственного источника доходов, например поступлений от проведения конференций, поскольку в этом случае одно непредвиденное происшествие (вроде землетрясения 1989 года в Сан-Франциско в случае AEA) может привести к значительным экономическим потерям, парализовав всю организацию. Рациональное стратегическое управление финансами приобретает таким образом решающее значение по мере роста организации и ее перехода к финансовой самостоятельности.

Для организаций, которые находятся в стадии становления, сбор средств представляет действительно сложную задачу. Многие рассчитывают главным образом на членские взносы и финансовую поддержку со стороны донорских организаций. В свете рассмотренного выше вопроса о соответствии между размерами членских взносов и потребностями членов возможным решением будет использование членских взносов на обеспечение предоставляемых организацией фактических услуг. Однако "невидимые" административные функции организации обычно не могут обеспечиваться из этих же средств.

Среди развивающихся организаций существуют две противоположные точки зрения по поводу внешнего финансирования. Некоторые объясняют свой успех прежде всего финансовой поддержкой со стороны внешних партнеров, тогда как другие настоятельно предостерегают против принятия какого бы то ни было финансирования от доноров.

Один из авторов целевого исследования описывает свои взаимоотношения с донорами как "спор о том, что первично – яйцо или курица", ссылаясь на то, что доноры требуют доказательств успеха планируемого мероприятия, а организации нужны средства, чтобы представить такие доказательства. Это мнение разделяет ряд других организаций со схожим опытом. Причина, по-видимому, кроется в тех условиях и критериях, которым должна отвечать организация, чтобы получить право на донорское финансирование. Понятно, что некоторые организации испытывают давление, когда для получения финансирования они должны принять предписанную точку зрения и способ создания организации, который может включать и ее преждевременное официальное оформление. Целевые исследования свидетельствуют о том, что официальное оформление вновь созданной организации, предпринимаемое лишь для облегчения сбора средств, не приносит положительных результатов в долгосрочной перспективе.

Однако значительное число организаций считают, что в подавляющем большинстве случаев их опыт взаимодействия с донорскими организациями был положительным, и отмечают, что финансовая и иная материальная поддержка, получаемая от многосторонних организаций в области развития, сыграла решающую роль в их успехе.

Таким образом, основные рекомендации в отношении финансовых вопросов состоят в том, что организации должны:

- i) по возможности находить (или вырабатывать) решения, не требующие затрат;
- ii) максимально использовать преданных делу волонтеров;
- iii) использовать поддержку извне, но остерегаться "руководящих указаний" со стороны, которые могут оказаться несовместимыми с позицией организации или условиями, в которых она существует;
- iv) избегать финансирования основных административных функций организации в первую очередь за счет ежегодных членских взносов; а также
- v) добиваться финансирования конкретных услуг и деятельности теми, кто получает непосредственную выгоду от этих услуг как внутри организации, так и вне ее.

### **3.2.5. Людские ресурсы**

Все без исключения организации согласны с тем, что "кадры решают все". Подавляющее большинство считают, что главная проблема в плане людских ресурсов – это заведомо недолговечный и ненадежный характер деятельности волонтеров.

Ядро ассоциаций и сетей в области оценки составляют группы волонтеров. Впоследствии наиболее ценными ресурсами ассоциаций и сетей становятся время и усилия людей, при этом от объема и качества их практического вклада во многом зависит степень успеха или неудачи организаций. Неудивительно, что практически в каждом из целевых исследований преданные делу люди на всех уровнях – от руководства и аппарата до рядовых членов – рассматриваются как одна из важнейших составляющих в создании ассоциации или сети в области оценки.

Главные проблемы, связанные с чрезмерной опорой на волонтеров, лежат в сфере повседневного оперативного руководства организацией. Авторы целевых исследований в основном упоминают трудности с обеспечением коммуникационных систем (например, обновление контента информационных бюллетеней и веб-сайтов и проведение дискуссионных форумов) и регулярности мероприятий (например, организация регулярных семинаров и совещаний).

Из результатов целевых исследований вытекают два основных вывода. Первый состоит в поощрении и по возможности вознаграждении такого явления, как волонтерство. Главная

проблема здесь заключается в стимулировании лиц, обладающих необходимыми навыками – тех, кто разбирается в вопросах динамики группового поведения и готов посвятить себя делу данной организации. Некоторые из наиболее устоявшихся ассоциаций поощряют высокое качество волонтерской деятельности посредством официального признания особых достижений в работе волонтеров (например, вручение премий на ежегодных мероприятиях).

Вторая рекомендация состоит в предостережении против чрезмерной загрузки волонтеров, охотно выполняющих свою работу, поскольку в этом случае волонтер может попросту "перегореть". Во избежание такой ситуации предлагается переложить часть работы, выполняемой волонтерами, на вспомогательных наемных работников, которые могут привлекаться на полный или неполный рабочий день в зависимости от потребностей и возможностей организации. Некоторые организации, рассматриваемые в исследовании, получили платную административную поддержку такого рода через своих стратегических партнеров, когда постоянный наемный работник (например, государственного ведомства) командирован для работы по совместительству в секретариате ассоциации в области оценки.

Важный вопрос, который следует иметь в виду, касается установления необходимого баланса при распределении рабочей нагрузки между волонтерами и платными работниками. Оказание помощи волонтерам с помощью персонала оплачиваемого секретариата не даст волонтерам "перегореть" и будет поддерживать их мотивацию.

### **3.2.6. Связи между организациями**

Как указывалось выше, просветительская деятельность представляет одну из важнейших проблем для многих молодых организаций. Это особенно справедливо в тех случаях, когда главной целью создания организации является привлечение столь необходимого внимания к принципиальной потребности в оценке. Для таких организаций решающее значение имеют межорганизационные связи.

Многие организации объясняют свой успех поддержкой, которую они получили на начальных этапах становления от крупных многосторонних организаций, занимающихся проблемами развития, а также от местных органов власти. Эти группы подчеркивают значение поиска общих интересов и налаживания прочных партнерских отношений с крупными местными и международными учреждениями в целях создания положительной, стабильной репутации. Прочные горизонтальные и вертикальные межорганизационные связи также способствуют обеспечению финансирования и других ресурсов для содействия деятельности ассоциации или сети в области оценки.

Проблема, которая может быть решена посредством официальных партнерских отношений, – это содействие установлению взаимосвязей между практической оценочной деятельностью на местном исполнительном уровне и относящимися к оценке вопросами национальной политики. Потенциальное влияние, которое ассоциация или сеть в области оценки может оказывать на национальную политику, зачастую обусловлено уровнем представительства в ней правительства и других влиятельных институтов.

Многие организации указывают среди своих общих задач наращивание потенциала и повышение профессиональных стандартов, однако немногие ассоциации и сети в области оценки обладают реальными средствами использования критериев качества в отношении профессиональной подготовки и практики в области оценки. Один из возможных вариантов – установление четких партнерских связей с местными или региональными высшими учебными заведениями с целью решения проблем, связанных с наращиванием необходимого потенциала и повышением профессиональных стандартов оценки.

Наконец, ассоциации и сети должны до установления межорганизационных партнерских связей иметь четкое представление о своих намерениях, ожиданиях и роли, которую они могут играть. Несмотря на многочисленные выгоды от прочно налаженных связей, значительное количество целевых исследований предостерегают против изменения

первоначально установленных целей и задач организации ради привлечения партнеров, называя в качестве надлежащих партнеров и попечителей тех, кто разделяет и поддерживает первоначальную позицию организации.

### 3.2.7. Структура

Почти все из рассмотренных до сих пор вопросов находят отражение в структуре организации. Руководство, членство, услуги, финансирование, людские ресурсы и связи между организациями являются важнейшими элементами, составляющими организационную структуру. Эти элементы могут быть связаны между собой официально или без официального оформления, посредством политических мер и процедур, стиля руководства, деятельности и средств оказания услуг. Соответствующая организационная структура может способствовать как созданию проблем, так и их предотвращению и решению.

#### 3.2.7.1. Сопоставление неформальной и официально оформленной структуры

Большинство организаций, рассматриваемых в целевых исследованиях, создавались как неформальные сети и вступали на путь своего официального оформления, только когда возникала такая необходимость. Официальное оформление означает процесс, в рамках которого неформальная сеть становится официальным объединением. Его характерными признаками являются принятие официального устава, регистрация в качестве юридического лица и сбор членских взносов. Необходимость в официальном оформлении обычно возникает при достижении критической массы количества убежденных неформальных членов.

Первая важная проблема состоит в принятии решения о том, когда и почему организации необходима официально оформленная структура. В целевых исследованиях указывается ряд доводов "за" и "против" официального оформления. 6 основных сильных и слабых сторон, связанных с неформальной структурой по сравнению с официально оформленной, приведены в таблице 3.

Любое решение об официальном оформлении требует надлежащего рассмотрения всех аргументов "за" и "против", а также их актуальности для конкретной ситуации и потребностей данной организации. Организации, которые преждевременно и поспешно проводят официальное оформление, зачастую оказываются втянутыми в бюрократические системы и процедуры, пренебрегая жизненно важными сетевыми функциями и услугами ассоциации в области оценки. Это привело ряд вновь созданных организаций к плачевному концу.

**Таблица 6. Аргументы "за" и "против" неформальной организационной структуры**

☑	☒
Поддерживает независимость и самостоятельность членов	Ограничивает подотчетность и (тем самым) участие членов, поскольку любое участие остается добровольным
Является самокупаемой и не требует значительного финансирования	Не предусматривает формальных финансовых процедур и управления ресурсами (например, не допускает сбора членских взносов и препятствует мобилизации ресурсов и сбору средств)
Ускоряет процессы принятия решений	При принятии стратегических решений во многом зависит от личности руководителя
Гибкость	Непрочность (например, не предусматривается прочное закрепление организации в гражданском обществе)



Обходит вопросы контроля со стороны внешних партнеров и спонсоров	Препятствует расширению и налаживанию прочных партнерских связей
Облегчает функционирование, допуская децентрализованные системы и функции секретариата, в основе которых лежит инициатива членов	Не может привлекать к ответственности руководство и административные структуры

### 3.2.7.2. Услуги, руководство, члены

Как официальная, так и неформальная структура организации обязана развиваться вокруг центральной функции организации в качестве коммуникационной и сетевой платформы для заинтересованных сторон в области оценки. Вот почему процесс официального оформления должен быть неразрывно связан с защитой и укреплением этой важнейшей услуги. Следовательно, важнейшим компонентом официально оформленной структуры служат отработанная стратегия коммуникации и налаженная система обмена знаниями.

Официальные системы руководства должны быть тщательно продуманы и соответствовать целям и деятельности организации. В большинстве целевых исследований рекомендуется порядок, при котором руководители (например, члены Совета директоров и Административного комитета) являются волонтерами, которых члены организации избирают демократическим путем на определенный срок. Рациональное планирование преемственности в отношении изменений в составе руководства должно способствовать тому, чтобы вновь избранные члены Совета или Комитета работали вместе с уже входящими в них членами в целях сохранения "организационной памяти" и накопленного опыта (например, чтобы знания о прежде извлеченных уроках передавались новым руководителям), одновременно содействуя новаторскому подходу и не препятствуя обновлению. Рекомендуется также равное представительство всех заинтересованных групп в органе, определяющем стратегическое направление деятельности организации.

Политика и процедуры в отношении официального членства должны быть реалистичными и простыми. Необходимо принять меры к тому, чтобы в результате применения ограничительных критериев приема в члены случайно не были отсечены важные заинтересованные группы. Членские взносы должны быть соразмерны выгодам, предоставляемым в обмен на их уплату. Разработка рациональной стратегии по приему новых членов является существенным элементом любой процедуры в отношении официального членства.

## 4. Заключение: что можно сделать?

В предыдущих разделах описывались и рассматривались реальные вопросы, затронутые теми, кто развивает и руководит ассоциациями и сетями оценщиков, привлекая внимание к общему для них опыту. В данном разделе хотелось бы изложить мой собственный взгляд на то, что ассоциация или сеть в области оценки может сделать, чтобы внести свой вклад в теорию и практику мониторинга и оценки.

Попытаюсь кратко перечислить приоритетные виды деятельности для развития ассоциаций и сетей в области оценки. Сюда я включаю практические примеры и выводы, вытекающие из целевых исследований, а также из моего собственного опыта взаимодействия с организациями такого рода. Однако хотелось бы пояснить, что каждая организация, действующая в области оценки, должна разрабатывать свои цели и направления деятельности исходя из **нужд и потребностей собственной целевой аудитории, имеющихся у нее ресурсов и возможностей создания естественных сетей** в конкретных местных условиях. Определяя цели на основе потребностей, максимально используя ресурсы и уже существующие структуры, вы резко увеличите свои шансы на успех.

#### **4.1. Необходимо точно знать вашу целевую аудиторию**

Первое, что должна сделать оценочная организация, – это определить потребности и условия деятельности своих существующих и/или потенциальных членов. На первых порах целевой аудиторией организации обычно бывает местное сообщество заинтересованных сторон, куда входят активные участники, а также заинтересованные наблюдатели в различных областях мониторинга и оценки.

В зависимости от имеющихся ресурсов и возможностей определение потребностей может проводиться электронными средствами, по телефону, по почте или при личном общении. Этот процесс может включать целевые обследования, собеседования, фокус-группы, конференции или другие соответствующие форумы для обмена мнениями. Для полноты картины желательно также тщательно рассмотреть уже существующие виды деятельности (например, другие организации, литературу и профессиональную подготовку).

#### **4.2. Создание коммуникационной платформы**

На мой взгляд, главной задачей ассоциации или сети в области оценки является предоставление надежной, стабильной, активной и всеохватывающей публичной платформы для общения и обмена знаниями. Цель состоит в создании соответствующего пространства, легкодоступного для всей целевой аудитории, где отдельные лица и группы могут принять участие в критических дискуссиях и обменяться информацией.

Средства создания такой платформы будут обуславливаться особенностями и ресурсами целевой аудитории организации, однако первоначальные варианты включают электронные дискуссионные форумы или чаты, печатные или электронные информационные бюллетени, рассылку по электронной почте перечней вопросов для обсуждения или серверы рассылки, электронные или обычные встречи и конференции, а также веб-сайты.

#### **4.3. Идентификация и включение в оценочное сообщество всех соответствующих заинтересованных сторон**

Действенные коммуникационные платформы не смогут играть реальную роль, если они не допускают и не поощряют участия всех соответствующих групп заинтересованных сторон. Организация, действующая в области оценки, должна проявлять инициативу в определении основных игроков и лиц, ответственных за принятие решений, в каждой заинтересованной группе в области оценки, а затем энергично активизировать их участие в общественных форумах и мероприятиях по обмену знаниями.

Руководители организаций в области оценки обычно определяют и привлекают руководителей из других групп заинтересованных сторон посредством личных контактов и таким образом играют ключевую роль в решении этой задачи.

#### **4.4. Повышение качества мониторинга и оценки**

Несмотря на всю сложность данной проблемы, важно, чтобы ассоциация в области оценки представляла и поддерживала высокий уровень профессиональной подготовки и практики в области оценки. Задача повышения качества требует новаторского и тонкого подхода и связана с репутацией организации. Исследуя условия проведения оценки на вашей целевой территории (и за ее пределами), вы сумеете найти соответствующие примеры "передовой практики" в области мониторинга и оценки, которые могут быть использованы для повышения качества профессиональной подготовки и – что во многих случаях важнее – профессиональной практической деятельности в области оценки.

Многие организации применяют стандарты или руководящие принципы в отношении качества более устоявшихся организаций в области оценки (например, "Руководящие принципы для оценщиков" АЕА и весьма популярные "Стандарты оценки Объединенного комитета по стандартам оценки в области образования США"). Если вы решите

использовать этот вариант, то, прежде чем вводить его в действие, вам следует убедиться, что стандарты или руководящие принципы соответствуют вашим местным условиям в области оценки.

#### **4.5. Выработка вашей местной культуры в области практики оценки**

Эта деятельность тесно связана с повышением качества. Раскрывая и стимулируя отечественную культуру в области практики оценки, оценочные ассоциации и организации могут оказать содействие разработке отечественных методов мониторинга и оценки. Поиск успешных местных методологий объясняется следующей причиной: практика оценки, возникающая в местных условиях, зачастую более уместна, более эффективна и легче принимается, а поэтому и легче реализуется. Цель состоит в том, чтобы, не отказываясь от эффективных зарубежных методов, выявить и внедрить в текущую практику апробированные отечественные достижения.

Примеры передовой практики в области оценки и методы высококачественного мониторинга и оценки, зародившиеся на местном уровне, следует активно отыскивать, поощрять и вознаграждать, например, в форме конкурсов и премий, публикации в журналах рецензий коллег, приглашений выступить с платными лекциями или в качестве экспертов.

#### **4.6. Содействие развитию потенциала в области оценки**

Это распространенное направление деятельности, которое должно быть тесно связано с повышением качества и поощрением отечественной культуры оценки. Организации могут содействовать развитию потенциала в области оценки, предоставляя возможности для профессионального обучения, проведения местной или международной экспертизы, получения практического опыта, развития библиотек ресурсов и расширения возможностей публикации.

Практические средства включают организацию практикумов и семинаров, освещение возможностей занятости и обучения без отрыва от производства, создание хранилищ информации (в том числе модулей, инструкций, документов о передовой практике), а также редактирование изданий, например рецензируемых коллегами журналов, где печатаются материалы, представленные членами организации.

#### **4.7. Использование чужого опыта**

Опыт и уроки, извлеченные первопроходцами в создании подобных организаций, служат ценным источником информации для любого, кто планирует создать новую ассоциацию или сеть в области оценки. Организации, которые создавались в аналогичных условиях, часто испытывают одинаковые затруднения, и, выявляя среди них организации, разделяющие вашу позицию и цели, вы сможете миновать процесс, так сказать, изобретения велосипеда.

Мне хотелось бы закончить призывом ко всем сторонникам, руководителям и инициаторам сетей и ассоциаций в области оценки по всему миру представлять свой опыт в виде целевых исследований для размещения на веб-сайте ЮСЕ. Именно так вы сможете внести свой вклад в достижение целей организации, приверженной развитию сотрудничества и партнерства в области оценки на глобальном уровне.

---

Выражаю признательность и благодарность вице-президенту ЮСЕ д-ру Зенде Офир за ее бесценные замечания и поддержку в процессе работы над этой главой. Кроме того, благодарю всех руководителей ассоциаций и сетей в области оценки, подготовивших рассматриваемые здесь целевые исследования.