



Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

BSP/RBM/2008/1.REV.5  
Париж, июнь 2011 г.  
Оригинал: английский

# **Подход к программированию, управлению и мониторингу с ориентацией на конечные результаты (УКР) и его применение в ЮНЕСКО**

## **Руководящие принципы**

Бюро стратегического планирования

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1) Введение
- 2) Краткая историческая справка
- 3) Что такое УКР?
- 4) Подход УКР в управленческой структуре ЮНЕСКО
- 5) Цепочка результатов ЮНЕСКО
- 6) Основные этапы подхода УКР
- 7) Что такое результат?
- 8) Какова взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами, мероприятиями, наработками и результатами?
- 9) Мониторинг
- 10) Отчетность
- 11) Оценка

Приложение: глоссарий по УКР

## 1) Введение

Как говорится, если вы не знаете, куда идете, то вам подойдет любая дорога. Управление с ориентацией на конечные результаты (УКР) как раз и призвано решить проблему подобного беспорядочного движения. Оно предусматривает прежде всего выбор направления движения и его конечного пункта, принятие решения относительно маршрута и необходимых промежуточных остановок во время пути, проверку пройденного пути по карте и корректировку маршрута, требуемую для достижения желаемых целей.

В «Программе реформы», представленной бывшим Генеральным секретарем ООН на Генеральной Ассамблее ООН в 1997 г., Кофи Аннан предложил ООН уделять больше внимания результатам в ходе планирования, составления бюджета и отчетности *«с целью перенести акцент в процессе составления бюджета Организации Объединенных Наций с системы отчетности по вкладываемым ресурсам на систему отчетности по достигнутым результатам. [...] Секретариат будет отвечать за то, в какой степени эти результаты были достигнуты; его работа будет оцениваться соответственно»*<sup>1</sup>. Таким образом, основной акцент при планировании, составлении бюджета, отчетности и надзоре переносится с самого процесса работы на достигнутые результаты. С тех пор понятие УКР заняло одно из центральных мест в системе ООН и стало среди международных организаций общей тенденцией, которая подкреплена новыми обязательствами.

В течение многих лет сообщество международных организаций стремится к наиболее эффективному осуществлению услуг, мероприятий и проектов и достижению результатов. Традиционно основное внимание уделялось управлению вкладываемыми ресурсами и усилиями, что не всегда позволяло продемонстрировать достигнутые результаты достоверно и удовлетворительно для налогоплательщиков, доноров и других заинтересованных сторон. Их озабоченность носит явный и закономерный характер: им хочется знать, в каких целях используются их ресурсы и насколько благодаря их ресурсам меняется жизнь людей. В русле указанной тенденции к отчетности по результатам принципы *«управления для результатов»* были особо выделены в Парижской декларации об эффективности помощи 2005 г. и подтверждены в Аккрской программе действий в 2008 г. как часть усилий по сотрудничеству в духе прямого участия для наращивания потенциала стран и развития отчетности всех основных заинтересованных сторон, ориентированных на достижение результатов.

Обычно утверждается, что сложные процессы – такие, как развитие, – сопряжены с социальными преобразованиями, что эти процессы изначально являются неопределенными, трудными, не вполне контролируемыми, и, следовательно, никто не может нести за них ответственность. Тем не менее, эти трудные вопросы требуют соответствующих ответов от профессионального сообщества, а, в частности, от многосторонних организаций – способности надлежащим образом отчитываться перед заинтересованными сторонами, извлекать уроки из опыта, выявлять позитивные виды практики и понимать, в каких областях необходимы улучшения.

Цель разработанного ЮНЕСКО подхода УКР состоит в том, чтобы реагировать на упомянутые озабоченности путем определения четких ожидаемых результатов для программных видов деятельности и проектов, установления показателей эффективности и соответствующих целевых показателей, которые позволяют отслеживать и оценивать прогресс на пути достижения ожидаемых результатов, и совершенствования отчетности Организации в целом и тех лиц, кому она поручена. Данный подход помогает ответить на вопрос «И что же?», признавая, что нельзя автоматически ставить знак равенства между успешной реализацией программ и фактическими изменениями ситуации в области развития.

Эти руководящие принципы предназначены для оказания сотрудникам ЮНЕСКО содействия в осознании и использовании понятий и принципов подхода УКР, применяемого ЮНЕСКО. Эти понятия и принципы применяются ко всем действиям Организации, независимо от источника финансирования (обычная программа и внебюджетные ресурсы).

---

<sup>1</sup> A/51/950, Генеральная Ассамблея ООН, 14 июля 1997 г. Обновление Организации Объединенных Наций: программа реформы, стр. 19.

## 2) Краткая историческая справка

Концепция УКР не вполне нова: она уходит своими корнями в 1950-е годы. В своей книге «*Практика управления*»<sup>2</sup> Питер Друкер впервые ввел понятие «управление с помощью целей» (УПЦ) и связанные с ним принципы:

- Каскадное расположение целей и задач Организации,
- Отдельные цели для каждого члена Организации,
- Широкое участие в процессе принятия решений,
- Конкретный срок,
- Оценка результативности и обмен информацией.

Как мы увидим далее, эти принципы вполне соответствуют подходу УКР. Практика УПЦ сначала была взята на вооружение частным сектором, а затем развилась в логическую структуру («логфрейм») для государственного сектора. Изначально разработанная министерством обороны Соединенных Штатов Америки и внедренная Агентством международного развития Соединенных Штатов Америки (ЮСЭЙД) в конце 1960-х годов, эта структура представляет собой аналитический инструмент, который применяется при планировании, мониторинге и оценке видов деятельности и проектов. Ее название происходит от логических связей, устанавливаемых органами по планированию для увязывания средств, задействуемых в рамках того или иного мероприятия или проекта, с его заключительными этапами.

В 1990-е годы государственный сектор под давлением экономических, социальных и политических факторов переживал широкомасштабные реформы. Этому способствовали дефицит госбюджета, проблемы структурного характера, рост конкуренции и глобализации, падение доверия населения к правительству и растущие требования относительно повышения качества и оперативности услуг, а также более подробной отчетности. В этот период внедрение подхода, связанного с логической структурой, постепенно происходило в государственном секторе многих стран (прежде всего стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития – ОЭСР). За то же десятилетие данный подход превратился в УКР как элемент нового государственного управления; этот термин употребляется для обозначения управленческой культуры, при которой во главу угла ставятся интересы гражданина или потребителя, а также необходимость в отчетности по результатам.

Затем на путь внедрения УКР встали международные организации. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций сталкивались с аналогичными вызовами и требованиями со стороны государств-членов, направленными на реформирование их систем управления и повышение их эффективности, гласности, отчетности и ориентации на конечные результаты. Однако процесс привития культуры, ориентированной на конечные результаты, является долгим и трудным и требует внесения изменений в менталитет и практику, а также постоянного наращивания потенциала сотрудников.

### **ЮНЕСКО и ее подход УКР**

Внедрение и применение управления с ориентацией на конечные результаты (УКР) являлось одним из главных элементов процесса реформы Организации. Этот процесс был усилен Среднесрочной стратегией (34 С/4), в которой подход УКР определяется как жизненно важный для культуры отчетности, выражаемой в виде ожидаемых результатов, итогов и воздействия. Реформа направлена на смещение акцента с мероприятий, проектов и программ, связанных в широком смысле с мандатом ЮНЕСКО, на достижение четких ожидаемых результатов, вытекающих из ее мандата.

Если в прежние времена было достаточно разбить тот или иной раздел на подразделы, а затем – на ряд мероприятий, инициатив или проектов, то теперь требуется тщательно определять, каких именно результатов Организация может добиться в области, где действуют многие другие, зачастую конкурирующие субъекты, и избрать наиболее подходящие средства для достижения поставленной цели.

---

<sup>2</sup> Peter F Drucker: The practice of management, Harper & Row, New York, 1954.

В процессе внедрения подхода УКР в ЮНЕСКО предусмотрен ряд этапов, которые отражают стремление к постепенному переходу на УКР:

**Таблица А – Этапы внедрения подхода УКР в ЮНЕСКО**

ГОДЫ	МЕРОПРИЯТИЯ
1997	Завершение подготовки Генерального плана ЮНЕСКО в области информационной технологии и переход к разработке SISTER (Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов).
1998	Бюро планирования и оценки (предшественник Бюро стратегического планирования) приступает к разработке SISTER, чтобы сопровождать внедрение программирования, управления, мониторинга и отчетности с ориентацией на конечные результаты.
1999	Генеральный директор, вступив в должность, официально представляет SISTER и приступает к всеобъемлющей программе реформ, одним из важных аспектов которой является УКР.
2000	ЮНЕСКО объединяет весь комплекс мероприятий по составлению Программы и бюджета на 2000 – 2001 гг. (30 С/5) в рамках SISTER.
2000-2001	Тематическая подготовка, касающаяся логической структуры и формулирования результатов, предоставлена более чем 300 специалистам (в частности, на базе Вулвергемптонского университета). ЮНЕСКО прибегает к услугам RTC Services и центра управления Оттавского университета для оценки деятельности ЮНЕСКО в контексте УКР и для предоставления инструментов совершенствования ее внутреннего потенциала.
2001-2002	SISTER впервые применяется системно при подготовке и утверждении планов работы по Программе и бюджету на 2002-2003 гг. (31 С/5) и при интеграции внебюджетных проектов.
2003-2007	В структуре БСП создается группа по УКР для разработки и реализации учебной программы по формулированию результатов в рамках всей ЮНЕСКО, являющейся одной из предпосылок эффективного внедрения УКР. Группа проводит подготовку в штаб-квартире и на местах, ориентируясь на потребности секторов, бюро и отделений на местах.
2006 – по наст. время	Разработка и проведение подготовки, посвященной вкладу ЮНЕСКО в общие страновые мероприятия по программированию.
2008 – по наст. время	Предоставляемая подготовка по формулированию результатов охватывает все аспекты подхода УКР, применяемого ЮНЕСКО. Подготовка проводится с коллегами в штаб-квартире, в отделениях на местах, в учреждениях категории I и по запросу – в постоянных делегациях и национальных комиссиях.

### **Механизмы управления ЮНЕСКО**

Для содействия перехода Организации на систему управления с ориентацией на конечные результаты на основе принципов гласности и отчетности были разработаны три основных электронных инструмента - SISTER, FABS и STEPS. **SISTER** – Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов – включает Программу и бюджет (С/5) и планы работы. Эта система обеспечивает управление составлением планов работы на основе принципов цепочки результатов. Она является уникальным инструментом Организации для обмена данными оценки, полученными при сопоставлении достигнутых и запланированных результатов. **FABS** – финансово-бюджетная система – используется для учета финансовых операций, ведения счетов и предоставления данных бюджетной и финансовой отчетности. **STEPS** – Система совершенствования кадровых служб – обеспечивает управление людскими ресурсами и ведение платежных ведомостей. Эти управленческие инструменты составляют фундамент главных опор управления, ориентированного на конкретные результаты, коими являются результативность, управление финансами и людскими ресурсами.

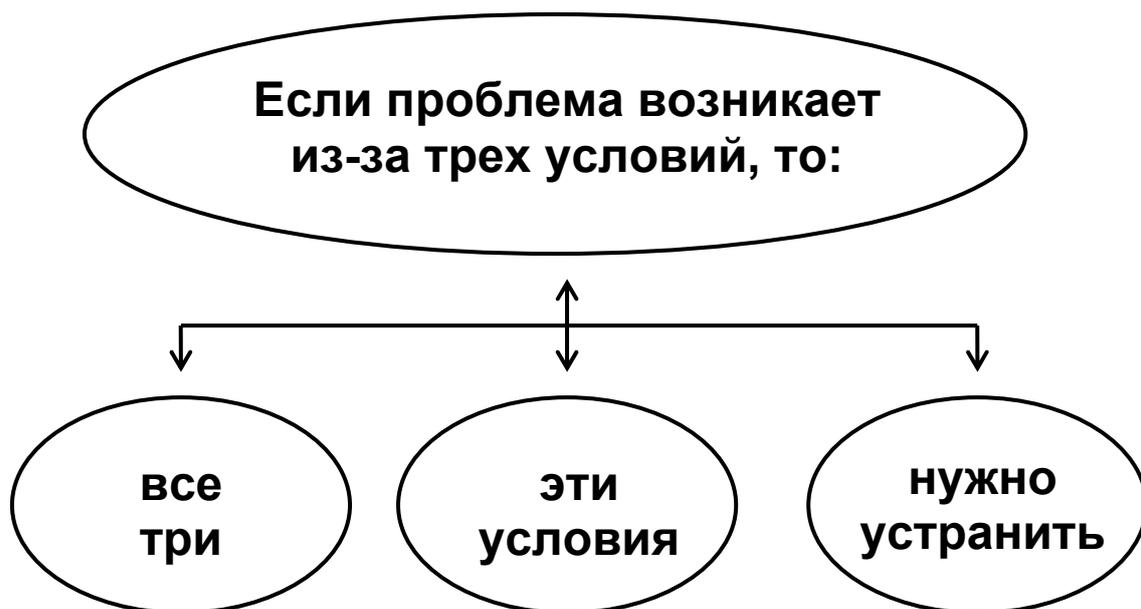
### 3) Что такое УКР?

Для разных людей и организаций УКР может иметь разные значения. Это объясняется просто: УКР представляет собой широкую стратегию управления, цель которой – изменить порядок функционирования учреждений путем повышения уровня их результативности, программных ориентиров и продуктивности. Она показывает, каким образом та или иная организация применяет технологии и ресурсы для осуществления мероприятий по достижению согласованных результатов.

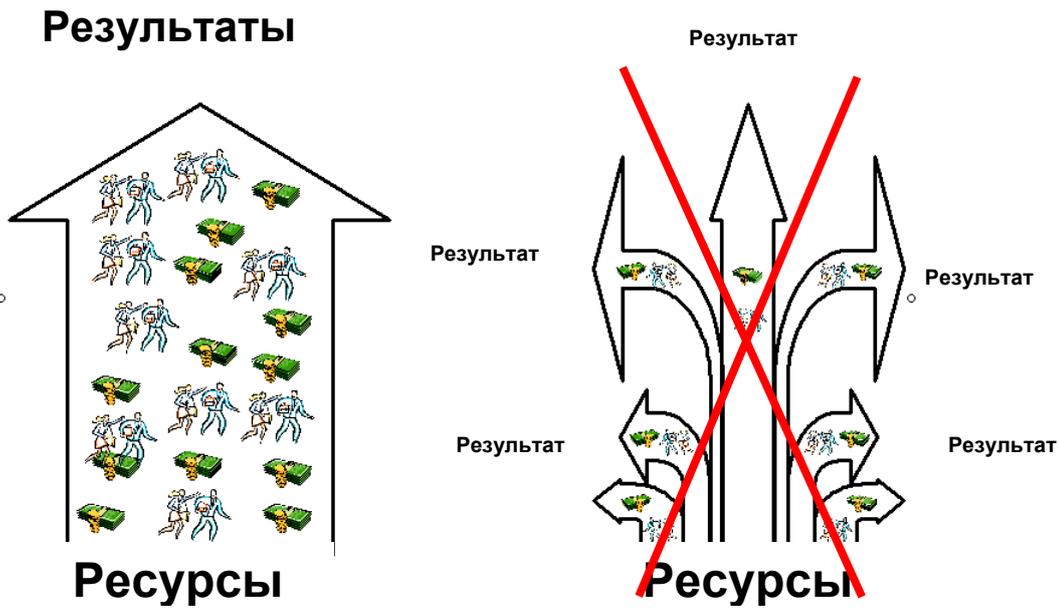
УКР – это основанный на прямом участии коллективный подход к программному планированию, который сосредоточен на достижении определенных и поддающихся измерению результатов и последствий. Он разработан для улучшения результативности программ и повышения эффективности, действенности и отчетности управления.

УКР способствует перемещению акцента в программировании, управлении и принятии решений с используемых ресурсов и методов на преследуемые цели. На **этапе программирования** этот подход обеспечивает наличие необходимого и достаточного комплекса мероприятий для достижения ожидаемого результата.

На **этапе осуществления** подход УКР позволяет обеспечивать и отслеживать процесс, при котором все имеющиеся финансовые, людские и институциональные ресурсы продолжают использоваться для достижения намеченных результатов.



*На этапе программирования подход УКР обеспечивает наличие необходимого и достаточного комплекса мероприятий для достижения ожидаемого результата*



*На этапе осуществления подход УКР позволяет обеспечивать использование всех имеющихся финансовых и людских ресурсов для достижения намеченных результатов*

Чтобы сделать подход УКР в наибольшей степени актуальным, его нужно применять ко всем без исключения организационным подразделениям и программам. Ожидается, что каждое подразделение спрогнозирует результаты собственной работы, которая в совокупности способствует достижению ожидаемых общих или высших итогов деятельности Организации в целом, независимо от ее масштабов, объема или сложности.

Подход УКР нацелен на преодоление того, что обычно называется «рабочей суетой», то есть столь активным решением каждодневных рутинных задач, при котором конечные цели или задачи оказываются забытыми. Эта проблема остро стоит перед многими организациями: руководители направлений/проектов/программ зачастую представляют результаты деятельности своих направлений/проектов/программ следующим образом: «Мы даем министерствам образования консультации по вопросам политики», «Мы проводим подготовку журналистов по вопросам развития свободы выражения мнений», «Мы занимаемся исследованиями в области рационального использования ресурсов пресной воды» и т.п., заостряя внимание на видах осуществляемой деятельности, а не на тех конечных изменениях, которые эта деятельность призвана обеспечить для той или иной группы бенефициаров.

Для уделения приоритетного внимания результатам требуется не только внедрение новых административных и оперативных систем; для него прежде всего необходима ориентированная на результат культура управления, которая обеспечивает поддержку и поощрение применения новых управленческих подходов. Хотя с институциональной точки зрения первоочередная задача подхода УКР состоит в том, чтобы генерировать и использовать данные о результативности при подготовке отчетности перед внешними заинтересованными сторонами и директивными органами, его первоочередными бенефициарами станут сами управленцы. У них появятся значительно более широкие возможности по контролю над мероприятиями и проектами, за которые они отвечают; им будет удобнее принимать вполне осознанные решения; они смогут извлекать уроки из своих успехов и неудач и обмениваться опытом с коллегами и всеми остальными заинтересованными сторонами.

В основу применяемого ЮНЕСКО подхода УКР заложены следующие **ключевые понятия**:

- **Цепочка результатов:** Цель цепочки результатов – выстраивать логическую взаимосвязь между ожидаемыми результатами на различных программных уровнях, тем самым обеспечивая направление всех ресурсов Организации на достижение намеченных результатов, одобренных Генеральной конференцией. В ЮНЕСКО цепочка результатов тянется от ожидаемых итогов Среднесрочной стратегии к ожидаемым результатам,

предусмотренным в двухгодичной Программе и бюджете, а затем – к ожидаемым результатам мероприятий и проектов, создавая непрерывный переход между уровнями программирования. Она строится по принципу агрегирования результатов, согласно которому агрегирование результатов на одном уровне должно приводить к достижению ожидаемого результата на более высоком уровне.

- **Результаты «СМАРТ»:** Результат – это основание для осуществления любого мероприятия, проекта или программы. Их результат является описанием конкретного, осязаемого и измеримого изменения в состоянии, которое произойдет благодаря соответствующему мероприятию или проекту, подлежащему реализации. Иными словами, результат должен давать понять, насколько та или иная конкретная ситуация будет отличаться от нынешней. Поэтому основной упор в нем должен делаться на том, чем именно она будет отличаться, а не на том, что планируется сделать. Во многих случаях ожидаемый результат предполагает использование итогов предполагаемыми бенефициарами. Результаты должны соответствовать критериям «СМАРТ» (то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и своевременными). При формулировании ожидаемых результатов целесообразно применять критерии «СМАРТ» для проверки их достижимости и значимости. Зачастую благодаря этому удается ограничить охват результатов только достижением существенных и реалистичных изменений.
- **Конкретный:** Результат должен быть точным, обособленным и четко выраженным. Он несовместим с расплывчатыми или обобщающими формулировками. В нем следует отразить характер ожидаемых изменений, бенефициаров, регион и т.д. Его формулировка должна быть максимально детализированной, но при этом немногословной.
- **Измеримый:** Результат должен тем или иным образом измеряться, то есть обладать качественными и/или количественными характеристиками.
- **Достижимый:** Результат должен реально соотноситься с имеющимися людскими, финансовыми и институциональными ресурсами.
- **Актуальный:** Он должен способствовать достижению результатов более высокого уровня и отвечать конкретным и признанным потребностям или вызовам в рамках мандата Организации.
- **Своевременный:** Он должен достигаться в конкретно установленный срок.
- **Процесс преобразования:** вкладываемые ресурсы → мероприятия → наработки → результаты. Результат – это финальная стадия процесса преобразования, в ходе которого вкладываемые ресурсы (людские, финансовые и институциональные) используются для проведения мероприятий (предстоящих действий), приводящих к наработкам, способствующим желаемому изменению ситуации.

## 4) Подход УКР в управленческой структуре ЮНЕСКО

Данная глава посвящена тому, как применять подход УКР непосредственно в рамках системы планирования, управления и мониторинга ЮНЕСКО.

ЮНЕСКО имеет два основных свода институциональной документации по планированию: Среднесрочную стратегию (документ С/4) и двухгодичную Программу и бюджет (документ С/5), образующих в комплексе программно-концептуальную основу для всех направлений деятельности ЮНЕСКО. Документ С/5 составлен из оперативных двухгодичных планов работы.

### А) Среднесрочная стратегия ЮНЕСКО – С/4 (6 лет)

Среднесрочная стратегия представляет собой всеохватный плановый документ ЮНЕСКО. Это – шестилетний возобновляемый документ, определяющий внутреннюю стратегию Организации, который при необходимости может пересматриваться Генеральной конференцией. В основу Среднесрочной стратегии 34 С/4 легло следующее определение миссии ЮНЕСКО с уделением особого внимания темам и областям, в рамках которых ЮНЕСКО будет играть ключевую роль путем целенаправленной стратегической деятельности во всех сферах своей компетенции: *«В качестве одного из специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций ЮНЕСКО содействует укреплению мира, сокращению масштабов нищеты, устойчивому развитию и межкультурному диалогу посредством образования, науки, культуры, коммуникации и информации»*<sup>3</sup>. В рамках этой стратегии были определены два глобальных приоритета: приоритет «Африка» и приоритет «Гендерное равенство». Деятельность в интересах Африки ведется с учетом приоритетов, составленных африканскими странами, Африканским союзом (АС), в том числе ее программу Нового партнерства в интересах развития Африки (НЕПАД), а также другими организациями. Акцент, поставленный на гендерное равенство, служит подспорьем твердому стремлению, выраженному мировыми лидерами на Всемирном саммите 2005 г., а также последующим предложениям, которые выдвигались во всей системе Организации Объединенных Наций в ходе процесса реформы Организации Объединенных Наций. Стремление к гендерному равенству во всех сферах компетенции ЮНЕСКО опирается на двусторонний подход, направленный как на расширение прав и возможностей женщин, так и на учет гендерных факторов в государствах-членах и внутри самой Организации.

В период, предусмотренный в 34 С/4, Организация сосредоточивает свою ключевую деятельность на том, чтобы способствовать достижению согласованных на международном уровне целей в области развития, (СМЦР), включая Цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (ЦРТ). Одним из сравнительных преимуществ ЮНЕСКО внутри системы Организации Объединенных Наций является ее способность реагировать на сложные проблемы всеобъемлющим и в значительной степени адекватным образом, применяя межсекторальный и междисциплинарный подход. Таким образом, новая Среднесрочная стратегия строится вокруг пяти программных всеобъемлющих целей, которые поставлены перед всей Организацией, чтобы реагировать на конкретные глобальные вызовы, и которые соответствуют ключевым сферам компетенции ЮНЕСКО в многосторонней системе:

- Обеспечение качественного образования для всех и обучения на протяжении всей жизни;
- Мобилизация научных знаний и политики в интересах устойчивого развития;
- Решение возникающих социальных и этических задач и проблем;
- Поощрение культурного разнообразия, межкультурного диалога и культуры мира;
- Построение инклюзивных обществ знаний с помощью информации и коммуникации.

Эти всеобъемлющие цели отвечают наиболее важным глобальным задачам и проблемам, стоящим в областях компетенции ЮНЕСКО, и очерчивают те сферы, в отношении которых характеристики ЮНЕСКО и основные профессиональные знания, которыми она располагает, уникальны для системы ООН, то есть сферы, в которых Организация имеет сравнительные преимущества в международном масштабе. Далее эти всеобъемлющие цели конкретизируются в разбивке по программам и темам благодаря небольшому числу целей Стратегической программы – их 14 на всю Программу. Для каждой всеобъемлющей цели и для каждой цели Стратегической программы назначено определенное число ожидаемых итогов на шестилетний период, которые еще подробнее уточняют и

<sup>3</sup> UNESCO 2008, 34 С/4 Среднесрочная стратегия на 2008-2013 гг., стр. 7.

конкретизируют охват деятельности Организации. Таким образом, в Среднесрочной стратегии указано, как ЮНЕСКО приступает к выполнению двух критериев:

- Сосредоточения усилий Организации на ограниченном числе приоритетных областей, чтобы ее деятельность имела продолжительный эффект и соответствовала ее роли в реформировании системы Организации Объединенных Наций;
- Обеспечения соответствия между глобальными стратегиями и теми целями, которые преследует Организация.

### **В) Программа и бюджет ЮНЕСКО – С/5 (2 года)**

«Дорожная карта», которая содержится в документе о Среднесрочной стратегии, подразделяется на три последовательных документа о двухгодичных программах и бюджетах (С/5). Документы С/5 предназначены для оценки деятельности ЮНЕСКО с точки зрения всеобъемлющих и стратегических программных целей, предусмотренных в документе о Среднесрочной стратегии, и для заложения основ ограниченного числа двухлетних секторальных приоритетов каждой крупной программы, тем самым обеспечивая плавный переход между среднесрочными приоритетами и приоритетами двухгодичных программ и гарантируя соответствие между мероприятиями по отдельным программам и проектам и среднесрочными целями. В двухгодичных секторальных приоритетах, изложенных в С/5, раскрывается вклад того или иного сектора в достижение целей документа С/4 и определяются важнейшие сферы межсекторальных и междисциплинарных устремлений и обязательств. Эти двухгодичные секторальные приоритеты подразделяются на определенное число главных направлений деятельности (ГНД); за период между изданием документа С/5 и предыдущими документами С/5 их общее число существенно сократилось вследствие стремления сконцентрироваться и сосредоточить внимание на наиболее сильных сторонах ЮНЕСКО.

В ЮНЕСКО существует три уровня программирования:

Уровень 1: Крупная программа

**Уровень 2: Главное направление деятельности**

Уровень 3: Мероприятие и внебюджетный проект

Особое внимание в программе ЮНЕСКО уделено межсекторальному и междисциплинарному аспектам. Ряд приоритетных тем и вызовов, требующих от Организации принятия согласованных и всеобъемлющих мер в рамках всего комплекса ее программных секторов, соответствующим образом определены и обобщены в отдельной главе документа С/5 «Межсекторальные платформы». В этой главе раскрыты стратегии и ожидаемые результаты для каждой их межсекторальных платформ. Благодаря способности ЮНЕСКО стратегически комбинировать вклады различных секторов и направлений удастся повысить актуальность и результативность ее деятельности.

В крупные программы включены двухгодичные секторальные приоритеты, имеющие непосредственное отношение к согласованным на международном уровне целям в области развития (СМЦР), в том числе к ЦРТ, и основные стратегические подходы, которые следует применять для достижения целей Стратегической программы и которые опираются, в частности, на планы действий, принятые в рамках соответствующих международных конференций и десятилетий. Эти стратегические подходы обеспечивают обоснование и базу для действий, которые предстоит осуществлять в рамках различных ГНД.

В соответствии с просьбой Генеральной конференции документ по Программе и бюджету построен на основе принципов УКР. По каждой крупной программе даются стратегии осуществления ГНД. Кроме того, на данном программном уровне назначены ожидаемые результаты и показатели эффективности, а в соответствующих случаях – и контрольные показатели. В ходе реализации программы ЮНЕСКО будет по-прежнему следовать подходу «СМАРТ» (конкретность, измеримость, актуальность и своевременность) для развития своих результатов. Этот подход будет рассмотрен подробнее в главе 7.

**Главное направление деятельности 1:** Защита и сохранение недвижимых культурных ценностей и природных ценностей, в частности путем эффективного осуществления Конвенции о всемирном наследии

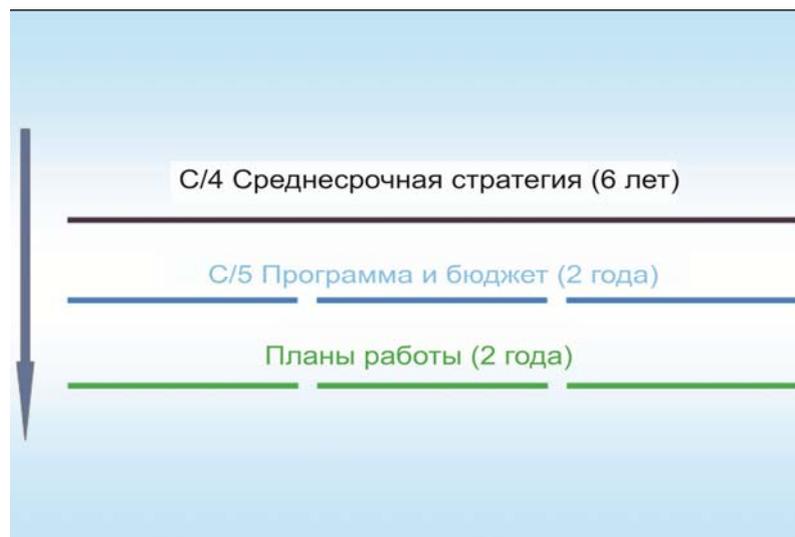
**Ожидаемый результат 3:** Сохранение в целях укрепления устойчивого развития, главным образом с помощью мероприятий по наращиванию потенциала и профессиональной подготовке

<i>Показатели результативности</i>	<i>Контрольные показатели</i>
■ Проекты по оперативному сохранению, реализованные на объектах наследия, включенных в Перечень объектов, находящихся в опасности	– 4 проекта по сохранению
■ Успешное осуществление коррекционных мер, приводящих к исключению объектов из этого Перечня	– исключение 4 объектов из Перечня объектов, находящихся в опасности
■ Проекты по оперативному сохранению, реализованные для демонстрации связи между культурой и развитием	– 2 проекта по сохранению и устойчивому развитию
■ Проекты по оперативному сохранению, реализованные главным образом в Африке, в странах, переживших конфликт или бедствие, в малых островных развивающихся государствах и НРС	– 6 проектов по сохранению
■ Проведение совещаний международных координационных комитетов (МКК) и смежных совещаний технических экспертов	– проведено не менее 5 совещаний МКК и 4 совещаний смежных совещаний технических экспертов (в зависимости от уровня безопасности)
■ Подготовка официальных лиц государств-членов, руководителей объектов и других заинтересованных сторон	– подготовлено не менее 300 чел.

*Примеры ожидаемого результата, показателей результативности и соответствующих контрольных показателей из документа С/5*

### С) Планы работы

В ЮНЕСКО термин «план работы» подразумевает мероприятия и проекты Организации. ГНД, которые изложены в документе С/5 (уровень 2), сведены в планы работы (уровень 3), где указаны оперативные мероприятия и проекты, подлежащие реализации.



*Непрерывный переход между программой и результатами работы ЮНЕСКО, спускающийся от Среднесрочной стратегии (С/4) к Программе и бюджету (С/5), а затем – к планам работы*

## 5) Цепочка результатов ЮНЕСКО

Цепочка результатов обеспечивает связи между ожидаемыми результатами на разных уровнях программирования. Каждый уровень программирования должен быть связан со следующим, указывая при этом, как результаты более низкого уровня способствуют достижению результатов более высокого уровня, образуя тем самым цепочку результатов. Поэтому каждый элемент следует формировать таким образом, чтобы он был последователен не только сам по себе, но и вписывался в общее построение.

Характер, охват и форма результатов на разных уровнях программирования неодинаковы. Чтобы отразить это различие, в Среднесрочной стратегии (С/4) и в Программе и бюджете (С/5) употребляется раздельная терминология. В Среднесрочной стратегии для каждой из всеобъемлющих целей и целей Стратегической программы установлены ожидаемые итоги, а в двухгодичной Программе и бюджете и в планах работы для каждого из главных направлений деятельности назначены ожидаемые результаты. Таким образом, итог соотносится со среднесрочными результатами, которые должны быть достигнуты за шестилетний период, а ожидаемые результаты достигаются в течение двухлетнего срока.

На всех уровнях результат должен выражать какое-либо изменение, а не сам процесс. Взаимосвязь между двумя результатами разных уровней должна носить причинно-следственный характер, то есть достижение одного результата является необходимостью и подспорьем для достижения ожидаемого результата на следующем верхнем уровне. Причинно-следственная связь между двумя результатами должна быть прямой. Понимание связи между двумя результатами не должно требовать включения дополнительных промежуточных результатов. Аналогичным образом, для перемещения от «нижнего» результата к «верхнему» не должны требоваться многочисленные и обширные домыслы.

Взаимосвязь между результатами не должна иметь характер категоризации или дефиниции, то есть нижние результаты не должны представлять собой простое описание составных частей соответствующего «верхнего» результата.

Например, если рассматривать ожидаемый результат «Расширение биоразнообразия в критичных экосистемах», то взаимосвязь, имеющая характер категоризации, могла бы наблюдаться между двумя формулировками результатов – «Расширение биоразнообразия в морских экосистемах» и «Расширение биоразнообразия в лесных экосистемах». Причинно-следственное выражение соответствующего результата можно было бы сформулировать, например, следующим образом: «Сокращение нагрузки народонаселения на критичные экосистемы».

Определение ожидаемых результатов в рамках цепочки результатов ЮНЕСКО с этой точки зрения представляет собой нисходящий процесс, выстраиваемый благодаря соответствующему вкладу «снизу вверх», который обеспечивается благодаря консультациям с государствами-членами и отделениями на местах в ходе подготовки документов С/4 и С/5. Приступая к разработке какого-либо мероприятия или проекта, следует начать с рассмотрения ожидаемых результатов, которые определены на вышестоящем уровне, и надлежащим образом «подключиться», чтобы своими достижениями в полной мере содействовать более масштабному ожидаемому результату.

## Цепочка результатов УКР ЮНЕСКО, 2010 г.



*Всеобъемлющий обзор цепочки результатов ЮНЕСКО, включая ссылку на согласованные на международном уровне цели в области развития (СМЦР) и на национальные приоритеты*

На рисунках выше и ниже показана вся цепочка предусматриваемых результатов ЮНЕСКО, начиная с документа С/4 и Программы и бюджета в С/5 и кончая планами работы применительно как к средствам обычного бюджета, так и к внебюджетным средствам. Она также показывает в перспективе взаимосвязь с осуществлением национальных планов развития посредством механизмов общего странового программирования Организации Объединенных Наций и рамок результативности (например, РПООНПР/матрицы результатов единой программы).

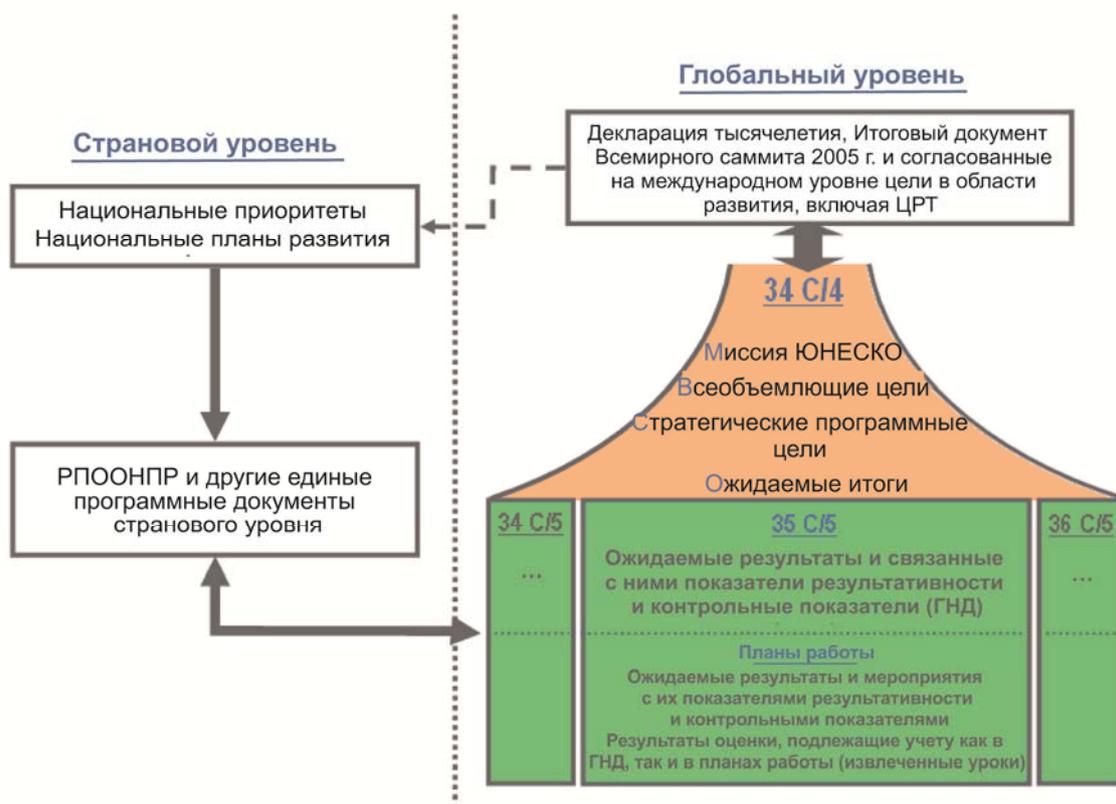
РПООНПР – это Рамочная программа Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития. Она является стратегическим программным инструментом для Страновой группы Организации Объединенных Наций, который обеспечивает их коллективные меры по выполнению приоритетов национального развития и снабжен общей матрицей результатов.

Национальные приоритеты – это один или несколько приоритетов или целей в рамках национальной концепции развития, которые связаны с согласованными на международном уровне целями в области развития (СМЦР), в том числе ЦРТ. Цепочка результатов РПООНПР является производной от национальных стратегий и замкнута на них. В ней отражены отчетность и разделение труда отдельных учреждений. Итоги деятельности РПООНПР, итоги деятельности учреждений и общая продуктивность соответствуют трем различным уровням матрицы результатов<sup>4</sup>, где вклад ЮНЕСКО отражен в разделе итогов деятельности учреждений.

<sup>4</sup> Итоги деятельности РПООНПР способствуют достижению национального приоритета или цели усилиями двух или более учреждений системы ООН и их партнеров. Они опираются на критические оценки ролей партнеров, которые проводятся вне структуры РПООНПР. Каждый итог деятельности РПООНПР выражается как институциональное и поведенческое изменение на национальном или субнациональном уровнях. Итоги учреждения отражают институциональные или поведенческие изменения, ожидаемые от сотрудничества с этим учреждением. Нарботки – это конкретные продукты, услуги или изменения в процессах, явившиеся результатом сотрудничества с учреждением.

РПООНПР и другие общие программные документы странового уровня могут рассматриваться в качестве коллективных стратегических результатов системы ООН. В этой связи на рисунке показано, как ЮНЕСКО наряду с этим осуществляет свой мандат и вносит вклад в более масштабную рамочную программу ООН на общемировом и страновом уровнях.

Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП) является новым инструментом, который разработан для обеспечения более подробного рассмотрения ее мероприятий и проектов на страновом уровне. Его назначение – отражать в едином документе краткий, ориентированный на результаты и всеобъемлющий анализ мероприятий и проектов ЮНЕСКО, реализованных в определенной стране с использованием как бюджетного, так и внебюджетного финансирования. Этот документ включает в себя краткий обзор соответствующих событий, относящихся к сферам компетенции ЮНЕСКО по той или иной стране (ситуативный анализ), а также краткое, основанное на результатах описание всех реализуемых, недавних и прошлых вспомогательных мероприятий, действий и проектов, включая сотрудничество с другими партнерами из системы Организации Объединенных Наций и внешними донорами. ДЮСП – это программный инструмент, который имеет особое значение как отправной пункт для интеграции вкладываемых ресурсов и продуктов деятельности ЮНЕСКО в общие документы по страновому программированию и который открывает возможные исходные позиции для дальнейшего сотрудничества и совместного программирования во взаимодействии с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. Он также служит основой для ориентированного на конечные результаты стратегического подхода к привлечению внебюджетных средств.



*Цепочка результатов ЮНЕСКО, иллюстрирующая взаимосвязь между результатами на мировом и страновом уровнях*

В двух предыдущих главах отражены общие рамки программного управления ЮНЕСКО и показано, как новый подход УКР применяется в системе ЮНЕСКО. Последующие главы будут посвящены инструментам и методологическим аспектам подхода УКР с приведением примеров и технологий программирования, управления, мониторинга и отчетности согласно принципам подхода УКР.

## 6) Основные этапы подхода УКР

Суть подхода УКР состоит в том, чтобы отойти от отчетности на основе вкладываемых ресурсов и наработок, то есть от того, как эти ресурсы были израсходованы и что было сделано, и перенести акцент на результаты, достигнутые благодаря затраченным ресурсам. Подход УКР охватывает управление программами, финансовыми и людскими ресурсами. Формулирование ожидаемых результатов и стратегии осуществления является частью повторяющегося процесса. Эти два понятия тесно взаимосвязаны; для получения оптимального решения оба они должны корректироваться на этапе разработки программы. В ЮНЕСКО подход УКР можно составить в семь этапов, первые четыре из которых касаются **программирования с ориентацией на конечные результаты**.

### А) Семь этапов

1. Определение вклада в результаты более высокого уровня необходимо для обеспечения последовательности между результатами на разных уровнях программирования и, следовательно, для формирования логической и гармоничной цепочки результатов. Цель цепочки результатов – обеспечить общую последовательность внутри программы, все ресурсы которой направлены на достижение результатов высшего уровня Организации. Более подробную информацию см. в главах 5 и 7.

2. Анализ проблем, которые предстоит рассмотреть, и установление их причин и последствий. Ситуативный анализ позволяет провести тщательную оценку конкретных условий, чтобы определить стратегические приоритеты Организации в рамках ее мандата, национальные приоритеты и согласованные на международном уровне цели в области развития (СМЦР), включая ЦРТ. Цель ситуативного анализа – выделить самые животрепещущие вопросы из большого числа тех вопросов, которые могут быть рассмотрены в какой-либо конкретной области, путем всестороннего анализа сравнительных преимуществ ЮНЕСКО в том или ином отдельном контексте. Наряду с выявлением этих вопросов ситуативный анализ выполняет роль исходной документации о положении, сложившемся до осуществления мероприятия или проекта. Это облегчает проведение конструктивной оценки прогресса, достигнутого в ходе осуществления. Кроме того, это дает возможность мобилизовать и привлекать ключевые заинтересованные стороны - партнеров и бенефициаров – для обеспечения их участия во всем процессе, включая их вклад в выявление вопросов для рассмотрения, разработку мероприятий и определение результатов, которые отвечают их потребностям, чтобы в рамках подхода, основанного на прямом участии, способствовать активной вовлеченности и устойчивости. Логика ситуативного анализа подсказывает, что в ходе всего процесса необходимо иметь четкую информацию о бенефициарах и привлеченных партнерах, а также об их отдельных ролях и обязательствах. Наконец, при формулировании искомого результата неизбежно требуется оценивать имеющиеся ресурсы (или те, которые могут быть мобилизованы). К этим ресурсам относятся людские, институциональные и финансовые ресурсы (из регулярных программ и внебюджетные); их также называют вкладываемыми ресурсами. Общая сметная оценка того или иного мероприятия или проекта представляет собой сумму запланированных расходов из объема вкладываемых ресурсов, которые необходимо понести для достижения ожидаемых результатов. При расчете объема требуемых ресурсов важно обращать внимание не только на те ресурсы, которые необходимы для осуществления, но и включить в него ресурсы для программирования, управления, мониторинга, отчетности и оценки.

Цель такого анализа – определить охват результатов, которых предстоит достигнуть.

3. Формулирование ожидаемых результатов в четкой и исчисляемой форме. Опираясь на выводы ситуативного анализа, при формулировании ожидаемых результатов нужно указывать, какие ожидаемые отличия будут внесены в ситуацию после принятия мер по сравнению с нынешней ситуацией. Подробная информация о процедуре формулирования результатов будет изложена в главе 6.

Каждый из ожидаемых результатов должен сопровождаться показателями результативности и соответствующими исходными уровнями, из которых четко следует, что должно измеряться по той или иной шкале или размеру. Результат выражает изменение, которое должно быть привнесено благодаря мероприятиям, а показатель результативности сообщает характеристики этого изменения. Они дают возможность оценить уровень/степень достижения. Это – параметр, используемый для измерения прогресса в достижении ожидаемого результата или одного из его аспектов и для оценки эффективности мероприятий. Контрольный показатель – это достижимая цель или величина, связанная с показателем результативности, которого предстоит достигнуть за двухлетний период. Это – целевой показатель для оценки результативности, который в идеальном случае сопровождается исходными данными о положении, которое существовало до реализации

мероприятия или проекта. Более подробная информация о показателях результативности будет представлена в главе 9.

4. Разработка стратегии осуществления путем представления концепции о том, как осуществить переход от нынешнего положения к положению, которое описано в формулировке результата, определяя при этом основные способы действия. Эта стратегия должна быть ориентирована на действие и предусматривать основные аспекты, являющиеся объектом этого действия, а также соответствующий исходный уровень; обоснование мероприятий, планируемых к осуществлению, будущие наработки и намеченные результаты; указание конкретной роли ключевых заинтересованных сторон. В ней должна быть отражена «степень прочности» после завершения помощи со стороны ЮНЕСКО, равно как и сомнительные обстоятельства (риски), способные повлиять на результативность программы либо позитивно (возможности), либо негативно (проблемы), и предусмотренные меры по преодолению последних. В ходе разработки стратегии осуществления важно обеспечивать равновесие между предусмотренной стратегией, результатами, масштабами (географический охват и ключевые заинтересованные стороны) и имеющимися ресурсами. Для этого нередко требуется процесс корректировки, чтобы получить прочную и сбалансированную конструкцию мероприятия/проекта.

5. Мониторинг прогресса на пути к ожидаемым результатам наряду с надлежащим мониторингом результативности на основе данных о фактически достигнутых результатах. Цель этого мониторинга – сравнить «запланированную» и «фактическую» ситуацию, чтобы отслеживать процесс реализации и прогресс в достижении ожидаемых результатов и при необходимости вносить коррективы. Далее он включает самооценку соответствующего руководителя, который интерпретирует полученные данные и дает возможные объяснения вероятным расхождениям между «ожидаемым» и «достигнутым», делая соответствующие выводы. И в этом случае открывается возможность мобилизации и привлечения партнеров и бенефициаров, чтобы стимулировать их активность и самостоятельность с помощью подхода, основанного на прямом участии, обращаясь к ним с просьбой вносить свой вклад в сбор информации и обмен данными для целей мониторинга. Более подробную информацию о мониторинге см. в главе 9.

6. Отчетность перед ключевыми заинтересованными сторонами о достигнутом прогрессе, в которой программные результаты сопоставляются с фактическими достижениями, об охваченных бенефициарах, привлеченных партнерах и вложенных ресурсах. Цель отчетности – предоставлять ключевым заинтересованным сторонам прозрачную и ориентированную на результат информацию о продуктивности, чтобы сделать процесс принятия решений более осозанным и усовершенствовать процесс будущей разработки программ и политики; анализировать вероятные расхождения между «ожидаемыми» и «достигнутыми» результатами; распространять и обсуждать результаты и выводы, сделанные открыто и многократно. Этот аспект будет раскрыт более подробно в главе 10.

7. Оценка продвигается дальше определения прогресса, поскольку ее цель – решить вопрос о том, можно ли усовершенствовать объект оценки с точки зрения его актуальности, эффективности, действенности, влияния и устойчивости. Благодаря оценке ЮНЕСКО извлекает уроки как из успешных, так и из менее успешных мероприятий, проектов или программ. Это – жизненно важный инструмент управления, для которого характерны отчетность, гласность и эффективность; выводы, сделанные на основе оценки, будут учитываться при дальнейшей разработке программ. И в этом случае есть возможность мобилизовать и привлечь партнеров и бенефициаров, чтобы стимулировать их активность и самостоятельность с помощью подхода, основанного на прямом участии, обращаясь к ним с просьбой сообщать, насколько они удовлетворены достигнутыми результатами. Более подробную информацию об оценке см. в главе 11.

## **В) Сквозные подходы**

ЮНЕСКО является приверженцем программ с применением ориентированного на права человека подхода, включая проблематику гендерного равенства. Их следует учитывать на всех этапах подхода УКР. Аналогичным образом, в течение периодов программирования и мониторинга следует принимать во внимание вопросы анализа и управление рисками.

### **Ориентированный на права человека подход и глобальный приоритет «Гендерное равенство»**

Гендерное равенство является основным правом человека; поэтому анализ гендерной проблематики служит одной из главных предпосылок этого подхода. При ситуативном анализе важно установить претензии правообладателей и соответствующие обязательства носителей обязанностей, а также

непосредственные глубинные и структурные причины несоблюдения прав. Аналогичным образом, крайне важно выявить любые пробелы и нехватку возможностей для достижения гендерного равенства. Исходя из выявленных потребностей, нужно проводить оценку возможностей правообладателей требовать соблюдения своих прав и возможностей носителей обязанностей выполнять свои обязательства, чтобы разрабатывать стратегии сокращения этих пробелов и наращивания необходимых возможностей. Такой анализ способствует формулированию результатов и показателей результативности. Результаты должны отражать изменения, необходимые для обеспечения того, чтобы правообладатели могли осуществлять свои права и чтобы мужчины и женщины, мальчики и девочки имели равные возможности. Показатели результативности могут свидетельствовать о таких изменениях, если в них акцентируется внимание, например, на равном участии, на степени гендерной восприимчивости, и используются данные в разбивке по половому признаку для определения прогресса. В этом же ключе правообладателей, мужчин и женщин, мальчиков и девочек следует мобилизовать как бенефициаров и партнеров. Например, партнерские связи с женскими группами и активистами в области гендерного равенства обогащают опытом претворения в жизнь элементов национального законодательства, политики и стратегий, касающихся проблематики гендерного равенства. Обоснование и обобщение соображений в области прав человека и гендерного равенства следует включить в стратегию осуществления в качестве составной части. Эти аспекты будут продолжать осмысливаться на этапах реализации, мониторинга и отчетности.

### **Управление рисками (УР)**

В соответствии с принятой ЮНЕСКО моделью управления внутренними рисками (УВР), на этапах программирования и мониторинга следует рассматривать вопросы выявления, оценки и устранения рисков. Риск – это неопределенное событие, которое может позитивно или негативно повлиять на результативность выполнения программы. Поэтому такое событие может являться как возможностью, так и/или угрозой. Систематическое применение управления рисками дает возможность повысить уровень разработки и реализации программы. Анализ рисков позволяет установить причины, вероятность и последствия риска, способного сказаться на результативности осуществления, тем самым делая принятие решений более осмысленным и облегчая введение таких превентивных мер, как процедуры контроля и проверки с целью противодействия риску и сглаживания его негативного воздействия наряду с использованием возможностей. При определении вклада в результат более высокого уровня руководителю следует подумать о рисках, которые способны помешать этим достижениям содействовать успеху на более высоком уровне. Аналогичным образом, при выявлении бенефициаров какого-либо мероприятия важно рассмотреть вопрос о том, способно ли оно негативно сказаться на других группах населения, кроме целевой группы/целевых групп, ибо это обстоятельство может поставить под угрозу реализацию мероприятия или проекта и достижение результатов.

## 7) Что такое результат?

Результат – это «смысл существования» мероприятия, проекта или программы. Результат можно определить как поддающееся описанию и измерению изменение состояния, имеющее причинно-следственную связь с этим мероприятием, проектом или программой. Ожидаемые результаты – это ответы на выявленные проблемы и уделение особого внимания тем изменениям, которые должны быть достигнуты с помощью данного мероприятия, проекта или программы. Результат считается достигнутым, когда произведенные наработки превышают задачу, стоявшую перед мероприятиями. Он является последним этапом процесса преобразования, в котором вкладываемые ресурсы (людские, институциональные и финансовые) используются для осуществления мероприятий, приводящих к наработкам, способствующим желаемому изменению ситуации. Результат выражает то, как конкретная ситуация должна измениться по сравнению с нынешней. Он нередко связан с использованием наработок соответствующими бенефициарами и поэтому, как правило, не является полностью подконтрольным группе, которой поручено осуществление.



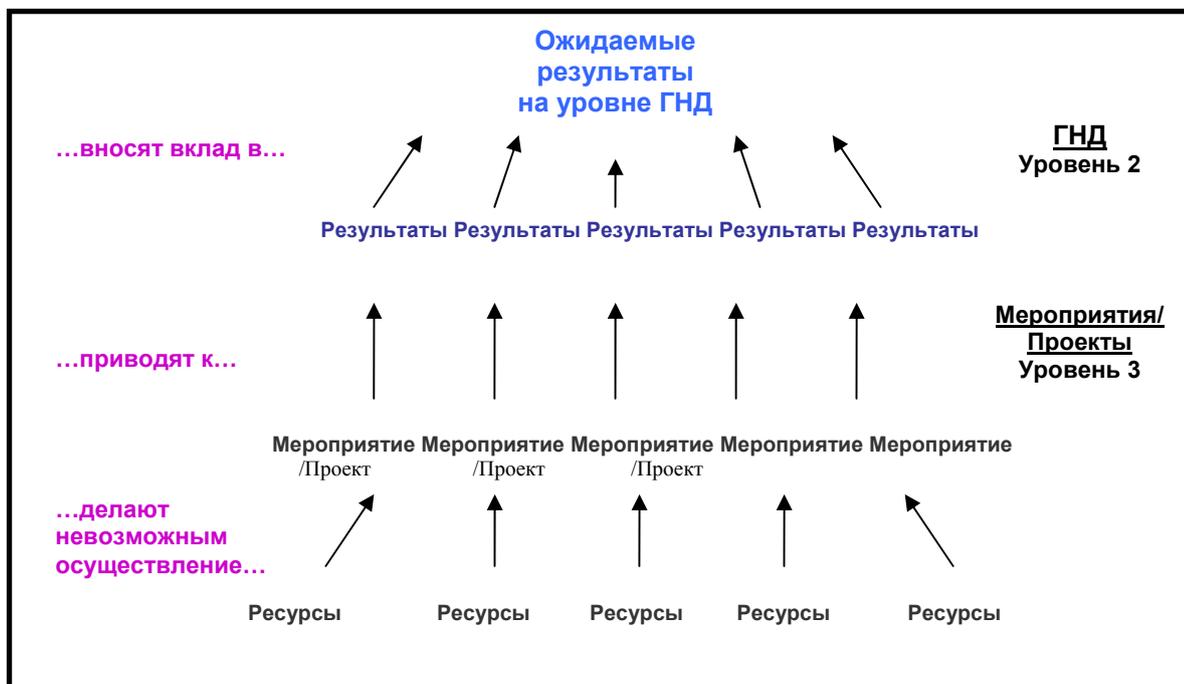
*Цепочка результатов складывается в ходе процесса преобразования*

### А) Определение вашего мероприятия или проекта в цепочке результатов ЮНЕСКО

Отправным пунктом разработки какого-либо мероприятия или проекта является определение того, как его результаты будут вносить вклад в цепочку результатов ЮНЕСКО. Механизм, с помощью которого цепочка результатов формируется в ЮНЕСКО, опирается на взаимосвязи между соответствующими уровнями. Ожидаемые результаты программирования «снизу вверх» представляют собой исходный пункт разработки вашего программного элемента. Каждый элемент должен надлежащим образом «вплестаться» в верхний уровень, чтобы своими достижениями вносить максимальный вклад в более масштабный ожидаемый результат.

Таким образом, необходимо взаимоприемлемое соглашение между лицами, ответственными за два соседствующих уровня: руководитель верхнего уровня, который в достижении своих ожидаемых результатов рассчитывает на результаты нижнего уровня, согласится финансировать «нижестоящие» мероприятия в случае, если будет уверен, что объединение их ожидаемых результатов позволит достичь ожидаемых результатов того программного элемента, за который он отвечает. При определении такой взаимосвязи между различными уровнями программирования важно рассмотреть риски, который могут повлиять на результативность осуществления и, следовательно, на вклад в достижение результатов более высокого уровня. Анализ рисков повышает осведомленность и делает процесс управления более осмысленным при сглаживании негативного воздействия рисков.

Результаты сегментов, относящихся к одному программному элементу, объединяются для достижения результатов того верхнего уровня, к которому они относятся. Этот механизм, ступенчато поднимающийся снизу вверх через всю структуру программирования, призван обеспечивать последовательность среди уровней программирования. Важно отметить, что результат того или иного элемента не должен определяться как сумма результатов нижестоящих элементов; если бы дело обстояло именно так, то результаты на уровне ГНД представляли бы собой лишь список результатов уровня мероприятий или проектов. Таким образом, результат программного элемента опирается на результаты нижестоящих элементов, но не складывается из них.



Цепочка результатов ЮНЕСКО – уровень ГНД и ниже

Проблемы в ходе процесса:

- *Характер ожидаемых результатов:* очевидно, что характер, масштабы и значение «ожидаемых результатов» на различных уровнях не могут быть одинаковыми. Тем не менее, крайне важно, чтобы эти результаты сплетались в цепочку значимых достижений, тем самым сокращая разрыв между целями мандата и среднесрочного плана ЮНЕСКО и тем, чего Организация фактически добивается в своей повседневной деятельности.

- *Примирение глобальных и местных интересов:* УКР ставит во главу угла результативность и тщательность, но они должны достигаться без ущерба для глобального мандата Организации и ее стремления к децентрализации и чуткости к потребностям и приоритетам стран; поэтому нужно находить оптимальное равновесие между глобальным и местным подходами. Интеллектуальные, этические и нормотворческие функции ЮНЕСКО не должны отделяться от процесса осуществления и оперативной деятельности, чтобы обеспечивать эффективное сочетание теории и практики.

- *Ответ на конкретные запросы местных заинтересованных сторон:* нередко случается, что сотрудники отделений на местах получают от представителей государств-членов официальные запросы относительно мероприятий и проектов, которые планируется осуществить в их стране. Следует напомнить, что решения о сферах приложения усилий Организации принимают руководящие органы ЮНЕСКО, и важно увязывать местные интересы с целями и приоритетами ЮНЕСКО. Наличие конкретного запроса на страновом уровне не является основанием для использования ресурсов в областях, которые не были одобрены руководящими органами Организации.

## В) Формулирование ожидаемых результатов

Формулирование ожидаемых результатов с точки зрения бенефициаров позволит сосредоточить внимание на ожидаемых изменениях, а не на запланированных действиях или на будущих наработках. Это особенно важно на уровне стран, где ЮНЕСКО стремится обеспечивать

соответствие национальным приоритетам развития той или иной страны. Привлечение заинтересованных сторон, включая как группы бенефициаров, так и партнеров, крайне важно в течение всего процесса – от планирования и осуществления до мониторинга и оценки. Участие – это один из ключевых факторов повышения качества, эффективности и стабильности предпринимаемых действий. Поэтому при определении мероприятий и связанных с ними ожидаемых результатов нужно учитывать следующие вопросы:

- Кто участвовал в определении ожидаемых результатов?
- Привлекались ли лица, заинтересованные в ключевом мероприятии или проекте (бенефициары и партнеры), к определению охвата этого мероприятия или проекта и стратегий его осуществления?
- Наблюдается ли со стороны лиц, заинтересованных в мероприятии или проекте, активность и стремление к сотрудничеству в достижении определенных ожидаемых результатов?

*Пользуйтесь языком «изменений» вместо языка «действий»*

В изложении ожидаемого результата должно быть отражено конкретное, видимое и измеримое изменение состояния или ситуации. Его следует сосредоточить на том, что должно быть изменено, а не на том, что должно быть сделано, и выражать это нужно как можно конкретнее. Реализованные мероприятия и проекты не являются результатами; результаты – это фактические выгоды или последствия реализованных мероприятий и проектов.

Язык действий	Язык изменений
<p><u>... выражает результаты с точки зрения поставщика услуг:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивать грамотность путем создания школ и предоставления учебных материалов.</li> </ul> <p><u>... нередко может толковаться несколькими способами:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширять использование компьютеров.</li> </ul> <p><u>... заостряет внимание на выполнении мероприятий и проектов:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучить педагогов методике преподавания, основанного на прямом участии.</li> </ul>	<p><u>... описывает изменения в положении бенефициаров:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дети младшего возраста имеют доступ к школьным объектам и учатся читать и писать.</li> </ul> <p><u>... устанавливает четкие критерии успеха:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Население неохваченных районов больше узнало о пользе использования компьютеров и имеет доступ к компьютерам.</li> </ul> <p><u>... заостряет внимание на результатах, сохраняя несколько вариантов их достижения (способ их достижения будет уточнен в стратегии осуществления):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Педагоги владеют методикой преподавания, основанной на прямом участии, и применяют эту методику в своей повседневной работе.</li> </ul>

*Убедитесь в том, что ваши ожидаемые результаты отвечают критериям «СМАРТ»*

Хотя характер, охват и форма ожидаемых результатов существенно различаются, ожидаемый результат должен отвечать следующим критериям «СМАРТ»:

- **Конкретный:** Результат должен быть точным, обособленным и четко выраженным. Он несовместим с расплывчатыми или обобщающими формулировками. В нем следует отразить характер ожидаемых изменений, бенефициаров, регион и т.д. Его формулировка должна быть максимально детализированной, но при этом немногословной.
- **Измеримый:** Результат должен тем или иным образом измеряться, то есть обладать качественными и/или количественными характеристиками.
- **Достижимый:** Результат должен реально соотноситься с имеющимися людскими, институциональными и финансовыми ресурсами.
- **Актуальный:** Он должен способствовать достижению результатов более высокого уровня и отвечать конкретным и признанным потребностям или вызовам в рамках мандата Организации.
- **Своевременный:** Он должен достигаться в конкретно установленный срок.

Как только проект изложения ожидаемых результатов составлен, полезно проверить его формулировку на предмет соответствия критериям «СМАРТ». Эта процедура способствует осознанию намеченной цели и помогает доработать формулировку ожидаемого результата с точки зрения его достижимости и значимости.

## Совершенствование формулировки результатов: процедура «СМАРТ»



*Пример:* если мы рассмотрим предстоящий план работы для какой-либо страны, который включает изложение ожидаемых результатов «**Повышено качество начального образования**», процедура применения критериев «СМАРТ» может выглядеть так:

### 1. Является ли он «конкретным»?

Что же фактически означает слово «качество» в этом контексте? К чему конкретно сводится «повышение» качества начального образования? Кто является соответствующими заинтересованными сторонами? Носит ли наша деятельность глобальный характер, или же она сосредоточена на отдельном регионе или стране?

Ожидаемый результат, соответствующий критерию конкретности, мог бы иметь следующую формулировку:

**«Национальные должностные лица отдела стратегического планирования министерства образования (МО) страны X разработали план действий для проведения реформы в системе начального образования»**

или:

**«Учителя и школьный персонал страны X используют новые материалы для начального образования».**

Формулировка ожидаемого изменения всегда зависит от ситуации, сложившейся в определенный момент, предшествующий реализации данного мероприятия или проекта.

### 2. Является ли он «измеримым»?

Можно ли подобрать управляемые показатели результативности, которые способны отразить уровень достижений?

Возможные показатели результативности по второму результату могут быть следующими:

- % учителей следуют программе, разработанной на основе нового плана образования (исходный показатель: 0%, контрольный показатель: 50%, в том числе не менее 25% женщин).
- % школ используют качественные учебные материалы (исходный показатель: 10%, контрольный показатель: 90%).

3. Является ли он «достижимым»?

Есть ли в наличии достаточный объем ресурсов для достижения ожидаемого результата? Следует учитывать финансовые, институциональные и людские ресурсы. Если ответ отрицателен, нужно либо пересмотреть, либо скорректировать охват мероприятия или проекта, или же привлечь дополнительные ресурсы.

4. Является ли он «актуальным»?

Отвечает ли ожидаемый результат требованиям достижения результатов на более высоком уровне и способствует ли он достижению этих результатов внутри цепочки результатов ЮНЕСКО, а также потребностям страны/региона (например, ОСО/РПООНПР, документы «Единый план/Единая программа», ДССН, региональные стратегии)? Соответствует ли он выявленным конкретным потребностям и вызовам?

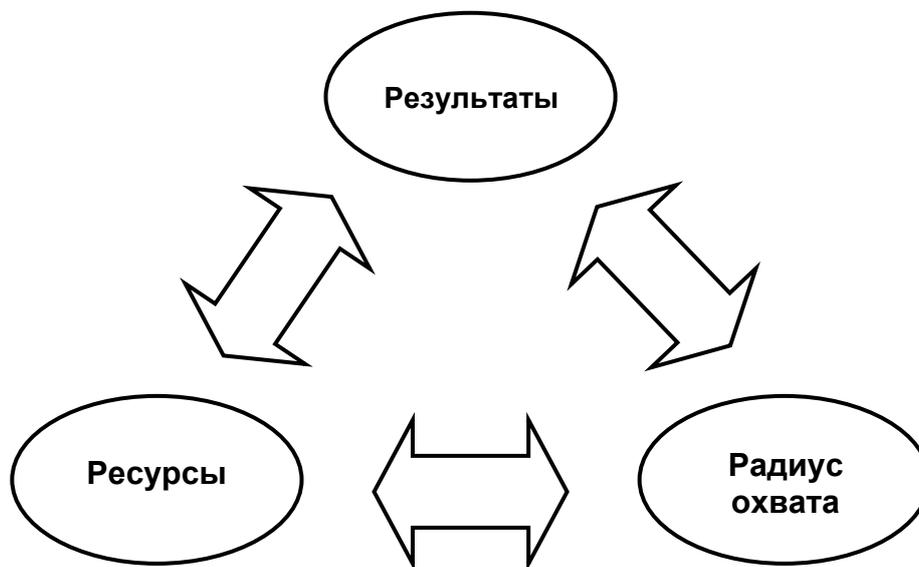
Если ответ отрицателен, от данного мероприятия или проекта следует отказаться.

5. Является ли он «своевременным»?

Согласно срокам Программы и бюджета (С/5), назначенный в ЮНЕСКО срок для проведения мероприятий по регулярной программе составляет два года; при этом сроки реализации внебюджетных проектов различны. Важно, чтобы ожидаемый результат являлся достижимым в отведенный срок.

*Найдите оптимальное равновесие между тремя «Р»*

Когда мероприятие или проект сформулированы, может быть полезно проверить и улучшить его построение еще одним способом – установить равновесие между такими тремя переменными, как **результаты** (поддающееся описанию и измерению изменение в состоянии, вытекающее из причинно-следственной связи), **радиус охвата** (географический охват и цель, широта и глубина влияния и сотрудничество с заинтересованными сторонами – бенефициарами и партнерами) и **ресурсы** (людские, институциональные и финансовые ресурсы, которые прямо или косвенно используются для проведения мероприятий).



*Найдите оптимальный баланс между тремя «Р»*

Нереалистичные планы в рамках мероприятия или проекта зачастую страдают несоответствием между этими тремя ключевыми переменными. Как правило, целесообразно проверить конструкцию мероприятия или проекта через призму этих трех «Р», перемещая их назад и вперед по структуре мероприятия или проекта, чтобы убедиться, что логические связи между ресурсами, результатами и радиусом охвата поддерживаются.

С ходу составить ориентированную на результаты конструкцию довольно сложно. Как правило, конструкции складываются постепенно, а предположения и риски должны постоянно и тщательно проверяться в ходе процесса разработки.

### **С) Определение показателей результативности, соответствующих контрольных показателей и исходного показателя для ожидаемых результатов**

Определение надлежащих показателей результативности и контрольных показателей, связанных с ожидаемыми результатами, крайне важно для установления охвата результата. В процессе реализации существенное значение будет иметь ведение мониторинга. Исходные данные – когда они есть – являются еще одним важным фактором обоснования документации о достигнутом прогрессе (на доказательственной основе).

#### **Отбор и формулирование показателей результативности**

Мониторинг проводится с использованием надлежащих показателей результативности. При разработке программы/мероприятия/проекта и его ожидаемых результатов ответственное лицо должно также определить соответствующие показатели результативности, которые дадут возможность отслеживать прогресс и оценивать эффективность действий, то есть определить, достигнуты ли намеченные результаты. Показатели указывают на эффективность в процессах программирования, осуществления, управления, мониторинга, отчетности и оценки.

При определении какого-либо показателя эффективности и связанного с ним исходного показателя потребуется установить, легко ли вам будет производить сбор данных, необходимых для решения вопроса о том, удастся вам достичь результата или нет, а также есть ли у вас или будет ли у вас доступ к исходным данным. В этой связи целесообразно затронуть следующие вопросы:

- Каковы будут источники данных? Иными словами, каковы будут средства проверки (то есть лица, организации, документы или доклады, из которых берутся данные)?
- Является ли надежным ваш показатель результативности: сохранит ли он со временем свою актуальность как средство измерения?
- Является ли он простым: просто ли будет собирать и анализировать информацию?
- Является ли он доступным: рентабелен ли он, укладывается ли он в предусмотренный вами бюджет? Вам также следует решить, какой метод и технологию вы намерены использовать для сбора некоторых данных, и проанализировать их.
- Является ли этот показатель результативности действительно измеримым: измеряет ли он именно то, что нужно? Какова, на ваш взгляд, надлежащая периодичность сбора данных? Кто будет заниматься сбором данных (СИЮ, добровольцы, женские/молодежные ассоциации, НПО, институты категории 2)?

Для использования показателей подходит любой этап процесса преобразования – вложение ресурсов, действия, наработки, результаты, однако в ходе мониторинга с ориентацией на конечные результаты рассматривается не соблюдение размера расходов или плана осуществления (отвечая на вопрос «Сделано ли это?»), а фактические выгоды, которые были реально обеспечены бенефициарам (отвечая на вопрос «Это сделано, и что же?»). Цель показателей результативности – засвидетельствовать изменения, которые вызваны или достигнуты благодаря действиям. Для выполнения этой основной задачи нужны не сложные статистические инструменты, а надежные сигналы, прямо или косвенно указывающие на реальные факты, на которые можно опереться. Следует стремиться к обеспечению справедливого баланса между затратами – как времени, так и финансов, чтобы осуществлять сбор требуемой информации и чтобы эта информация отражала желаемые изменения. Даже от тщательно подобранного, четко определенного показателя будет мало пользы, если его не использовать по прямому назначению. Контрольное испытание для показателя состоит в том, насколько он практичен для мониторинга. Одно дело – размышлять о показателе, и совсем другое – вести фактический сбор, регистрацию и представление данных. Показатели следует рассматривать как практические инструменты, а не как теоретическое упражнение.

Показатели результативности указывают на изменения. Они дают нам возможность проверять изменения, на осуществление которых нацелены соответствующие программа/мероприятие/проект. Цель показателей – поддерживать эффективное планирование, управление и отчетность в рамках программы. Показатели не только свидетельствуют о результатах, но и могут способствовать достижению результатов, выполняя роль ориентира для мониторинга, принятия решений, консультаций с заинтересованными сторонами и оценки.

При этом, однако, не следует забывать, что показатели призваны лишь демонстрировать, но не предоставлять научные «доказательства» или подробные пояснения об изменении. Кроме того, нам не стоит поддаваться искушению превратить измерение масштаба изменения в одну из основных функций, связанную с обременительным объемом работы. Измерение масштаба изменения не должно превалировать над реализацией мероприятий/проектов, приводящих к тем изменениям, которые являются объектом измерения.

Важнейшим аспектом при отборе качественных показателей является их надежность, а не количество показателей, не объем данных и не точность измерения. Проблема в том, чтобы конструктивно выявлять ключевые изменения путем сочетания того, что актуально по существу, с тем, что практически поддается мониторингу.

В конечном счете, лучше иметь те показатели, которые дают приблизительные ответы на ряд важных вопросов, нежели получать точные ответы на множество малозначительных вопросов.

Отбор действительных по существу и практически применимых показателей результативности предполагает глубокое владение ситуацией и тех механизмов, которые служат опорой изменениям. Поэтому не рекомендуется применять предварительно заготовленные или стандартные показатели, ибо они зачастую не отражают специфику ситуации, в которой осуществляются действия. Показатели результативности должны разрабатываться с учетом цели этих действий, их охвата и той обстановки, в которой они предпринимаются.

Неспособность составить качественные показатели нередко означает, что результаты определены нечетко или что они чрезмерно масштабны. Процедура подбора показателей может помочь в выявлении ключевых аспектов действия и преобразовать зачастую неосознанные понятия в более конкретные и поддающиеся наблюдению элементы.

Не следует смешивать результат с его показателем результативности. Результат – это достижение, а показатели результативности должны давать информацию об этом достижении.

### **Показатели результативности для «мягкого содействия»**

Одна из проблем, часто упоминаемая специалистами по программам, заключается в том, что, хотя поддержка в так называемых «мягких» областях – наращивания потенциала<sup>5</sup>, политического консультирования, пропаганды и т.п., – вполне может являться мощнейшим сравнительным преимуществом ЮНЕСКО, эти области могут быть наиболее трудными с точки зрения оценки результатов. Опыт ряда учреждений по сотрудничеству в области развития, сместивших акцент в сторону подхода с ориентацией на результаты, показал, что без соответствующих предостережений возможна тенденция к тому, что страновые операции будут сосредоточены в большей степени на действиях с исчисляемым результатом. Поэтому крайне важно, чтобы ЮНЕСКО предостерегала от разработки любых антистимулов, которые мешали бы ей концентрироваться на наращивании потенциала и агитационно-пропагандистской деятельности; оба эти направления сложны и долговременны, а оценка результатов в них может оказаться значительно более сложной по сравнению с другими секторами.

### **Сопоставление количественных и качественных показателей результативности**

Показатели результативности могут включать разнообразные виды «сигналов», таких, как числа, системы ранжирования или изменения в уровне принятия пользователями. Сигнал также отображает

---

<sup>5</sup> Термин «потенциал» в этом контексте означает способности, квалификацию, понимание, воззрения, ценности, взаимоотношения, знания, условия и поведенческие модели, которые дают организациям, группам и отдельным лицам в обществе возможность создавать выгоды и со временем добиваться своих целей. Потенциал также означает способности этих субъектов отвечать потребностям и требованиям заинтересованных сторон, для которых они были созданы или которым они подотчетны. Эти черты охватывают формальные, технические и организационные способности и структуры, а также те более гуманные личные характеристики, которые позволяют людям добиваться прогресса.

контрольный показатель как «цель» или «градацию» наблюдения. Например, показатель «Доля зачисленных учащихся, окончивших начальную школу» сопровождается контрольным показателем «65%», сигнализирующим о цели, которая должна быть достигнута.

Сигналы и градации сочетаются с показателями, выражающими качественную и/или количественную информацию. Количественные показатели являются цифровыми. В качественных показателях используются категории классификации, основанные на индивидуальном восприятии.

Вопрос о выборе между количественными и качественными показателями за последние несколько лет часто обсуждался. По общему мнению, количественные показатели – это измерения, которые соотносятся с прямыми, неоспоримыми фактами и твердыми цифрами, в отношении которых не встает вопроса о достоверности, правдивости и объективности, а качественные показатели рассматриваются как субъективные, ненадежные и труднопроверяемые. Ни один вид показателя или наблюдения изначально не лучше другого; его пригодность зависит от того, как он соотносится с результатом, который он призван отражать. В новой концепции ЮНЕСКО предусмотрено расстаться с подходом, при котором показатели должны быть количественными, а не качественными. Ожидается, что программные специалисты подберут тот вид показателя, который наиболее подходит для измеряемого результата. Если количественный показатель будет признан более подходящим, то потребуется четко определить каждый термин измерения, обеспечить документирование всех определений и найти возможности (такие, как применение оценочных шкал) для минимизации субъективного фактора.

Например, если рассматриваемый результат относится к области совершенствования деятельности правительства, в частности его готовности удовлетворять местные нужды, то степень достижения результатов можно измерить с помощью показателей, измеряющих изменение в уровнях одобрения со стороны конечных пользователей (или удовлетворения заказчика).

Таким образом, показатели результативности могут быть следующими:

- Средний уровень фактического реагирования правительства на нужды населения, оцениваемый по шкале от 1 до 10 (контрольный показатель: в среднем выше 6).
- Доля населения, оценивающая политику местного правительства как политику «с очень высокой степенью участия населения» (контрольный показатель: доля возрастает с 40% до 65%). Благодаря этому росту можно в определенной степени измерить уровень качественного изменения. Подобное цифровое выражение качественных факторов можно также получить с помощью показателей, в которых к соответствующим категориям элементов применяются системы ранжирования, последовательности или начисления баллов.
- Доля населения, оценивающая степень соответствия политики центрального правительства нуждам населения в 6 баллов или выше (контрольный показатель: 60%).

Дополнительные примеры см. в таблицах на стр.18-21.

Качественные показатели являются особенно ценным подспорьем, например, когда действия касаются развития потенциала по предоставлению услуг. Мнения конечных потребителей по поводу оказания услуг сразу же подводят к вопросу о том, есть ли спрос на эти услуги, полезны ли они и действительно ли они предоставляются. К счастью, степень удовлетворения конечных потребителей (или клиентов) поддается определенному сопоставлению. Результаты могут сравниваться, а данные – составляться в разбивке по видам услуг, местонахождению, времени и т.д.

Но и этот подход не является беспроблемным. Информацию такого рода можно получить только путем обследования, проведение которого может оказаться чрезмерно затратным, клиентов не всегда легко установить, а уровень их удовлетворенности услугами подвержен влиянию факторов, не имеющих прямого отношения к услугам.

### **Виды показателей результативности**

Некоторые виды показателей результативности могут использоваться для оценки прогресса на пути к достижению результатов:

#### *а) Прямые статистические показатели результативности*

Прямые статистические показатели указывают на прогресс, когда результаты рассчитываются в виде полностью исчисляемых краткосрочных изменений. Например, если результат сформулирован как «Возросло число случаев выдвигения объектов культурного и природного наследия от регионов или

категорий наследия, которые в настоящее время недопредставлены или не представлены в Перечне всемирного наследия», то обеспечение прямых исчисляемых данных о количестве новых выдвижений за период сроком два года (или менее) не должно вызвать трудности. Следует обратить внимание на то, чтобы соответствующий период определения результата отвечал критериям сбора таких данных для использования в обзоре.

#### *b) Косвенные статистические показатели*

Косвенные показатели обычно являются количественными, но не относятся напрямую к результату. Косвенный показатель используется для того, чтобы показать прогресс. Его следует применять в случаях, когда для получения полных данных требуется слишком много времени или когда срок получения полных данных выходит за рамки обзора. Тем не менее, между косвенным показателем и результатом должна быть изначальная связь. Например, если результат сформулирован как «Рост общественного признания важности математической, физической и химической наук для жизни и развития общества», то удачным косвенным показателем должно быть расширение освещения этих аспектов средствами массовой информации.

#### *с) Описательные показатели результативности*

Когда результаты с трудом поддаются количественному исчислению (изменение позиций, наращивание потенциала и т.п.) за период двухлетия, а число получателей не очень велико, можно предусмотреть нестатистический подход к составлению показателя «прогресса». Описательные показатели в значительной степени отражают «процесс изменения».

Данный метод особенно эффективен в случаях, когда планируемыми мероприятиями являются наращивание потенциала, профессиональная подготовка, конференции, развитие сетей и семинары-практикумы. Тем не менее, в общении с заинтересованными сторонами нужно стремиться избегать сосредоточения внимания просто на «удовлетворении». Лучше уделять повышенное внимание тому, что произошло (или хотя бы тому, что бенефициары планировали сделать) в результате действия/участия. Например, если ожидаемым результатом является «Укрепление национального потенциала в планировании и управлении в сфере образования», то эффективным описательным показателем мог бы являться мониторинговый вопросник, который следует распространить среди лиц, участвовавших в профессиональной подготовке, конференциях или других мероприятиях, чтобы спросить их, чем они занимались (или чем они планировали заниматься) в своих странах после участия в деятельности ЮНЕСКО.

Описательные показатели дают той или иной организации возможность начать исследование комплексных взаимосвязей между факторами, не прибегая к чрезмерно затратному статистическому исследованию. Тем самым ЮНЕСКО могла бы продемонстрировать «частичный успех», даже если другие факторы были способны затруднить всеобщее «укрепление национального потенциала».

Учитывая, в какой мере многие из результатов деятельности ЮНЕСКО могут показаться неосязаемыми, описательные показатели открывают весьма полезную перспективу. Однако их не следует рассматривать в качестве повсеместной замены данных, которые могут исчисляться в той или иной степени.

#### **Риски, существующие при определении показателей результативности:**

Процесс определения и применения показателей результативности сопряжен с некоторыми рисками. Наиболее часто встречаются следующие из них:

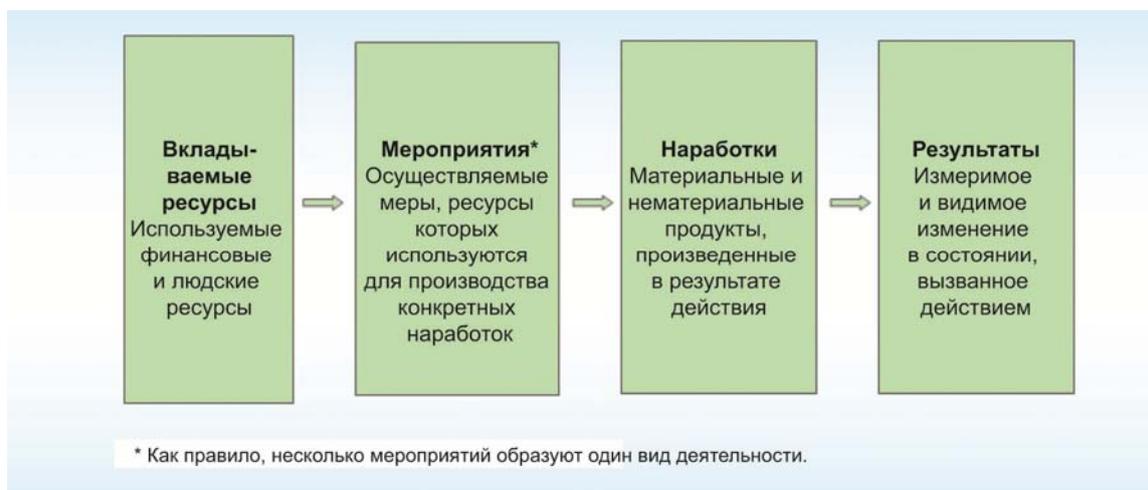
- Отсутствие источника данных, которое затрудняет беспрепятственный сбор необходимой информации в условиях рентабельности;
- Чрезмерное упрощение и недопонимание процедуры учета результатов в области развития, а также путаница в отчетности о результатах;
- Уделение чрезмерного внимания легко исчисляемым результатам в ущерб менее осязаемым, но не менее важным результатам;
- Автоматическое применение показателей в целях отчетности с помощью методов, которые не приносят пользы стратегическому мышлению и организационной практике.

## 8) Какова взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами, мероприятиями, наработками и результатами?

Смысл терминов «вкладываемые ресурсы», «действия», «наработки» и «результаты» нередко недопонимается. **Вкладываемые ресурсы** – это имеющиеся ресурсы, к которым относятся людские, финансовые и институциональные ресурсы. **Мероприятия** – это то, что мы делаем для обеспечения ожидаемых изменений. Осуществление действий приводит к появлению **наработок**. Таким образом, наработка – это первая отдача от действия, способствующая достижению результатов. Она представляет собой материальный или нематериальный продукт действий. В целом наработки можно рассматривать как новые знания и навыки, которые приобретаются и распространяются Организацией в сотрудничестве с соответствующими заинтересованными сторонами. Этот процесс подразумевает взаимное наращивание потенциала заинтересованных сторон, непосредственно участвующих в развитии новых знаний.

Чтобы повысить шансы на успешное развитие и применение этих знаний, весьма важно четко определить роли и обязанности всех соответствующих заинтересованных сторон и заручиться обязательством с их стороны<sup>6</sup>. Наконец, **результаты** – это последствия наработок для группы бенефициаров; они показывают, как бенефициары используют наработки для того, чтобы делать что-либо по-другому, что нередко приводит к изменению ситуации, то есть дает результат. Изменение в состоянии является конечным этапом процесса преобразования.

Например, проведение семинара-практикума по наращиванию потенциала в области выработки политики (мероприятие) обеспечит его участникам новые знания, навыки и способности (наработки). Ожидаемый результат отражает изменения в поведении участников, приводящие к повышению результативности, скажем, того учреждения, в котором они работают. Это последнее и есть главная цель мероприятия.



*Взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами, мероприятиями, наработками и результатами*

Если мы перенесем акцент с того, что мы делаем, на то, что бенефициары хотели бы делать по-другому в результате проведения мероприятия, мы сможем понять, что для достижения ожидаемых результатов могут потребоваться дополнительные виды мероприятий.

Важно, чтобы движущей силой вида деятельности/проекта были не мероприятия, а их результаты.

Определение ожидаемых результатов:

- Не является точной наукой;
- Предполагает твердое понимание социально-экономического, политического и культурного контекста;

<sup>6</sup> Следует отметить, что последующие действия также нуждаются в определении, чтобы они могли служить стимулом и способствовать тому, что сразу же после появления наработок группы бенефициаров действительно использовали их для достижения желаемых изменений.

- Зависит от имеющихся ресурсов, масштабов охвата бенефициаров и потенциальных факторов риска;
- Требуется участия ключевых заинтересованных лиц (бенефициаров и партнеров).

Приведенные ниже примеры могут помочь в понимании взаимосвязи между мероприятиями, наработками, результатами и показателями результативности, однако их не следует рассматривать как образцы для универсального применения, ибо каждая программа/вид деятельности/проект различаются по своему характеру. Эти примеры также включают показатели результативности, которые будут подробнее раскрыты в следующей главе.

#### **Наращивание потенциала для устойчивого развития в области рационального использования водных ресурсов**

##### *Мероприятия:*

- Отбор эффективного практического опыта в области управления информацией о водных ресурсах.
- Разработка информационных систем на базе Интернета/веб-сайтов, баз данных и других инструментов (программное обеспечение, инструкции, базы данных) для передачи информации о водных ресурсах и обмена ею.
- Проведение саммитов по вопросам информации о водных ресурсах.
- Организация поездки экспертов для оказания технической помощи.

##### *Наработки:*

- Оптимальные виды практики управления информацией о водных ресурсах отобраны и опубликованы.
- Программное обеспечение, инструкции, базы данных и т.д. предоставлены в распоряжение соответствующих учреждений.
- Проведены саммиты по вопросам информации о водных ресурсах с участием директивных органов и представителей соответствующих учреждений.
- Даны рекомендации по оказанию технической помощи.

##### *Результат:*

- Соответствующие учреждения адаптировали и внедрили оптимальные виды практики в области управления информацией о водных ресурсах.

##### *Показатели результативности:*

- Число и «значимость» учреждений, представленных на саммитах по вопросам информации о водных ресурсах.
- Статус представителей, участвующих в саммитах по вопросам информации о водных ресурсах.
- Число учреждений, где имеются доказательства проводимого внедрения оптимальных видов практики.
- Доступ (в разбивке по странам) к информационным системам на базе Интернета/веб-сайтам, базам данных и т.д.
- Число учреждений, официально запрашивающих техническую помощь для применения оптимальных видов практики.

### **Вклад в программу реконструкции системы образования в стране X**

*Мероприятия:*

- Анализ потребностей и местной обстановки.
- Проведение семинаров-практикумов для директивных органов и экспертов в целях обсуждения и отбора нового образовательного плана.
- Определение образовательного плана на основе ситуативного анализа.
- Организация поездок для оказания технической помощи.
- Разработка учебно-методических материалов.
- Организация семинаров-практикумов по профессиональной подготовке учителей и школьного персонала.

*Наработки:*

- Завершен и представлен отчет о ситуативном анализе.
- Проведены семинары-практикумы при участии соответствующих директивных органов и экспертов.
- Составлен образовательный план.
- Проведена подготовка учителей и школьного персонала.
- Переданы дидактические и учебные материалы.

*Результат:*

- Соответствующие органы власти приняли новый образовательный план; учителя и школьный персонал надлежащим образом реализуют его; расширен потенциал местных заинтересованных сторон в области осуществления.

*Показатели результативности:*

- Принят новый образовательный план
- Доля школ страны X, где осуществляется новый образовательный план
- Уровни посещаемости в школах, где осуществляется новый образовательный план

### **Премия ЮНЕСКО за пропаганду идеалов терпимости и ненасилия**

*Мероприятия:*

- Отбор жюри.
- Подготовка брошюр и информационных материалов.
- Проведение информационной кампании.
- Рекламирование премии.
- Развитие партнерских связей для определения списка кандидатов.
- Проведение церемонии присуждения.
- Проведение пресс-конференций.
- Последующие действия и оценка освещения события в СМИ.

*Наработки:*

- Состав жюри определен и приемлем для основных заинтересованных сторон.
- Изготовлены и распространены брошюры, листовки и видеоролики.
- Проведена информационная кампания.
- Список кандидатов составлен и приемлем для основных заинтересованных сторон.
- Назван лауреат премии.
- Проведена пресс-конференция с участием аккредитованных журналистов.
- Событие освещено в СМИ.
- Журналисты/СМИ провели брифинг, посвященный концепциям терпимости.

*Результат:*

- Концепция терпимости получила распространение среди широкой общественности и учреждений страны/региона/мира.

*Показатель результативности:*

- Организовано освещение события в СМИ.

### **Распространение Всеобщей декларации ЮНЕСКО о культурном разнообразии**

*Мероприятия:*

- Разработка руководящих положений о применении Декларации в различных областях.
- Информирование о Декларации.
- Проведение семинаров-практикумов о Декларации для политических и ключевых директивных органов.

*Наработки:*

- Разработаны руководящие положения о применении Декларации в различных областях.
- Проведены семинары-практикумы о Декларации, руководящие положения о применении Декларации распространены среди участников семинаров-практикумов.

*Результат:*

- Директивные органы осуществляют на практике руководящие положения о применении Декларации в различных областях.

*Показатели результативности:*

- Статус лиц, участвовавших в семинарах-практикумах о Декларации.
- Число учреждений, направляющих официальные запросы об оказании технической помощи в выполнении руководящих принципов.
- Страны, где руководящие положения реализованы на практике (в разбивке по областям).

### **Расширение возможностей для качественного начального образования детей через общинные учебные центры**

*Мероприятия:*

- Предварительные обсуждения с местными заинтересованными сторонами.
- Организация ознакомительных семинаров для местных руководителей и членов общин.
- Подбор обучающего персонала из числа представителей местной общины.
- Адаптация учебного материала.
- Обучение персонала.
- Составление информационных материалов для местных властей.
- Совещания с местными властями по вопросам воспроизводства таких центров.
- Предоставление местным властям технической помощи для воспроизводства таких центров в других коммунах.

*Наработки:*

- Достигнуто принципиальное соглашение с местными властями и главами общин.
- Составлено технико-экономическое обоснование проекта общинного учебного центра в общине X.
- Технико-экономическое обоснование завершено, гендерный анализ выполнен и распространен.
- Достигнуто принципиальное соглашение с главами общин.
- Предложение о создании общинного учебного центра дополнено и передано на рассмотрение местным властям и главам общин.
- Предложение о создании общинного учебного центра дополнено и передано на рассмотрение местным заинтересованным сторонам.
- Подобран соответствующий персонал из числа представителей общины.
- Разработаны учебные программы и дидактические материалы для общинных учебных центров.
- Административный и преподавательский состав обладает необходимыми навыками для выполнения своих функций.
- Подготовлены и распространены брошюры и видеоматериалы.
- Проведены информационные и ознакомительные мероприятия с местными руководителями и членами общины.

*Результаты:*

- Члены общин пользуются центрами для повышения своего базового образовательного уровня.
- Местными властями приняты меры для повторения этой инициативы в других общинах.

*Показатели результативности:*

- Экспериментальный общинный учебный центр функционирует на основе составленной программы.
- Число детей из общины, пользующихся услугами центра.
- Уровни посещаемости (в разбивке по половому признаку).
- Бюджет, выделенный местными властями на повторение этой инициативы и проекта в других общинах.

### **Вклад в укрепление отношений с государством-членом X**

*Мероприятие:*

- Выявление программных мероприятий или проектов, полезных для этого государства-участника, и подготовка соответствующего доклада.

*Наработки:*

- Подготовлен брифинг для Генерального директора по всей информации (политической и программной), касающейся государства-участника.
- Подписано соглашение о сотрудничестве между ЮНЕСКО и государством-участником.
- Генеральный директор посетил государство-участника с официальным визитом.

*Результат:*

- Мобилизованы средства по разделам программы для проведения новых мероприятий или проектов в соответствии с приоритетами государства-участника.
- Государство-участник активнее интегрировано в систему деятельности ЮНЕСКО и получило возможность участвовать в процессе принятия решений Организацией.

### **Вклад в общее выполнение мандата Сектора администрации**

*Мероприятия:*

- Давать руководящие указания и инструкции.
- Проведение совещаний по выработке стратегии.

*Наработки:*

- Разработана комплексная стратегия для Сектора в целом.
- Актуализированы процедуры административной деятельности.

*Результаты:*

- Сектор администрации действует более эффективно и рентабельно.
- Стратегия Сектора администрации применяется на внутреннем уровне.

*Показатель результативности:*

- Выполнен ряд рекомендаций по проведению ревизии.

## 9) Мониторинг

Мониторинг можно охарактеризовать как *«непрерывную функцию, в ходе которой ведется систематический сбор данных по отдельным показателям для информирования руководства и основных заинтересованных сторон об уровне прогресса и достижения целей, а также о прогрессе в использовании выделенных средств»*<sup>7</sup>.

Ведение мониторинга на пути к намеченным результатам преследует двойную цель. Оно дает руководству информацию об осуществлении программы на уровне как документа С/5, так и плана работы. Кроме того, оно дает сведения для отчета о прогрессе в достижении намеченных результатов перед соответствующими заинтересованными сторонами, включая внутреннее руководство Организации.

Мониторинг – это часть управления программой, и поэтому он не должен рассматриваться как дополнительная задача, выполняемая исключительно для целей отчетности. Он дает возможность отслеживать прогресс, постоянно поддерживать нужное направление процесса реализации и в случае необходимости вносить коррективы. Кроме того, он облегчает процесс отчетности перед ключевыми заинтересованными сторонами и руководством о достигнутом прогрессе в условиях гласности и ориентированности на результат, чтобы сделать процесс принятия решений более осознанным и совершенствовать будущую политику и разработку программ.

Задача мониторинга состоит в том, чтобы сопоставлять *«запланированную»* ситуацию с *«фактической»* и вносить, когда это требуется, необходимые коррективы. Предметом нашего анализа здесь является **мониторинг с ориентацией на конечные результаты**.

Значение поддержания надлежащего равновесия между **результатом, радиусом охвата и ресурсами** в ходе разработки программ выделено в предыдущей главе. Эти три переменных параметра одинаково важны при мониторинге осуществления. Таким образом, в ходе осуществления ответственный сотрудник должен регулярно проводить обзор соответствующих конструктивных данных и информации о следующих аспектах:

- Произведенных наработках,
- Результатах (или части результатов), которые достигнуты исходя из установленных показателей результативности и контрольных показателей,
- Мнении заинтересованных сторон (групп-бенефициаров и партнеров) и выполнении возложенных ролей и обязанностей,
- Охваченных географических районах,
- Использовании людских и финансовых ресурсов.

**Мониторинг с ориентацией на конечные результаты** актуален как на уровне вида деятельности/проекта, так и на более высоких уровнях. Поэтому сотрудник, отвечающий за ГНД или за крупную программу, должен регулярно проводить обзор на предмет того, действительно ли результаты, которые достигнуты на уровне вида деятельности/проекта, способствуют достижению результатов на более высоком уровне, а затем – и итогов, тем самым обеспечивая последовательность в цепочке результатов.

Привлечение заинтересованных сторон способствует ответственности, наращиванию потенциала и стабильности результатов, и с этой точки зрения их привлечение должно носить регулярный характер, а при проведении мониторинга является особенно актуальным по следующим аспектам:

- Отслеживание прогресса путем регулярного проведения обзоров,
- Совместное определение коррективов, когда это необходимо, и в этом смысле – обеспечение их понимания и согласованности,
- Обеспечение того, чтобы ожидаемые или достигнутые результаты сохраняли актуальность при рассмотрении оперативного опыта,
- Поддержание эффективной коммуникации среди заинтересованных сторон в интересах деятельного участия, поддержки и действий заинтересованных сторон, а также определение зарождающихся вопросов.

---

<sup>7</sup> OECD/DAC RBM Glossary – 2002.

Мониторинг входит в сферу должностных обязанностей ответственного лица и должен проводиться на основе предусмотренного бюджета (как показывает практика, обычно для этой цели следует резервировать порядка 5% имеющихся средств).

**Ключевые вопросы, возникающие в ходе мониторинга:**

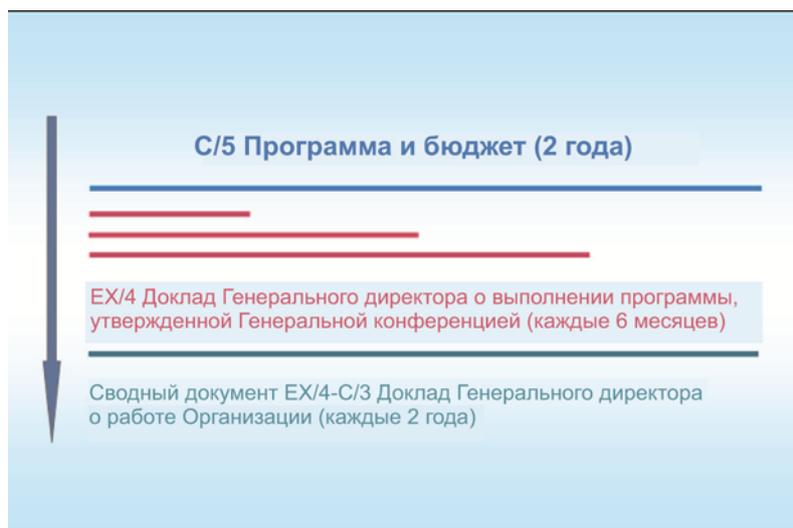
- Был ли результат достигнут полностью или частично? (Достижения, представленные в сравнении с показателями результативности и относящимися к ним контрольными и исходными показателями).
- Ведется ли осуществление в правильном ключе, или же необходимо ввести коррективы?
- Какие наработки достигнуты к настоящему времени? Достигнуты ли они согласно плану и эффективны ли они? Каким образом они содействовали достижению результата?
- Какова ситуация с партнерами? Привлекались ли какие-либо незапланированные партнеры? Есть ли среди запланированных партнеров те, которые не были привлечены? Привлечены ли они к осуществлению, как это и планировалось?
- С какими проблемами и рисками пришлось столкнуться в процессе осуществления? Как они повлияли на осуществление деятельности? Какие меры могут быть приняты для рассмотрения и преодоления этих проблем или рисков?
- Совпадают ли запланированные к обсуждению аспекты с фактически рассмотренными?
- Кому фактически выгодно осуществление данной деятельности? Соответствуют ли реальные бенефициары запланированным? Вовлечены ли они в процесс осуществления, как это и планировалось?
- Встречались ли какие-либо трудности при сборе данных о показателях результативности, регистрируемых для оценки прогресса в достижении планируемых результатов?
- Какой объем средств был израсходован? Соответствует ли он плановой смете? Требуются ли дополнительные ресурсы?
- Достаточно ли в группе сотрудников для обеспечения осуществления? Есть ли необходимость в найме дополнительных сотрудников?
- Появлялись ли какие-либо возможности, способствовавшие осуществлению?
- Какие уроки удалось извлечь? Как их можно учесть в будущей работе?
- Каким образом достигнутые результаты способствовали достижению результата более высокого уровня/результата (результатов) Глобального приоритета-Африка/Глобального приоритета-Гендерное равенство/Межсекторальной платформы, намеченных на этапе программирования? Остаются ли намеченные результаты актуальными и эффективными для достижения результатов более высокого уровня?
- Является ли данный вид деятельности или проект частью общего странового программного документа, как это планировалось (если это актуально)?
- Можно ли было достичь более высоких результатов, применив альтернативный подход к проведению деятельности (если это актуально)? (Рентабельность).
- Какие условия потребуются для обеспечения или сохранения выгод от Программы/вида деятельности/проекта после оказания помощи со стороны Организации (если это актуально)? (Стабильность).

## 10) Отчетность

Информация, полученная в процессе мониторинга, включается в направляемую заинтересованным сторонам отчетность о достигнутом прогрессе и об извлеченных уроках, составляемую по принципам гласности, ответственности и ориентации на конечный результат, чтобы придать процессу разработки будущей политики и программ и принятию решений более осмысленный характер.

### Обязательные доклады

Секретариат ЮНЕСКО каждые шесть месяцев представляет своим руководящим органам обязательные доклады о достигнутом прогрессе. Этот прогресс выявляется в сопоставлении с результатами, предусмотренными в Программе и бюджете (документ С/5). Исполнительному совету представляется документ **ЕХ/4 «Доклад Генерального директора о выполнении программы, утвержденной Генеральной конференцией»**. В докладе ЕХ/4 выделены кардинальные моменты процесса достижения ожидаемых результатов, предусмотренных в С/5. Последний из четырех документов ЕХ/4 издается наряду с документом С/3 **«Доклад Генерального директора о работе Организации»**, которые образуют сводный доклад ЕХ/4-С/3. Доклад С/3, в дополнение к докладу Среднесрочной стратегии (С/4). Представление государствам-членам и другим заинтересованным сторонам докладов о достигнутых результатах является одним из способов отчетности за вверенные Организации ресурсы с точки зрения полученных результатов. Этот способ вносит вклад в разработку последовательных документов «Программа и бюджет» (С/5) с учетом передового опыта и извлеченных уроков в целях совершенствования управления, выработки политики и реализации программ. Таким образом, благодаря этим докладом процесс принятия решений руководящими органами ЮНЕСКО, внутренним руководством, национальными заинтересованными сторонами и другими субъектами становится более осмысленным.

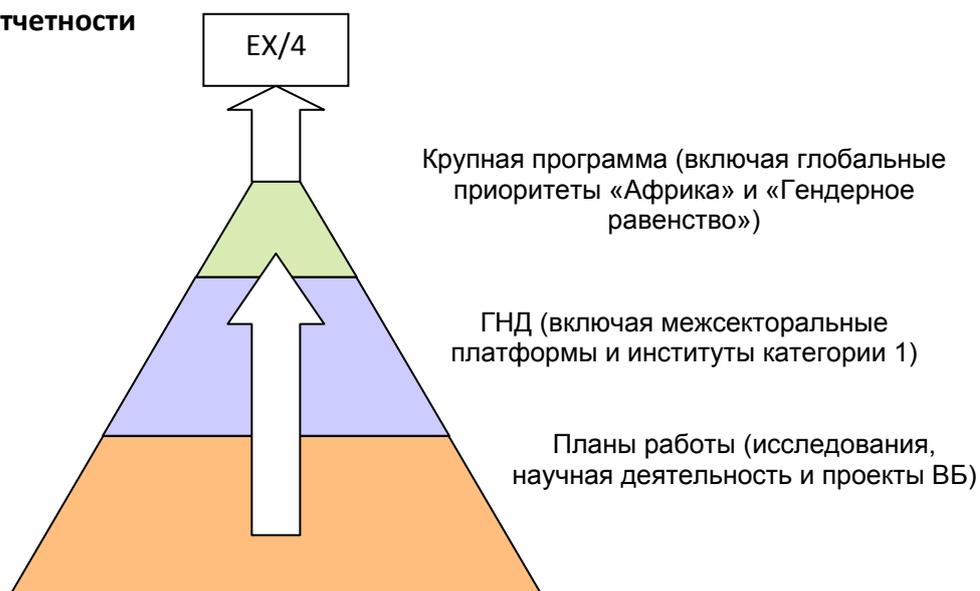


*Периодичность представления обязательных докладов о достигнутом прогрессе*

### Цепочка отчетности

Обязательные доклады составляются в соответствии с принципами цепочки результатов, пояснения о которой содержатся в главах 5 и 7. Планы работы Организации способствуют достижению результатов, предусмотренных в Программе и бюджете (С/5). Аналогичным образом, Программа и бюджет составляются исходя из ожидаемых итогов, которые определены в Среднесрочной стратегии (С/4). Таким образом, отчетность выстраивается по принципу «снизу вверх», как показано на рисунке ниже. Например, оценка прогресса по различным планам работы (ОП и ВБ), касающимся определенного ГНД, служит основой для оценки прогресса путем сопоставления с результатами этого ГНД. В этом же ключе оценки прогресса по ГНД в рамках того или иного программного сектора ложатся в основу подготовки доклада ЕХ/4 по Крупной программе. Благодаря этому механизму процесс проведения оценки на уровнях стратегической политики охватывает результаты, достигнутые на глобальном, региональном и страновом уровнях, и отражает использование и результаты использования регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов.

### Цепочка отчетности



### Новый формат докладов EX/4

Во исполнение рекомендаций 34-й Генеральной конференции государства-члены настоятельно призвали Генерального директора «*продолжить совершенствование докладов C/3 и EX/4 в соответствии с руководящими принципами, изложенными в резолюции 34 C/89, обеспечивая подготовку более целостного и согласованного доклада и уделяя особое внимание необходимости представления информации об итогах и эффективности с точки зрения затрат, а также потребности в применении функциональной системы мониторинга программы, позволяющей в порядке обратной связи получать отзывы заинтересованных сторон в отношении ценности мероприятий ЮНЕСКО*».<sup>8</sup> В ответ на эту просьбу в 2008 году был введен пересмотренный формат доклада EX/4, чтобы активизировать ориентированный на результаты процесс отчетности, уделяя при этом особое внимание более стратегическому характеру отчетности с упором на достижения, проблемы и приобретенный опыт, устойчивость и рентабельность. Этот доклад состоял из двух отдельных компонентов: i) электронного табличного формуляра для отражения достигнутого прогресса в сопоставлении с результатами, предусмотренными в Программе и бюджете (C/5) и сгруппированными по основным направлениям деятельности и подразделениям, и ii) отпечатанного доклада, включающего краткую стратегическую оценку по каждой из пяти крупных программ и СИЮ, который составляется на основе электронных отчетов и схемы управления бюджетом, подготавливаемой Бюджетным управлением.

Хотя качество отчетности с ориентацией на конечный результат повысилось, данный вид отчетности также сопряжен с весьма трудоемким и затратным процессом подготовки, предусмотренной на каждые шесть месяцев. Поэтому возникла озабоченность по поводу рентабельности этого процесса в условиях подобной частотности. На основе уроков, извлеченных из двухлетнего опыта, Секретариат в апреле 2010 года обратился в Исполнительный совет с предложением облегчить процедуру отчетности, предусмотрев представление всеобъемлющих аналитических докладов EX/4 на весенней сессии Исполнительного совета, а на его осенних сессиях представлять более краткие доклады EX/4. Таким образом, подробная отчетность о результатах составлялась бы на ежегодной основе, а на других сессиях дополнялась бы более кратким докладом, чтобы государства-члены продолжали получать на регулярной основе надлежащую информацию об основных достигнутых успехах.

Кроме того, Исполнительный совет на своей 186-й сессии просил вновь представить более подробный всеобъемлющий онлайн-доклад о выполнении программы в табличном формате с помощью SISTER.

<sup>8</sup> Решения, принятые Исполнительным советом на его 179-й сессии (179 EX/Decisions), Париж, 16 мая 2008 г.: стр. 2.

В связи с этим новый документ ЕХ/4 состоит из двух докладов: печатного доклада, распространяемого для Исполнительного совета, и более подробного всеобъемлющего доклада о ситуации с выполнением программы<sup>3</sup>. Предложенный формат новой системы отчетности кратко описывается ниже.

#### **Сжатый печатный доклад (осенние сессии)**

Сжатый доклад будет представлять собой всеобъемлющую стратегическую оценку, включая обзор прогресса в достижении ожидаемых результатов, основные возникшие вызовы и извлеченные уроки и краткий отчет о мерах по обеспечению рентабельности/эффективности для каждого из пяти программных секторов и для СИЮ.

#### **Всеобъемлющий аналитический печатный доклад (весенняя сессия)**

Всеобъемлющий доклад будет представлять собой общую стратегическую оценку, включая обзор прогресса в достижении ожидаемых результатов, основные возникшие вызовы и извлеченные уроки и краткий отчет о мерах по обеспечению рентабельности/эффективности для каждого из пяти программных секторов и для СИЮ, секторов поддержки и общеорганизационных служб.

Этот доклад будет сопровождаться добавлением, содержащим аналитические доклады директоров/руководителей бюро на местах. Эта ежегодная оценка позволит провести стратегический обзор основных достигнутых результатов, возникших вызовов и извлеченных уроков в разбивке по странам и в распределении по широким секторальным и межсекторальным областям, включая два глобальных приоритета – «Гендерное равенство» и (в надлежащем случае) «Африка». В нем будет также содержаться краткая оценка вклада соответствующего бюро в деятельность страновых групп ООН (СГООН) и в мероприятия по общему страновому программированию, включая, в частности, совместные программы и самостоятельные мероприятия ЮНЕСКО, оказывающее стратегическое и глубокое воздействие.

#### **Онлайновый табличный формат: положение дел с осуществлением деятельности в рамках обычной программы и внебюджетных ресурсов (все сессии)**

В рамках онлайн-табличного формата будет представлен обзор прогресса в достижении каждого ожидаемого результата по всем главным направлениям деятельности/межсекторальным платформам/главам/институтам категории 1, а также по программным секторам применительно к двум глобальным приоритетам Организации – «Африка» и «Гендерное равенство». Достигнутый прогресс должен оцениваться с использованием соответствующих показателей эффективности и надлежащих контрольных и базисных показателей. Будут также описаны возникшие вызовы и извлеченные уроки по каждому ожидаемому результату документа 35 С/5 и меры по обеспечению рентабельности/эффективности по каждому ГНД/главе. Оценки должны основываться на вкладе Штаб-квартиры, подразделений на местах и институтов ЮНЕСКО категории 1. На уровне ГНД/глав эти сведения будут дополняться бюджетной и финансовой информацией, касающейся как обычной программы, так и внебюджетных средств. Этот онлайн-доклад будет представлен государствам-членам непосредственно через SISTER и Интернет-сайт BSP.

<sup>3</sup>

Просьба ознакомиться с Руководящими принципами по мониторингу и отчетности в рамках УКР, представленными на веб-сайте BSP/RB:

[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=36931&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=36931&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

18X EX/4 M.L.A. Unit Assessment  
Page - X

**КРУПНАЯ ПРОГРАММА III – СОЦИАЛЬНЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ**

**Пункт 03010 – ГНД 1: Поощрение прав человека в сферах компетенции ЮНЕСКО, теория и обмен мнениями о возникающих социальных и гуманитарных проблемах, а также межкультурный диалог**

Обычный бюджет: виды деятельности (округлено до тыс. долл США)		Внебюджетные средства (округлено до тыс. долл США)	
Запланиров. сумма: ___ долл.	Фактическая сумма: ___ долл.	Запланиров. сумма: ___ долл.	Фактическая сумма: ___ долл.

35 C/5 Ожидаемые результаты	Достижения, включая проблемы/извлеченные уроки
ОР1: Подготовлены и распространены рекомендации по конструктивной политике по расширению прав лиц, которые лишены своих основных прав человека	
ОР2: Активизирован обмен мнениями с целью обсуждения новых проблем на пути демократии и культуры мира	

*Пример пересмотренного шаблона онлайн-формата для одного из ГНД*

Цель введения шаблона ГНД заключалась в том, чтобы сосредоточить внимание на достигнутом прогрессе в сопоставлении с ожидаемыми результатами, предусмотренными в Программе и бюджете (C/5), с точки зрения достижений, вызовов и уроков. Для каждого ГНД/главы необходимо также определить меры обеспечения рентабельности/эффективности и потребности в области устойчивости.

**Достижения** дают информацию об основных наработках по программе. Речь идет о том, чтобы оценить полученный результат (или часть результата) в определенный момент времени, оперируя показателями результативности и контрольными показателями. Этот раздел включает информацию о достигнутых ключевых наработках и о том, как они способствуют достижению результатов.

**Проблемы и извлеченные уроки** представляют собой оценку факторов успеха и встреченных в ходе реализации основных трудностей, которые отразились на результативности. Цель этой оценки – предлагать в соответствующих случаях меры по преодолению встреченных трудностей, дать информацию о приобретенном опыте и обменяться соображениями о том, как Организация может использовать эти результаты для совершенствования дальнейшей реализации программ.

**Рентабельность/эффективность** можно охарактеризовать как оценку вопроса о том, была ли возможность реализации мероприятий и достижения наработок при меньшем расходе ресурсов, но при том же качественном и количественном уровне достижений, или можно ли было достичь аналогичного (или большего) результата с меньшими затратами благодаря применению альтернативных подходов к реализации. Политика или программа эффективна, если она дает результат при минимально возможном объеме затрат, тем самым обеспечивая максимально высокое качество применения имеющихся ресурсов. Цель – дать информацию о концепции и принятых мерах по обеспечению максимальной рентабельности при реализации программы и изложить соображения о том, как повысить отдачу от осуществления последующих программ.

**Устойчивость:** мероприятие или проект можно назвать устойчивым, когда полученные благодаря ему выгоды сохраняются длительное время спустя после завершения помощи со стороны Организации. Привлечение бенефициаров и партнеров к участию в разработке и реализации программы стимулирует их заинтересованность и является одним из факторов обеспечения устойчивости. Цель – изложить критерии и условия проведения оценки перспектив устойчивости деятельности или проекта с точки зрения их существа, управления и финансов. Наряду с этим может быть полезно включить информацию о рекомендуемом ЮНЕСКО порядке выхода, перехода или свертывания.

### **Страновые доклады**

В соответствии с процессом реформирования ООН и тенденцией к единому страновому программированию государства-члены ЮНЕСКО все активнее запрашивают информацию о результатах, достигнутых каждой страной. Для получения такой информации государства-члены могут использовать выдержки из докладов, представленных в SISTER, о мероприятиях или проектах, которые осуществляются в интересах отдельной страны или региона.

Переход к управлению результатами не является специфической чертой ЮНЕСКО: он затрагивает всю систему ООН в целом. ЮНЕСКО вносит вклад в межведомственные обзоры своих УКР и подходов к проведению оценки, в совместимость своего арсенала ИТ (SISTER, FABS и STEPS) с программами остальных учреждений, а также – насколько это возможно – в единые подходы к оценке. Хотя в разных учреждениях приняты различные методы с использованием подхода УКР, принципы управления с ориентацией на конечные результаты остаются неизменными. В настоящее время между ЮНЕСКО и фондами и программами системы ООН сохраняются терминологические различия:

ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций
мероприятия	виды деятельности
целевой показатель	цель
1-й уровень, или краткосрочный результат	наработки

Следует отметить, что термин «наработки» можно понять так же, как и в РПООНПР, т.к. он соответствует краткосрочному результату, которого нужно достичь за 6 лет.

Между терминами РПООНПР и терминами ЮНЕСКО, касающимися выражения результата, можно провести следующие параллели:

ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций
Итоги С/4	Среднесрочные результаты
Ожидаемые результаты С/5	Краткосрочные результаты
Ожидаемые результаты по плану работы	Наработки

## 11) Оценка<sup>9</sup>

Оценка представляет собой важнейший инструмент управления, ориентированного на отчетность, гласность и эффективность; поэтому ее выводы будут включаться в цепочку результатов в целях учета приобретенного опыта. Оценки, при проведении которых применяются как количественные, так и качественные показатели, являются одним из основных источников данных и информации для определения эффективности Организации в управлении и достижении результатов. Разрабатывая концепцию оценки, ЮНЕСКО отдает особое предпочтение таким оценкам, которые способствуют обогащению опыта Организации и служат подспорьем для отчетности.

Оценка – это систематическое и объективное оценивание какого-либо мероприятия, проекта, программы, стратегии, политики, предмета, темы, сектора, сферы деятельности или учреждения. Являясь одним из основных элементов процесса выработки политики, оценка позволяет своевременно оценить актуальность, эффективность, действенность, воздействие и устойчивость мероприятий, проектов или программ. Основные вопросы оценки – *делаем ли мы то, что нужно, правильно ли мы это делаем и есть ли лучшие способы достижения результатов?*

Функция мониторинга и оценки нередко вызывает недоразумения. Функция оценки идет дальше оценивания прогресса; ее задача – рассмотреть, можно ли усовершенствовать объект оценки с точки зрения следующих критериев:

- **Актуальность:** Насколько результаты мероприятия, проекта или программы соответствуют программной концепции Организации, изложенной в Среднесрочной стратегии и двухгодичной Программе и бюджете, требованиям бенефициаров, потребностям страны и глобальным приоритетам. При ретроспективном рассмотрении вопрос об актуальности зачастую превращается в вопрос о том, остаются ли результаты мероприятия, проекта или программы или их концепция целесообразными с учетом изменившихся обстоятельств.
- **Эффективность:** Мера, которая определяет, насколько экономично вкладываемые ресурсы преобразуются в результаты.
- **Действенность:** Насколько результаты мероприятия, проекта или программы достигнуты или могут быть достигнуты исходя из ожиданий, с учетом их соответствующей значимости. В этой связи рентабельность определяет, могут ли затраты на мероприятие, проект или программу быть оправданы достигнутыми результатами, наработками или воздействием. Цель на этапе программирования – определить наименьший вариант объема затрат, позволяющий достичь желаемого результата. Цель на этапе мониторинга и оценки – проанализировать и оценить эффективность мероприятия, проекта или программы в сопоставлении с результатом и затратами на него.
- **Воздействие:** Прямые и косвенные, позитивные и негативные, преднамеренные и случайные долгосрочные последствия мероприятия, проекта или программы.
- **Устойчивость:** Сохранение выгод от мероприятия/проекта после завершения предоставления основного объема помощи.

Кроме того, мониторинг и оценка различаются с точки зрения управления. Руководство мониторингом осуществляется ответственным должностным лицом в соответствии с принципами делегированных полномочий и отчетности. Функция же оценки структурно независима от функций оперативного управления и принятия решений для обеспечения непредвзятости оценки и во избежание коллизий интересов; тем самым она нацелена на подготовку объективных и независимых оценочных рекомендаций. Таким образом, обе эти функции имеют по сути разные цели, методики и характеристики, и поэтому они должны восприниматься как взаимодополняющие.

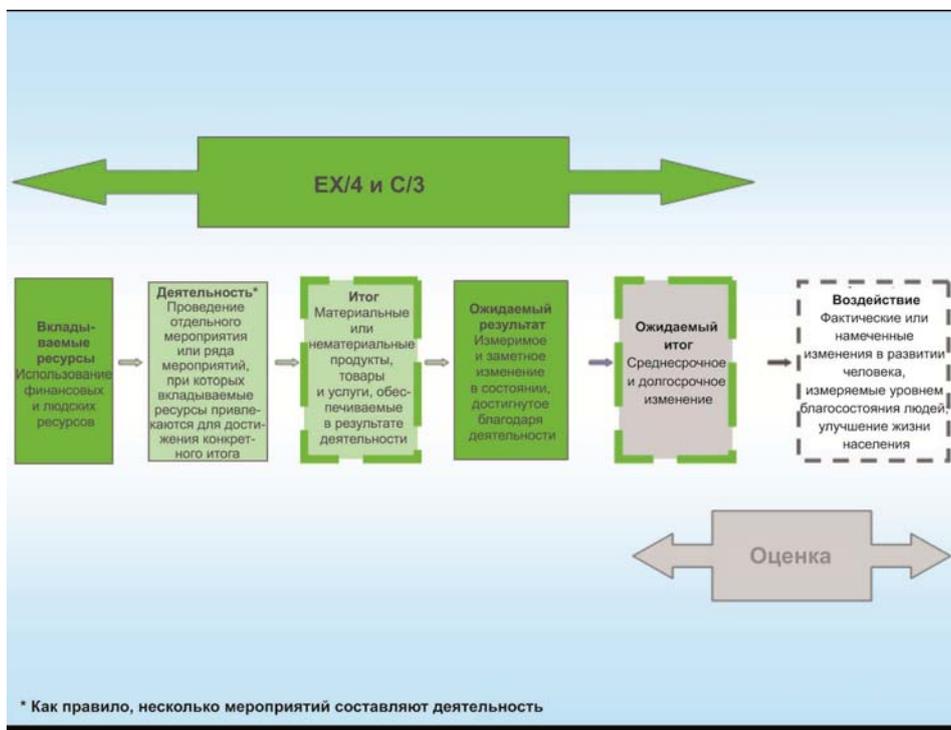
С помощью оценки ЮНЕСКО получает информацию как об успешных, так и о не очень успешных мероприятиях, проектах и программах. Это важно для повышения уровня реализации мероприятий, проектов и программ, т.к. позволяет при необходимости вносить коррективы, а также принимать меры во избежание повторения аналогичных затруднений в будущем. Извлеченные уроки и суммарный опыт и знания, полученные в результате оценки, позволяют совершенствовать выработку политики, процессы принятия решений, программирование, управление, а также повышать эффективность реализации программ.

<sup>9</sup> В основу этого раздела положены справочники ЮНЕСКО по проведению оценки (<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>)

Для проведения оценки не предусмотрено конкретных сроков. Тем не менее, согласно документу 34 С/4, оценка всех 14 стратегических программных целей (СПЦ) будет проведена в течение шестилетнего периода Среднесрочной стратегии. Эти оценки проводятся путем выборочного обследования мероприятий регулярных программ и внебюджетных проектов, способствующих оценке СПЦ. С другой стороны, проведение ряда оценок запланировано в двухгодичных Программе и бюджете (С/5); дополнительные оценки могут проводиться по инициативе Генерального директора или по запросу руководящих органов Организации. Реализация программ ЮНЕСКО оценивается Организацией в конце срока действия Среднесрочной стратегии. Эту функцию выполняет Служба внутреннего надзора (СВН), чтобы выявить избыточные, малоэффективные или неприоритетные программы и при необходимости применить положения об истечении срока действия или стратегии выхода/перехода. Согласно официальной терминологии, в ЮНЕСКО проводятся три вида оценок:

- **Экспертная оценка, или оценка ex-ante:** Оценка какого-либо предлагаемого мероприятия, проекта или программы, которая производится до принятия решения о его реализации. Цель такой оценки – определить результаты, выявить варианты их достижения, их вероятное воздействие и связанные с ними затраты, а также обеспечение проведения оценки на более позднем этапе. Этот вид оценки весьма близок к принципам ситуативного анализа.
- **Среднесрочная оценка:** Оценка, которая проводится примерно в середине периода реализации мероприятия, проекта или программы. Ее цель – извлечь выводы из проведенной реализации, чтобы усовершенствовать дальнейшую концепцию и осуществление. Среднесрочные оценки являются разновидностью формативной оценки, т.к. проводятся в ходе этапа реализации и нацелены на повышение результативности.
- **Оценка ex-post:** Оценка мероприятия, проекта или программы после их осуществления. Она может проводиться как сразу после их завершения, так и спустя длительное время после него. Цель такой оценки – определить достижения и встреченные проблемы, оценить устойчивость результатов и воздействия и сделать выводы, которые можно будет учесть в последующих мероприятиях, проектах или программах. Если эта оценка проводится сразу по завершении этапа реализации, она называется завершающей оценкой. Оценки ex-post, которые призваны определить, в какой степени ожидаемые результаты и итоги были достигнуты на практике, именуются совокупными оценками.

Оценка должна производиться в рамках предусмотренного бюджета (как правило, на эту цель предусматривается резерв в размере 1% общего объема ресурсов).



Отчетность с ориентацией на конкретные результаты (EX/4 & C/3) сосредоточена на вкладываемых ресурсах, на достигнутых результатах и их вкладе в итоги. В период действия Среднесрочной стратегии (С/4) должна быть проведена хотя бы однократная оценка всех итогов стратегических программных целей и их воздействия.

## Глоссарий ЮНЕСКО по УКР

<p><b>Определения</b> (в английском алфавитном порядке)</p>
<p><b>Достижения:</b> Они дают информацию об основных наработках по программе. Речь идет о том, чтобы оценить полученный результат (или часть результата) в определенный момент времени, оперируя показателями результативности и контрольными показателями. Этот раздел включает информацию о достигнутых <u>ключевых</u> наработках и о том, как они способствуют достижению результатов.</p>
<p><b>Мероприятие или проект:</b> Третий, самый нижний уровень в программной структуре ЮНЕСКО. Могут также называться рабочими планами.</p>
<p><b>Исходные данные:</b> Данные, которые описывают ситуацию до реализации мероприятия или проекта и охватывают каждый результат на каждом из уровней. Это – исходный пункт, с которого будет измеряться прогресс на пути к ожидаемым результатам.</p>
<p><b>Контрольный показатель:</b> в ЮНЕСКО термин «контрольный показатель» означает достижимую цель или величину, которой нужно достичь по какому-либо показателю результативности за двухлетний срок. Это – ориентир или стандарт для оценки результативности, который в идеале сопровождается исходными данными, представляющими ситуацию до начала осуществления мероприятия или проекта, которые полезны для оценок или сопоставлений.</p>
<p><b>Бенефициары и целевые группы:</b> Отдельные лица, группы или организации, которые прямо или косвенно получают выгоду от мероприятия (например, обездоленные и социально отчужденные группы; наиболее уязвимые слои общества, в том числе коренные народы). Прямыми бенефициарами считаются те, для кого прежде всего и проводится данное мероприятие. Косвенные бенефициары – это те, кого затрагивает это мероприятие.</p>
<p><b>Двухгодичный секторальный приоритет:</b> Для обеспечения плавного перехода от Среднесрочной стратегии к двухлетним Программе и бюджету на 2008-2009 г. стратегические программные цели из С/4 преобразованы в небольшое число двухлетних секторальных приоритетов, в которых определяются программные характеристики каждой Крупной программы.</p>
<p><b>С/3:</b> Доклад Генерального директора об осуществлении (предыдущих) Программы и бюджета.</p>
<p><b>С/4:</b> Среднесрочная стратегия ЮНЕСКО (шесть лет)</p>
<p><b>С/5:</b> Программа и бюджет ЮНЕСКО (два года)</p>
<p><b>Проблемы и извлеченные уроки:</b> представляют собой оценку факторов успеха и серьезных трудностей, с которыми пришлось столкнуться в ходе реализации и которые повлияли на результативность. Цель – предложить, когда это целесообразно, меры по преодолению встреченных трудностей, дать информацию об извлеченных уроках и поделиться соображениями о том, как Организация может извлечь из этого выгоду и усовершенствовать процесс реализации будущих программ.</p>
<p><b>Рентабельность/эффективность:</b> ее можно охарактеризовать как оценку вопроса о том, была ли возможность реализации мероприятий и достижения наработок при меньшем расходе ресурсов, но при том же качественном и количественном уровне достижений, или можно ли было достичь аналогичного (или большего) результата с меньшими затратами благодаря применению альтернативных подходов к реализации. Политика или программа эффективна, если она дает результат при минимально возможном объеме затрат, тем самым обеспечивая максимально высокое качество применения имеющихся ресурсов. Цель – дать информацию о концепции и принятых мерах по обеспечению максимальной рентабельности при реализации программы и изложить соображения о том, как повысить отдачу от осуществления последующих программ.</p>
<p><b>Оценка:</b> Систематическая и объективная оценка проводимых или завершенных мероприятий/проектов, программ или политики с точки зрения их концепции, подхода к реализации и достижения результатов. Она призвана измерять и оценивать скорее итоги и воздействие, нежели наработки. Цель – определить степень актуальности и достижения результатов, эффективность, действенность, воздействие и устойчивость.</p>
<p><b>Доклад ЕХ/4:</b> Доклад Генерального директора о выполнении программы и исполнении бюджета, утвержденных Генеральной конференцией.</p>
<p><b>Функции (функции ЮНЕСКО согласно С/4):</b> Спектр выполняемых ЮНЕСКО функций. К ним относятся: лаборатория идей; организация, устанавливающая правовые нормы; центр обмена информацией; организация, способствующая созданию потенциала в государствах-членах, и катализатор международного сотрудничества.</p>

**Стратегия осуществления:** Стратегия осуществления поясняет, как перейти от нынешней ситуации к той, которая описана в ожидаемых результатах («изложение результатов»). Она должна быть ориентирована на действия и предусматривать следующее:

- Основные аспекты для рассмотрения и соответствующий исходный уровень;
- Обоснование планируемых мероприятий, ключевые наработки этих мероприятий и ожидаемые результаты, которых предстоит достигнуть;
- Основных бенефициаров и ключевых партнеров и их ожидаемые роли;
- Выводы анализа рисков, с которыми связано осуществление. То или иное неопределенное событие может позитивно или негативно отразиться на ходе реализации программы. Следует сформулировать меры, предусмотренные на случай сглаживания негативного воздействия какой-либо угрозы.

Если мероприятие планируется продолжать и по истечении двухгодичного срока, то рекомендуется включить его предусмотренный долгосрочный результат, чтобы полностью обрисовать перспективу этого мероприятия. В соответствующих случаях можно дать уточнение об активизации мероприятия путем подключения внебюджетного проекта.

Следует напомнить, что бенефициары и партнеры должны привлекаться еще на этапе планирования/программирования для обеспечения ответственной реализации и устойчивости мероприятия.

**Вкладываемые ресурсы:** Финансовые (обычная программа или внебюджетные средства), людские (участвующий персонал) и институциональные ресурсы (имеющиеся материальные ресурсы, такие как существующие публикации, вспомогательные комплекты и т.п.).

**Мероприятие:** Предстоящие действия, в рамках которых мобилизуются вкладываемые средства для достижения определенных наработок.

**Средства проверки:** Источники данных и методики, применяемые для измерения и анализа результативности.

**Мониторинг:** Цель мониторинга – оценивать фактическую ситуацию в сопоставлении с изначально установленной программной информацией и при необходимости вносить коррективы.

**Всеобъемлющие цели С/4 (ВЦ):** Среднесрочная стратегия построена вокруг всеобъемлющих целей (ВЦ), соответствующих тем областям, в которых ЮНЕСКО обладает уникальным опытом и компетентностью.

**Наработки:** Первый эффект от мероприятий, который способствует достижению результатов. Они могут представлять собой материальный или нематериальный продукт (новые знания и квалификацию), получаемый благодаря проведению мероприятий.

**Показатель результативности:** Параметр, применяемый для оценки и измерения прогресса в достижении ожидаемого результата или одного из его аспектов, а также для определения того, в какой степени были удовлетворены потребности бенефициаров/целевых групп. Комплекс из всех показателей результативности отражает суть ожидаемого результата.

**Результат:** (или «изложение результата») описывает конкретное, видимое и измеримое изменение состояния, вызываемое мероприятием или проектом, которые предстоит реализовать. Он отражает изменение, инициируемое осуществлением мероприятия или проекта. Иными словами, он должен дать понять, насколько та или иная конкретная ситуация должна будет отличаться от нынешней ситуации. Поэтому результат должен выражать само отличие, а не то, что должно быть сделано. Во многих случаях ожидаемый результат связан с использованием наработок планируемыми бенефициарами.

**Цепочка результатов:** Комплекс результатов на одном уровне должен обеспечивать достижение ожидаемого результата на более высоком уровне. Эта последовательность и составляет цепочку результатов. В ЮНЕСКО цепочка результатов тянется от ожидаемых итогов Среднесрочной стратегии к ожидаемым результатам, предусмотренным в двухгодичной Программе и бюджете, а затем – к ожидаемым результатам мероприятий и проектов, создавая непрерывный переход между уровнями программирования. Благодаря такой связи между различными программными уровнями Организация обеспечивает сосредоточение своих ресурсов на достижении результатов, которые заданы на самых высоких уровнях.

**Стратегические программные цели С/4 (СПЦ):** в 14 стратегических программных целях (СПЦ) отражены всеобъемлющие цели, сформулированные с уклоном в программную и тематическую специфику. Каждая СПЦ устанавливает взаимосвязь между нормативной и оперативной задачами.

**Устойчивость:** Мероприятие или проект можно назвать устойчивым, когда полученные благодаря ему выгоды сохраняются длительное время спустя после завершения помощи со стороны Организации. Привлечение бенефициаров и партнеров к участию в разработке и реализации программы стимулирует их заинтересованность и является одним из факторов обеспечения устойчивости. Цель - изложить критерии и условия проведения оценки перспектив устойчивости мероприятия или проекта с точки зрения их существа, управления и финансов. Наряду с этим может быть полезно включить информацию о рекомендуемом ЮНЕСКО порядке выхода, перехода или свертывания.

**Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП):** Его назначение – отражать в едином документе краткий, ориентированный на результаты и всеобъемлющий анализ мероприятий и проектов ЮНЕСКО, реализованных в определенной стране с использованием как бюджетного, так и внебюджетного финансирования. Этот документ включает в себя краткий обзор соответствующих событий, относящихся к сферам компетенции ЮНЕСКО по той или иной стране (ситуативный анализ), и краткое, основанное на результатах описание всех реализуемых, недавних и прошлых вспомогательных действий, а также мероприятий и проектов, включая сотрудничество с другими партнерами из системы Организации Объединенных Наций и внешними донорами.