

# **Программирование, управление и мониторинг с ориентацией на конечные результаты (УКР) и их применение в ЮНЕСКО**

## **Руководящие принципы**

Бюро стратегического планирования

## СОДЕРЖАНИЕ

1) Введение.....	3
2) Краткая историческая справка.....	5
3) Что такое УКР? .....	8
4) УКР в управленческой структуре ЮНЕСКО .....	12
5) Цепочка результатов ЮНЕСКО .....	17
6) Основные этапы УКР.....	20
7) Что такое результат?.....	24
8) Последовательность действий и рамки эффективности .....	37
9) Мониторинг .....	46
10) Отчетность.....	50
11) Оценка.....	61
СЛОВАРЬ УКР ЮНЕСКО.....	64

## 1) Введение

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

В «Программе реформы», представленной бывшим Генеральным секретарем ООН 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, управлении, мониторинге, отчетности и надзоре переносится с самого процесса работы на достигнутые результаты. С тех пор понятие УКР заняло центральное место в системе ООН и стало среди международных организаций общей тенденцией, подкрепляемой новыми обязательствами.

В течение многих лет сообщество международных организаций стремится к наиболее эффективному осуществлению услуг, программ, мероприятий и проектов и достижению результатов. Традиционно основное внимание уделялось управлению вкладываемыми ресурсами и усилиями, что не всегда позволяло продемонстрировать достигнутые результаты достоверным и удовлетворительным для налогоплательщиков, доноров и других заинтересованных сторон образом. Их озабоченность носит явный и закономерный характер: их интересует, как используются их ресурсы и насколько благодаря их ресурсам меняется жизнь людей. В русле указанной тенденции к отчетности по результатам принципы *«управления для результатов»* были подчеркнуты в Парижской декларации об эффективности помощи 2005 г. Они нашли дальнейшее подтверждение в Аккрской программе действий в 2008 г. и в Пусанском партнерстве в интересах эффективного сотрудничества в сфере развития в 2011 г. как часть усилий по совместной деятельности для наращивания потенциала стран и поощрения отчетности всех основных заинтересованных сторон в работе по достижению результатов.

Обычно утверждается, что сложные процессы – такие, как развитие – сопряжены с социальными преобразованиями, что эти процессы по своей природе отличаются неопределенностью, сложностью, являются 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 от многосторонних организаций – способности надлежащим образом отчитываться перед заинтересованными сторонами, извлекать уроки из опыта, выявлять примеры передовой практики и понимать, в каких областях необходимы улучшения.

Разработанное ЮНЕСКО УКР направлено на решение этих вопросов путем определения четких ожидаемых результатов для программ, мероприятий и проектов, разработки показателей эффективности и соответствующих базисных и количественных и качественных целевых показателей, которые позволяют

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

отслеживать и оценивать прогресс на пути получения наработок и достижения ожидаемых результатов, и совершенствования отчетности Организации в целом и ответственных за исполнение сотрудников. Данный подход помогает ответить на вопрос «И что же?», признавая, что нельзя автоматически ставить знак равенства между успешной реализацией программ и фактическим улучшением ситуации в области развития.

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

## 2) Краткая историческая справка

Концепция УКР не 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:

- Каскадная структура 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 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 (ЮСЭИД) в конце 1960-х годов, эта структура представляет собой аналитический инструмент, который применяется при планировании, мониторинге и оценке программ, мероприятий и проектов. Ее название происходит от логических связей, устанавливаемых органами по планированию для увязывания средств, задействуемых в рамках той или иной программы, мероприятия или проекта, с их целями.

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 проблемами и требованиями со стороны государств-членов провести реформу их систем управления и повысить их эффективность, гласность, отчетность и ориентацию на конечные результаты. Однако переход к культуре ориентации на конечные результаты является долгим и сложным процессом и требует внесения изменений в менталитет и практику, а также постоянного наращивания потенциала сотрудников.

### ЮНЕСКО и ее подход к 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 (37 С/4), в которой УКР определяется в качестве ключевого элемента культуры отчетности, выражаемой в виде ожидаемых результатов и воздействия. Реформа направлена на смещение акцента с программ,

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

мероприятий и проектов, 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.

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

**Таблица А – Этапы внедрения 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 для сопровождения внедрения 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 Вулверхемптонского университета). ЮНЕСКО использует услуги 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 как предварительного условия эффективного внедрения УКР. Группа обеспечивает профессиональную подготовку в Штаб-квартире и на местах, ориентируясь на потребности секторов, бюро и отделений на местах.
2006 – по наст. время	Разработка и проведение профессиональной подготовки, посвященной вкладу ЮНЕСКО в общие страновые мероприятия по программированию.
2008 – по наст. время	Расширение профессиональной подготовки по формулированию результатов на все аспекты УКР, применяемого ЮНЕСКО. Подготовка предназначена для сотрудников Штаб-квартиры, подразделений на местах, институтов категории I и по запросу – постоянных делегаций и национальных комиссий. Обеспечение дополнительной подготовки и организация семинаров

ГОДЫ	МЕРОПРИЯТИЯ
	по УКР для менеджеров в целях улучшения ориентированных на результаты мониторинга и подотчетности.
2013	Внедрение структуры результатов для ожидаемых результатов документа 37 С/5 и связанных с ним планов работы.

### UNESCO's management systems

Для содействия перехода Организации на систему управления с ориентацией на конечные результаты были разработаны три основных электронных инструмента, опирающиеся на принципы транспарентности и подотчетности – SISTER, FABS и STEPS (MyTalent). **SISTER** (*Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов*) – это основывающийся на интернет-технологии управленческий инструмент Организации для управления знаниями и принятием решений, соблюдающий логику и использующий УКР и БКР. Он охватывает подготовку (программирование и бюджетирование) Программы и бюджета (С/5) и планов работы и их осуществление (т.е. управление, мониторинг, отчетность и оценку). Эта система обеспечивает управление составлением планов работы на основе принципа 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 для бюджетной и финансовой отчетности. **STEPS (MyTalent)** – *Система совершенствования кадровых служб* – обеспечивает управление людскими ресурсами и выплатой заработной платы. Эти управленческие инструменты составляют фундамент главных столпов управления, ориентированного на конкретные результаты, коими являются результативность и управление финансами и людскими ресурсами.

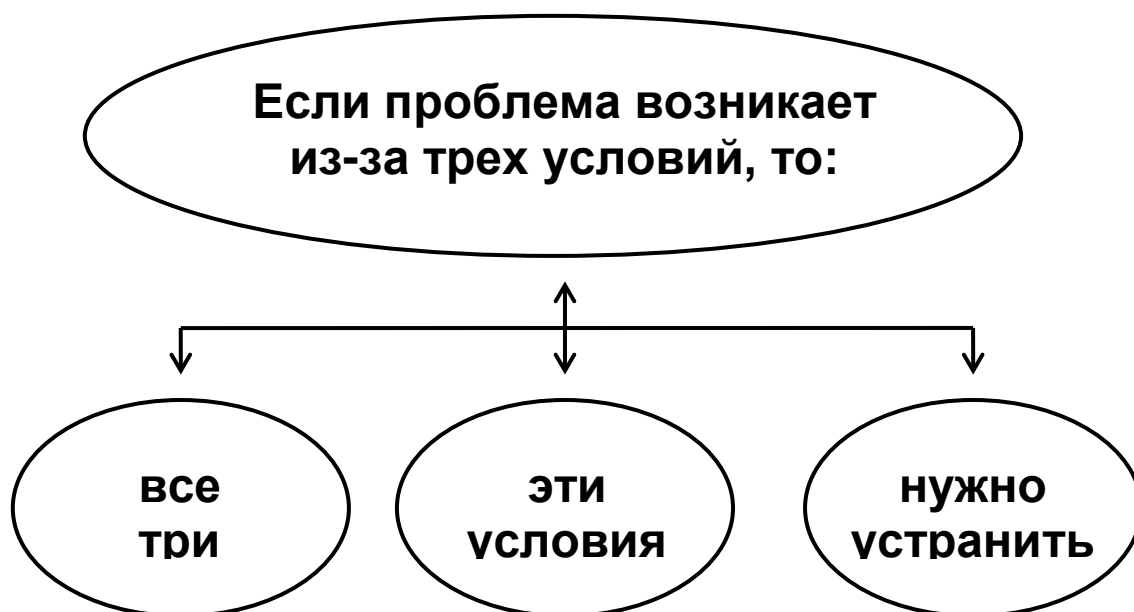
### 3) Что такое УКР?

Для разных людей и организаций УКР может иметь разные значения. Это объясняется просто: УКР представляет собой широкую стратегию управления, цель которой – изменить принципы функционирования учреждений путем повышения уровня их результативности, программных ориентиров и продуктивности. Оно отражает используемые организацией процессы и ресурсы для осуществления мероприятий в целях достижения установленных результатов.

УКР – это основанный на прямом участии и коллективный управленческий метод программного планирования, который сосредоточен на эффективности и достижении **результатов** и оказании **воздействия**. Он разработан для улучшения результативности программ и повышения **эффективности**, **действенности** и **подотчетности** управления.

УКР способствует перемещению акцента программирования, управления и принятия решений с используемых ресурсов и методов на установленные результаты. На **этапе программирования** этот подход обеспечивает наличие необходимого и достаточного комплекса мероприятий для достижения ожидаемого результата.

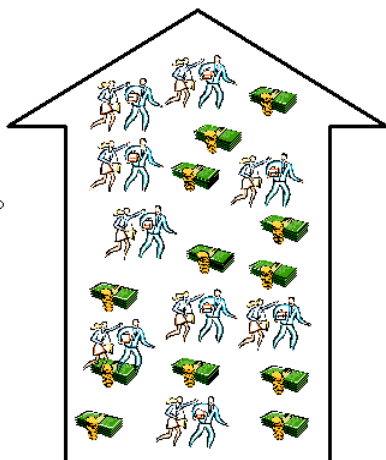
На **этапе осуществления** УКР позволяет обеспечивать и отслеживать продолжение поступления всех имеющихся финансовых, людских и институциональных ресурсов для достижения намеченных результатов.



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

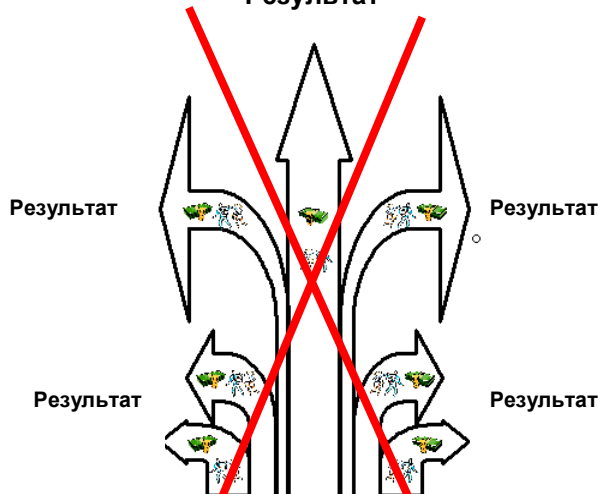


## Результаты



## Ресурсы

## Результат



## Ресурсы

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

Чтобы сделать УКР в наибольшей степени актуальным, его нужно применять ко всем без исключения организационным подразделениям и программам. Каждый должен определить ожидаемые результаты от своей деятельности, которая в совокупности способствует достижению ожидаемых результатов 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 программ, мероприятий, проектов зачастую представляют результаты деятельности своих программ, мероприятий, проектов следующим образом: «Мы предоставляем министерствам образования консультации по вопросам политики», «Мы проводим подготовку журналистов по вопросам поощрения свободы выражения мнений», «Мы занимаемся исследованиями в области рационального использования пресноводных ресурсов» и т.п., заостря внимание на видах осуществляемой деятельности, а не на тех конечных изменениях, которые эта деятельность призвана обеспечить для той или иной группы прямых бенефициаров.

Ориентация на результаты требует не только внедрения новых административных и оперативных систем, но прежде всего наличие направленной на достижение результатов культуры управления, которая обеспечивает поддержку и поощрение применения новых управленческих подходов. Хотя с институциональной точки зрения первоочередная задача УКР состоит в том, чтобы генерировать и использовать данные о результативности и воздействии для отчетности перед внешними заинтересованными сторонами и директивными органами, его первоочередными бенефициарами станут сами управленцы. У них появятся значительно более широкие возможности по контролю программ, мероприятий, проектов, за которые они отвечают, им будет проще принимать обоснованные решения, они смогут извлечь уроки из своих успехов и неудач и обменяться опытом с коллегами и всеми прочими заинтересованными сторонами.

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

- **Цепочка результатов:**

В ЮНЕСКО цепочка результатов связывает ожидаемые стратегические цели Среднесрочной стратегии (С/4) с ожидаемыми результатами, предусмотренными в двухгодичной Программе и бюджете (С/5) и ожидаемыми результатами четырехлетних планов работы (в рамках обычной программы и внебюджетных мероприятий), создавая плавный переход между уровнями программирования. Каждый уровень программирования связан со следующим, указывая, как/почему ожидаемые результаты более низкого уровня вносят вклад в достижение ожидаемых результатов на более высоком уровне, создавая таким образом цепочку результатов, опирающуюся на принципы агрегирования и согласования. Иными словами, достижение одного результата необходимо для достижения результата на следующем уровне и вносит в него свой вклад благодаря причинно-следственной связи. Установленная между ожидаемыми результатами на различных программных уровнях связь обеспечивает направление всех ресурсов Организации на достижение одобренных Генеральной конференцией ожидаемых результатов на самом высоком уровне.

- **Результаты «SMART»:**

Результаты – это изменения состояния или условия, вытекающие из причинно-следственных отношений. Они могут быть преднамеренными или непреднамеренными, положительными и/или отрицательными. Ожидаемый результат лежит в основе программ, мероприятий и проектов. Он выражает желаемое изменение, которое должно произойти благодаря осуществлению программ, мероприятий и проектов в рамках программы и бюджета (С/5). Он должен давать понять, насколько та или иная конкретная ситуация будет отличаться от нынешней. Поэтому основной упор в нем должен делаться на этих отличиях, а не на том, что планируется сделать. Во многих случаях ожидаемый результат связан с использованием итогов деятельности прямыми бенефициарами и поэтому не находится под полным контролем группы по осуществлению деятельности. Показатели достижения результатов измеряются с помощью количественных и качественных индикаторов. Результаты должны соответствовать критериям «SMART» (то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и своевременными). При формулировании ожидаемых результатов целесообразно применять критерии «SMART» для проверки их достижимости и значимости. Зачастую полезно ограничить масштабы ожидаемых результатов достижением существенных и реалистичных изменений.

- **Конкретный:** Результат должен быть точным, обособленным и четко выраженным. Расплывчатые или обобщающие формулировки не представляют собой ожидаемых результатов. В нем следует отразить характер ожидаемых изменений, прямых бенефициаров, регион и т.д. Его формулировка должна быть максимально детализированной, но при этом немногословной.
- **Измеряемый:** Результат должен тем или иным образом измеряться, то есть обладать качественными и/или количественными характеристиками.
- **Достижимый:** Результат должен реально соотноситься с имеющимися финансовыми, людскими и институциональными ресурсами.

- **Актуальный:** Результат должен способствовать достижению ожидаемых результатов более высокого уровня и отвечать конкретным и признанным потребностям или задачам в рамках мандата Организации.
- **Своевременный:** Результат должен достигаться в конкретно установленный срок.
- Логика деятельности (или преобразующий процесс):

вкладываемые ресурсы → мероприятия → наработки → результаты.

Набор причинно-следственных отношений связывает вкладываемые ресурсы с наработками, результатами и конечным воздействием. Этот набор используется как инструмент осознания того, как программа, мероприятие или проект осуществляются в целях достижения изменений. Ожидаемый результат – это финальная стадия цепочки деятельности, когда вкладываемые ресурсы (финансовые, людские, материальные, технологические и информационные) используются для проведения мероприятий (предпринимаемых действий или проводимой работы), приводящих к наработкам, способствующим желаемому изменению состояния или условия – ожидаемому результату.

## 4) УКР в управленческой структуре ЮНЕСКО

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

ЮНЕСКО имеет два основных свода институциональной документации по планированию – Среднесрочную стратегию (документ С/4) и Программу и бюджет (документ С/5), образующих в комплексе программно-концептуальную основу для всех направлений деятельности ЮНЕСКО. Документ С/5 состоит из оперативных четырехлетних планов работы (основная программа и внебюджетные мероприятия).

### А) Среднесрочная стратегия ЮНЕСКО – С/4 (8 лет)

Среднесрочная стратегия представляет собой всеобъемлющий плановый документ ЮНЕСКО. Это восьмилетний документ скользящего характера, определяющий внутреннюю стратегию Организации, который при необходимости может пересматриваться Генеральной конференцией. В основу Среднесрочной стратегии 37 С/4 легло следующее определение миссии ЮНЕСКО, сосредоточенное на тех темах и областях, в рамках которых ЮНЕСКО может внести ключевой вклад путем целенаправленной стратегической деятельности во всех сферах своей компетенции: *«В качестве одного из специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций ЮНЕСКО в соответствии со своим Уставом содействует укреплению мира, искоренению нищеты и 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».

Оперативная стратегия ЮНЕСКО по приоритету «Африка» задает перспективный подход к континенту, уделяя особое внимание тенденциям и росткам перемен, которые будут влиять на его развитие в ближайшее десятилетие. Деятельность в интересах Африки ведется с учетом приоритетов, установленных африканскими странами, Африканским союзом (АС), в том числе через ее программу Нового партнерства в интересах развития Африки (НЕПАД), а также другими организациями.

Особое внимание к вопросу гендерного равенства подчеркивает выраженную мировыми лидерами на Всемирном саммите 2005 г. приверженность его обеспечению, которая нашла отражение в последующих предложениях, выдвинутых 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 социальных, политических и экономических прав и возможностей женщин и мужчин, так и на преобразование стандартов женственности и мужественности и на учет факторов гендерного равенства в политике, программах и инициативах. Второй план действий по приоритету «Гендерное равенство» на 2014-2021 гг. (ПДГР-II) представляет собой «дорожную карту» для воплощения обязательств Организации в конкретные действия и итоги работы для каждой программы на основе согласованной и системной концепции гендерного равенства.

В охватываемый документом 37 С/4 период Организация сосредоточивает свою деятельность на ключевых сферах своей компетенции, чтобы внести вклад в:

- ускоренное достижение согласованных на международном уровне целей в области развития (СМЦР), включая Цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (ЦРТ), к 2015 г.;

<sup>3</sup> UNESCO 2014, 37 С/4 Среднесрочная стратегия на 2014-2021 гг., стр. 13.

- разработку повестки дня в области развития на период после 2015 г.;
- достижение целей в области устойчивого развития (ЦУР).

Одним из сравнительных преимуществ ЮНЕСКО внутри системы Организации Объединенных Наций является ее способность реагировать на сложные проблемы всеобъемлющим и адекватным образом, применяя межсекторальный и междисциплинарный подход. Таким образом, новая Среднесрочная стратегия строится вокруг двух программных всеобъемлющих целей, имеющих значение для Организации в целом, и направлена на решение конкретных глобальных задач, соответствующих ключевым сферам компетенции ЮНЕСКО в многосторонней системе:

- Мир – Обеспечение прочного и устойчивого мира;
- Справедливое и устойчивое развитие – Вклад в устойчивое развитие и искоренение нищеты.

Эти всеобъемлющие цели отвечают наиболее важным глобальным задачам в областях компетенции ЮНЕСКО и очерчивают те сферы, в которых ЮНЕСКО располагает уникальным опытом и компетенциями в многосторонней системе, то есть сферы, в которых Организация имеет сравнительные преимущества в международном масштабе. Ограниченное число стратегических целей – 9 на всю Программу – переводят всеобъемлющие цели в программную и тематическую плоскость, объединяя внутрисекторальные и межсекторальные решения выявленных глобальных проблем. Каждая стратегическая цель устанавливает связь между нормативными и оперативными задачами. Таким образом, Среднесрочная стратегия определяет, каким образом ЮНЕСКО намерена выполнить двойное требование:

- сосредоточения усилий Организации на ограниченном числе приоритетных областей для обеспечения устойчивых результатов ее деятельности и соответствия ее роли в реформируемой системе Организации Объединенных Наций;
- обеспечения соответствия между глобальными стратегиями и теми целями, которые преследует Организация.

### **В) Программа и бюджет ЮНЕСКО – С/5** (четырёхлетняя программа, два двухлетних бюджета обычной программы)

Стратегические ориентиры, заложенные в документе о Среднесрочной стратегии, преломляются в двух последовательных документах о программе и бюджете (С/5), каждый из которых охватывает четырехлетний цикл, тогда как бюджетные ассигнования на программы устанавливаются раз в два года. Документы С/5 предназначены для определения деятельности ЮНЕСКО для достижения всеобъемлющих и стратегических целей, предусмотренных в документе о Среднесрочной стратегии, и составляют основу ограниченного числа главных направлений деятельности (ГНД) каждой крупной программы, тем самым обеспечивая плавный переход между среднесрочными и четырехлетними программными приоритетами и гарантируя согласованность конкретных программ, мероприятий или проектов и среднесрочных целей. Изложенные в С/5 главные направления деятельности (ГНД) определяют вклад того или иного сектора в достижение целей документа С/4 и важнейшие области межсекторальных и междисциплинарных взаимодействий и обязательств.

В ЮНЕСКО существует три уровня программирования:

Уровень 1: Крупная программа (КП)

**Уровень 2: Ожидаемый результат С/5**

Уровень 3: План работы (РП): обычная программа и внебюджетные мероприятия.

Особое внимание в программе ЮНЕСКО уделено межсекторальному и междисциплинарному аспектам. Благодаря способности ЮНЕСКО стратегически объединять вклад различных секторов и направлений удастся повысить актуальность и результативность ее деятельности.

В крупные программы включены конкретные ссылки на согласованные на международном уровне цели в области развития (СМЦР), в том числе ЦРТ и ЦУР, на вклад в Повестку развития ООН на период после 2015 г. и на основные стратегические подходы, которые следует применять для достижения Стратегических целей, опираясь, 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 Программа и бюджет строятся на основе принципов УКР и постепенного бюджетирования с ориентацией на конечный результат (БКР). По каждому ожидаемому результату документа С/5 излагаются стратегии их достижения. Кроме того, на данном программном уровне устанавливаются показатели эффективности и соответствующие базисные показатели, а также количественные и качественные цели. В ходе реализации программы ЮНЕСКО будет по-прежнему следовать подходу «СМАРТ» (т.е. конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и своевременность) для разработки ожидаемых результатов. Этот подход рассматривается более подробно в главе 7.

**Главное направление деятельности 2: Поддержка и поощрение разнообразия форм культурного самовыражения, охрана нематериального культурного наследия и развитие индустрий культуры и творчества**

**Ожидаемый результат 6: Укрепление национальных потенциалов в интересах охраны нематериального культурного наследия, в том числе языков коренных народов и языков, находящихся под угрозой исчезновения**

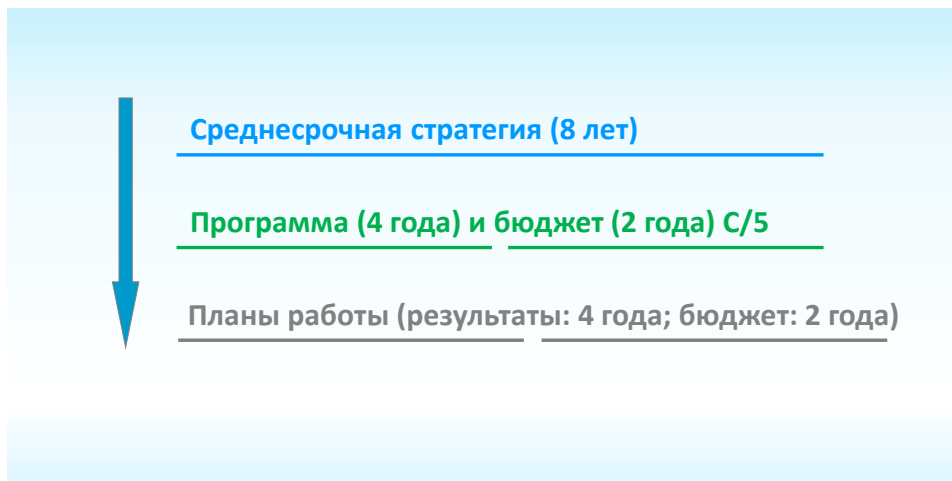
Показатели эффективности	Целевые показатели на 2017 г.	
	Бюджет 38 С/5 ННР+ в объеме 667 млн. долл.	Пересмотренный план расходов 38 С/5 в объеме 518 млн. долл.
1. Обеспечение рациональной управленческой деятельности руководящих органов Конвенции 2003 г. посредством эффективной организации совещаний, предусмотренных нормативными документами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принятые решения, обеспечивающие стратегическое руководство и/или финансовую поддержку для осуществления Конвенции</li> <li>- Разработка и/или осуществление в государствах-членах 200 планов по охране нематериального культурного наследия, включая сохранение языков коренных народов и языков, находящихся под угрозой исчезновения</li> <li>- Представление 60 заявок на получение международной помощи и эффективная реализация государствами-членами 10 соответствующих проектов, обработка 130 представленных государствами-членами заявок о включении в список нематериального наследия, внедрение и распространение передовой практики охраны на примере наследия, указанного в одной из этих заявок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принятые решения, обеспечивающие стратегическое руководство и/или финансовую поддержку для осуществления Конвенции</li> <li>- Разработка и/или осуществление в государствах-членах 200 планов сохранения нематериального культурного наследия, включая сохранение языков коренных народов и языков, находящихся под угрозой исчезновения</li> <li>- Представление 60 заявок на получение международной помощи и эффективная реализация государствами-членами 10 соответствующих проектов, обработка 130 представленных государствами-членами заявок о включении в список нематериального наследия, внедрение и распространение передовой практики охраны на примере наследия, указанного в одной из этих заявок</li> </ul>

Показатели эффективности	Целевые показатели на 2017 г.	
	Бюджет С/5 ННР+ в объеме 667 млн. долл.	Пересмотренный план расходов С/5 в объеме 518 млн. долл.
2. Число получивших поддержку государств-участников, использующих укрепленный человеческий и институциональный потенциал в интересах нематериального культурного наследия и интегрирующих нематериальное культурное наследие в свою национальную политику	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка или пересмотр политики в 38 государствах и укрепление человеческого и институционального потенциала в 70 государствах</li> <li>- Пилотное осуществление в двух регионах комплексной программы по образованию в области наследия, разработанной совместно с ОР 1, 2, 3 и 4 (внебюджетные средства)</li> <li>- 15% подготовленных ЮНЕСКО женщин-специалистов в области культуры, участвующих в процессах принятия решений в области культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка или пересмотр политики в 30 государствах и укрепление человеческого и институционального потенциала в 55 государствах</li> <li>- Пилотное осуществление в двух регионах комплексной программы по образованию в области наследия, разработанной совместно с ОР 1, 2, 3 и 4 (внебюджетные средства)</li> <li>- 15% подготовленных ЮНЕСКО женщин-специалистов в области культуры, участвующих в процессах принятия решений в области культуры</li> </ul>
3. Число периодических докладов об осуществлении Конвенции на национальном уровне, представленных государствами-участниками и рассмотренных Комитетом, и число докладов, затрагивающих гендерные вопросы и описывающих политику, способствующую равноправному доступу и участию в культурной жизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 105 докладов, в 50 из которых затрагиваются гендерные вопросы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 105 докладов, в 50 из которых затрагиваются гендерные вопросы</li> </ul>
4. Увеличение числа государств – участников Конвенции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 новых государств-участников, в том числе четыре в Африке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 новых государств-участников, в том числе четыре в Африке</li> </ul>
5. Число организаций, входящих и не входящих в систему учреждений Организации Объединенных Наций, а также организаций гражданского общества и частного сектора, вносящих вклад в осуществление программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аккредитация 30 НПО</li> <li>- Продление отношений с 40 НПО</li> <li>- Полноценное участие по меньшей мере семи центров категории 2 в поддержке программы ЮНЕСКО по эффективному осуществлению Конвенции 2003 г.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аккредитация 30 НПО</li> <li>- Продление отношений с 40 НПО</li> <li>- Полноценное участие по меньшей мере семи центров категории 2 в поддержке программы ЮНЕСКО по эффективному осуществлению Конвенции 2003 г.</li> </ul>

*Примеры ожидаемого результата, показателей эффективности и соответствующих целевых показателей из документа С/5*

### С) Планы работы

В ЮНЕСКО термин «план работы» подразумевает мероприятия в рамках обычной программы Организации и внебюджетные проекты. Содержащиеся в документе С/5 ожидаемые результаты (уровень 2) сведены в планы работы (уровень 3), где указаны запланированные оперативные мероприятия в рамках обычной программы и внебюджетные проекты.



*Непрерывный переход между программой и ожидаемыми результатами ЮНЕСКО, спускающийся от Среднесрочной стратегии (C/4) к Программе и бюджету (C/5) и к планам работы*



## 5) Цепочка результатов ЮНЕСКО

Цепочка результатов обеспечивает связи между ожидаемыми результатами на разных программных уровнях. Каждый программный уровень должен быть связан со следующим, указывая при этом, почему/как ожидаемые результаты более низкого уровня способствуют достижению ожидаемых результатов более высокого уровня, образуя тем самым цепочку результатов. Поэтому каждая программа, мероприятие, проект следует разрабатывать таким образом, чтобы они были последовательными не только сами по себе, но также вписывались в общую структуру.

Характер, охват и форма ожидаемых результатов на разных программных уровнях неодинаковы. Ожидаемые результаты определены для каждого главного направления деятельности/раздела в Программе и бюджете и в планах работы. Ожидаемые результаты должны достигаться в течение четырехлетнего срока.

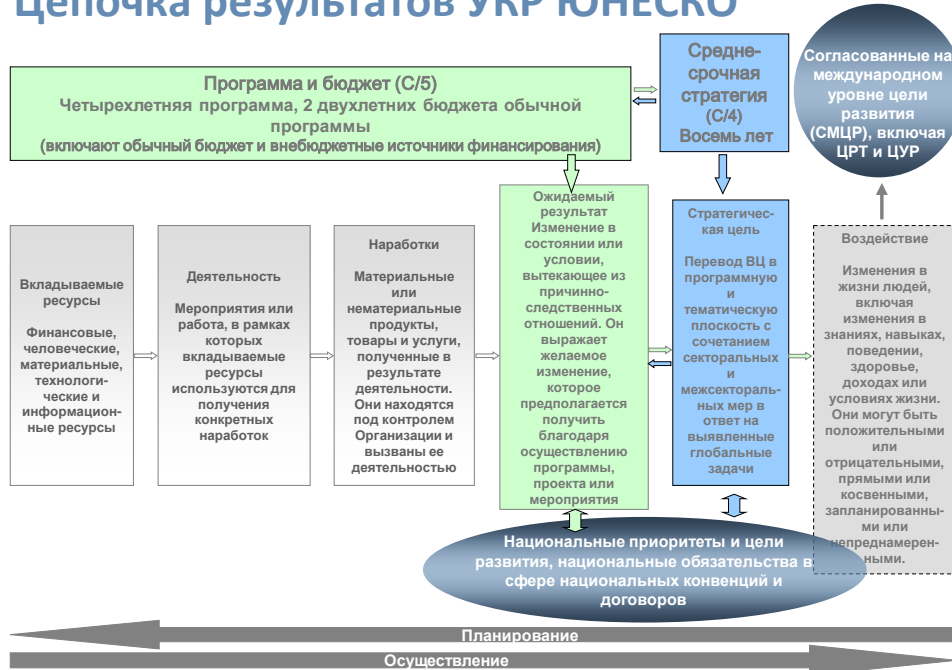
На всех уровнях ожидаемый результат должен выражать какое-либо изменение, а не сам процесс. Взаимосвязь между двумя ожидаемыми результатами разных уровней должна носить причинно-следственный характер, то есть достижение одного ожидаемого результата является необходимостью и подспорьем для достижения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

Взаимосвязь между ожидаемыми результатами не должна иметь характер категоризации или дефиниции, то есть ожидаемые результаты нижнего уровня не должны представлять собой простое описание составных частей соответствующего ожидаемого результата верхнего уровня.

Например, если рассматривать ожидаемый результат «Расширение биоразнообразия в критичных экосистемах», то взаимосвязь, имеющая характер категоризации, могла бы наблюдаться между двумя формулировками ожидаемых результатов – «Расширение биоразнообразия в морских экосистемах» и «Расширение биоразнообразия в лесных экосистемах». Причинно-следственное выражение ожидаемого результата можно было бы сформулировать, например, следующим образом: «Сокращение нагрузки населения 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 подразделениями на местах в ходе подготовки документов С/4 и С/5. Приступая к разработке какого-либо мероприятия или проекта, следует начать с рассмотрения определенных на вышестоящем уровне ожидаемых результатов, итогов и связанной с ними информации и надлежащим образом «подключиться», чтобы своими результатами в полной мере содействовать достижению более масштабного ожидаемого результата или наработок.

## Цепочка результатов УКР ЮНЕСКО



*Глобальный обзор цепочки результатов ЮНЕСКО, включая ссылку на согласованные на международном уровне цели в области развития (СМЦР), в том числе ЦРТ и ЦУР, и на национальные приоритеты и цели*

На рисунках выше и ниже показана цепочка 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 связь с осуществлением национальных планов развития посредством механизмов общего странового программирования Организации Объединенных Наций и структуры результатов (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, подчеркивающим коллективный вклад в выполнение приоритетов национального развития и содержащим общую матрицу результатов, в основном на уровне окончательных итогов, которую зачастую дополняют совместные планы работы на уровне наработок (в некоторых случаях матрица результатов РПООНПР уже содержит наработки).

Национальные приоритеты – это один или несколько приоритетов или целей в рамках национальной концепции развития, которые также связаны с согласованными на международном уровне целями в области развития (СМЦР), в том числе ЦРТ и ЦУР. Цепочка результатов РПООНПР является производной от национальных приоритетов и замкнута на них и направлена на уточнение вклада страновой группы ООН в достижение этих национальных приоритетов. В ней отражены отчетность и разделение деятельности между отдельными учреждениями. Итоги деятельности РПООНПР, итоги деятельности учреждения и наработки соответствуют трем уровням матрицы результатов<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Итоги деятельности РПООНПР способствуют достижению национального приоритета или цели с помощью двух или более учреждений системы ООН и их партнеров. Они опираются на критические оценки ролей партнеров вне структуры РПООНПР. Итог деятельности РПООНПР выражается как институциональное или поведенческое изменение на национальном или субнациональном уровнях. Итоги деятельности 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. Определение связанных с РПООНПР

РПООНПР и соответствующие эквивалентные общие программные документы странового уровня (такие как документы «Единая программа», в том числе выработанные в рамках стандартных оперативных процедур для инициативы «Единство действий») представляют коллективные стратегические результаты системы ООН. В этой связи на рисунке показано, как ЮНЕСКО осуществляет свой мандат и одновременно с этим вносит вклад в более масштабную рамочную программу ООН на мировом и страновом уровнях.

**Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП)** является программным инструментом, предназначенным для отражения в едином документе прошлых и будущих мероприятий и проектов ЮНЕСКО в определенной стране кратким, ориентированным на результаты и всеобъемлющим образом. Начиная с краткого обзора национальных задач в области развития, относящихся к сферам компетенции ЮНЕСКО, и опираясь на предыдущие и недавние примеры сотрудничества ЮНЕСКО и ее достижения, ДЮСП намечает перспективы будущих рамок сотрудничества с данной страной и возможности для совместной деятельности и программирования с другими учреждениями Организации Объединенных Наций и партнерами. Матрица результатов ДЮСП содержит также имеющиеся ресурсы и потребности в финансировании, необходимом для достижения ожидаемых результатов. (Дополнительная информация находится по адресу <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>).

### Цепочка результатов ООН и ЮНЕСКО



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

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

## 6) Основные этапы УКР

Суть 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. УКР охватывает управление программами, финансовыми и людскими ресурсами. Формулирование ожидаемых результатов и стратегия осуществления является частью повторяющегося процесса. Эти два понятия тесно взаимосвязаны; для получения оптимального решения оба они должны корректироваться на этапе разработки программы. В ЮНЕСКО УКР можно представить в форме семи этапов, первые четыре из которых касаются **программирования с ориентацией на конечные результаты**.

### А) Семь этапов

1. Определение вклада в ожидаемые результаты более высокого уровня необходимо для обеспечения последовательности между ожидаемыми результатами разных уровней программирования и для формирования тем самым логической и согласованной цепочки результатов. Цель цепочки результатов – обеспечить общую согласованность программы, все ресурсы которой направлены на достижение ожидаемых результатов высшего уровня Организации. Более подробную информацию см. в главах 5 и 7.

2. Анализ потребностей и проблем и определение 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 и ЦУР. Цель ситуативного анализа – выделить самые ключевые вопросы из большого числа тех вопросов, которые могут рассматриваться в какой-либо конкретной области, путем всестороннего анализа сравнительных преимуществ ЮНЕСКО в том или ином контексте. Наряду с выявлением этих вопросов ситуативный анализ выполняет функцию исходной документации о положении, сложившемся до осуществления мероприятия или проекта. Это облегчает проведение основанной на фактах оценки прогресса, достигнутого в ходе осуществления. Кроме того, это дает возможность сделать упор на участии и устойчивости путем мобилизации и привлечения ключевых заинтересованных сторон (партнеров и бенефициаров) за счет ориентированного на участие подхода в течение всего процесса, обращаясь к ним за помощью в определении потребностей и проблем, разработке мероприятий и определении ожидаемых результатов, которые отвечают их потребностям. Логика ситуативного анализа подсказывает, что в ходе всего процесса необходимо иметь четкую информацию о прямых бенефициарах и ключевых партнерах, а также об их конкретной роли и обязательствах. Наконец, при формулировании искомых результатов неизбежно требуется оценивать имеющиеся ресурсы (или те, которые можно привлечь). К этим ресурсам относятся финансовые (обычный бюджет и внебюджетные средства), людские и институциональные (материальные, технологические и информационные) ресурсы (их также называют вкладываемыми ресурсами). Общая сметная оценка того или иного мероприятия или проекта представляет собой сумму запланированных расходов на вкладываемые ресурсы, необходимые для получения наработок и 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 ожидаемых результатов, которых предстоит достигнуть.

3. Определение структуры результатов и, в частности, 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 представлена в главе 7.

Каждый из ожидаемых результатов должен сопровождаться показателями эффективности и соответствующими базисными уровнями, а также количественными и/или качественными целевыми показателями, четко указывающими, что должно измеряться по той или иной шкале или величине. Ожидаемый результат выражает изменение, которое должно быть привнесено благодаря мероприятиям, а показатель эффективности по ожидаемому результату сообщает характеристики этого изменения. Это дает возможность оценить уровень/степень достижения. Показатель эффективности – это единица измерения по той или иной шкале или величине. А цель – это связанная с показателем эффективности величина, которую предстоит достигнуть за данный период с помощью имеющихся ресурсов. Оценки исходных и целевых величин показателя эффективности позволяют осуществлять мониторинг прогресса в деле получения наработок и достижения ожидаемых результатов. Более подробная информация о показателях эффективности будет представлена в главах 7 и 8.

4. Разработка стратегии осуществления путем представления концепции о том, как осуществить переход от нынешнего положения к положению, которое описано в формулировке ожидаемого результата. Эта стратегия должна быть ориентирована на действие и указывать:

- основные потребности и требующие решения задачи, а также соответствующий базисный показатель;
- последовательность действий: обоснование действий с указанием исходных предпосылок и последовательности планируемых мероприятий, основные наработки этих мероприятий, намеченные ожидаемые результаты и средства измерения их достижения, а также прогнозируемые долгосрочные результаты, выходящие за пределы установленного срока и дающие общую перспективу. Иными словами, указание того, как/почему наработки приведут к ожидаемым результатам и как/почему эти ожидаемые результаты внесут вклад в достижение прогнозируемых долгосрочных результатов;
- прямых бенефициаров и основных партнеров и их соответствующую роль.

В ней должна быть отражена «степень прочности» после завершения помощи со стороны ЮНЕСКО, равно как и неизвестные обстоятельства (риски), способные повлиять на результативность программы либо позитивно (возможности), либо негативно (угрозы), и запланированные меры по смягчению негативных последствий таких угроз. В ходе разработки стратегии осуществления важно обеспечивать равновесие между предусматриваемой стратегией, результатами, масштабами (географический охват и ключевые заинтересованные стороны) и имеющимися ресурсами. Для этого нередко требуется процесс корректировки, чтобы получить в итоге прочную и сбалансированную конструкцию программы, мероприятия, проекта.

5. Мониторинг прогресса на пути к ожидаемым результатам наряду с надлежащим мониторингом эффективности и воздействия на основе данных о фактически достигнутых наработках. Цель такого мониторинга заключается в оценке текущей ситуации по сравнению с имеющейся изначально программной информацией, с тем чтобы отследить процесс реализации и прогресс в достижении ожидаемых результатов и при необходимости вносить коррективы. Кроме того, он включает самооценку соответствующего руководителя, который интерпретирует полученные

данные и дает возможные объяснения расхождениям между «ожидаемым» и «достигнутым», делая соответствующие выводы. Такой мониторинг дает возможность повысить чувство ответственности и устойчивость путем мобилизации и привлечения основных партнеров и прямых бенефициаров с помощью основанного на прямом участии подхода, 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 ожидаемые результаты сопоставляются с фактическими достижениями, об охваченных бенефициарах, привлеченных партнерах и вложенных ресурсах. Цель опирающейся на результаты отчетности – предоставление ключевым заинтересованным сторонам основанной на фактических данных информации об эффективности и воздействии с анализом возможных расхождений между «ожидаемыми» и «достигнутыми» результатами в целях информирования внутреннего руководства и донора, содействие принятию решений (в том числе в отношении корректировочных мер) и совершенствование процесса будущей разработки программ и политики, а также открытое и постоянное распространение и обсуждение результатов и наработанного опыта. Этот аспект более подробно раскрыт в главе 10.

**7. Оценка** предоставляет своевременную информацию об актуальности, воздействии, эффективности и устойчивости программ, мероприятий и проектов. Благодаря оценке ЮНЕСКО извлекает уроки как из успешных, так и из менее успешных программ, мероприятий и проектов. Это жизненно важный инструмент подотчетного, эффективного и транспарентного управления, опирающегося на принятие решений на основе фактической информации и использующего сделанные на основе опыта выводы при дальнейшей разработке программ и планировании. В этом случае также есть возможность мобилизовать и привлекать партнеров и бенефициаров, чтобы стимулировать чувство ответственности и самостоятельность с помощью основанного на прямом участии подхода. Рассмотрение точек зрения и оценок всех заинтересованных сторон и учет их удовлетворенности достигнутыми результатами входят в качественные критерии оценки. Более подробную информацию об оценке см. в главе 11.

## **В) Сквозные подходы**

ЮНЕСКО использует программы с подходом на основе прав человека, включая проблематику гендерного равенства. Их следует учитывать на всех этапах УКР. Равным образом в рамках программирования и мониторинга следует принимать во внимание вопросы анализа и управление рисками.

### **Подход с ориентацией на права человека 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 осуществлять их и возможностей носителей обязанностей выполнять свои обязательства, чтобы разрабатывать стратегии сокращения этих пробелов и наращивания необходимых возможностей. Такой анализ способствует формулированию ожидаемых результатов, показателей эффективности и соответствующих целевых показателей. Ожидаемые

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 эффективности могут свидетельствовать о таких изменениях, акцентируя внимание, например, на представленности и активном участии женщин и мужчин, на степени гендерной восприимчивости, и используя данные в разбивке по половому признаку для определения прогресса. Равным образом 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 предоставляют опыт учета вопросов гендерного равенства в национальном законодательстве, политике и стратегиях. 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.

В отношении гендерного равенства в систему СИСТЕР был добавлен новый инструмент под названием «Маркер гендерного равенства» (МГР), представляющий собой кодировку или систему классификации, предназначенную для измерения степени прямого или косвенного вклада мероприятий или проектов в поощрение гендерного равенства и/или расширение прав и возможностей девочек и женщин, что является первым шагом на пути к гендерному бюджетированию. Поскольку определение точного финансового вклада отдельных ресурсов или различных мероприятий или проектов в поощрение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин оказалось сложной задачей, маркер гендерного равенства основывается на системе кодировки. Таким образом, маркер предоставляет только ориентировочные данные по распределению ресурсов, которые не следует рассматривать как точные бюджетные данные. Несмотря на данный недостаток, маркер стал значительным шагом вперед по сравнению с предыдущим положением дел, когда данные в этой области отсутствовали или были в высшей степени оценочными.

### **Управление рисками (УР)<sup>5</sup>**

В ЮНЕСКО рамки управления рисками были сначала разработаны на стратегическом уровне и постепенно внедрены в практику управления на оперативном уровне. Риск – это возможность наступления события, которое может позитивно или негативно повлиять на достижение результатов. Поэтому такое событие может являться как возможностью, так и угрозой. Управление рисками – это процесс выявления и оценки факторов, которые могут затруднить достижение результатов или способствовать ему, анализа их причин, вероятности и последствий и принятия всех необходимых мер для противодействия риску и использованию возможностей. Анализ риска необходимо включать в план работы на всех этапах программирования и мониторинга в целях повышения эффективности программы в рамках установленного бюджета и сроков.

---

<sup>5</sup> Дополнительная информация содержится в учебном руководстве по УР по адресу <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604e.pdf>

## 7) Что такое результат?

Результат можно определить как изменение состояния или условия, имеющее причинно-следственную связь. Результат может быть запланированным или непреднамеренным, положительным и/или отрицательным. Ожидаемый результат представляет собой цель и смысл программы, мероприятия или проекта. Он выражает собой планируемое изменение, которое предполагается обеспечить с помощью данного мероприятия, проекта или программы, осуществляемых в рамках Программы и бюджета (документ С/5). Он должен определять, каким образом положение дел в будущем будет отличаться от текущей ситуации. В связи с этим он должен содержать информацию о планируемых отличиях, а не о том, что предстоит сделать. Зачастую он связан с использованием наработок прямыми бенефициарами и поэтому не может полностью контролироваться группой, занимающейся его достижением. Ожидаемый результат считается достигнутым, когда произведенные наработки превышают задачу, стоявшую перед мероприятиями. Он является последним этапом последовательности действий (или процесса преобразования), в котором вкладываемые ресурсы (финансовые, людские и материальные, технологические и информационные) используются для осуществления мероприятий, приводящих к наработкам, способствующим желаемому изменению состояния или условия – ожидаемому результату.



*Цепочка результатов опирается на последовательность действий (процесс преобразования)*

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

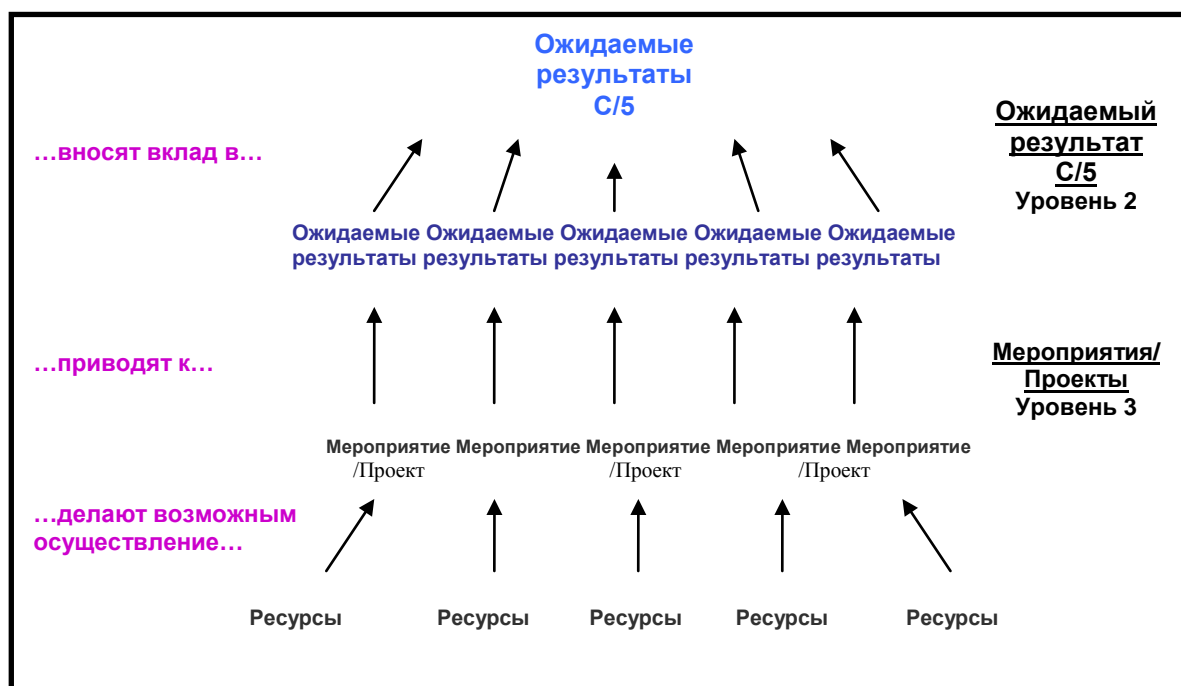
Отправным пунктом разработки какого-либо мероприятия или проекта является определение того, как его ожидаемые результаты будут вносить вклад в цепочку результатов ЮНЕСКО. Механизм, с помощью которого цепочка результатов формируется в ЮНЕСКО, опирается на взаимосвязи между соответствующими уровнями. Ожидаемые результаты верхнего программного уровня представляют собой исходный пункт разработки вашей программы, мероприятия или проекта. Каждый из



них 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 ожидаемые результаты нижнего уровня, согласится финансировать «нижестоящие» программы, мероприятия или проекты, если будет уверен, что объединение их наработок и ожидаемых результатов позволит достичь наработок и ожидаемых результатов того программного элемента, за который отвечает он. При определении такой взаимосвязи между различными уровнями программы важно учесть риски, которые могут повлиять на эффективность осуществления и, следовательно, на вклад в получение наработок и достижение ожидаемых результатов более высокого уровня. Анализ рисков повышает осведомленность и позволяет принимать обоснованные решения для смягчения негативного воздействия рисков.

Ожидаемые результаты сегментов, относящихся к одному программному элементу, объединяются для достижения ожидаемых результатов того верхнего уровня, к которому они относятся. Этот механизм, ступенчато поднимающийся снизу вверх через всю структуру программы, призван обеспечивать последовательность уровней программы. Важно отметить, что ожидаемый результат того или иного элемента не должен определяться как сумма ожидаемых результатов нижестоящих элементов: если бы дело обстояло именно так, ожидаемые результаты С/5 представляли бы собой лишь список ожидаемых результатов уровня мероприятий или проектов. Таким образом, ожидаемый результат С/5 опирается на ожидаемые результаты нижестоящих элементов, но не складывается из них.



Цепочка результатов ЮНЕСКО – ожидаемые результаты С/5 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 ожидаемые результаты сплелись в цепочку значимых достижений, тем самым сокращая разрыв между задачами и целями среднесрочного плана ЮНЕСКО и тем, чего Организация фактически добивается в своей повседневной деятельности.

- *Согласование глобального и местного уровней:* УКР ставит во главу угла ожидаемые результаты и большую целенаправленность, но они должны достигаться без ущерба для глобального мандата Организации и ее стремления к децентрализации и учету потребностей и приоритетов 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 подразделений 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 приоритетами и ожидаемыми результатами ЮНЕСКО. Наличие конкретного запроса на страновом уровне не является основанием для использования ресурсов в областях, приоритетах и в деле достижения ожидаемых результатов, которые не были одобрены руководящими органами Организации.

## **В) Формулирование ожидаемых результатов**

Формулирование ожидаемых результатов с точки зрения прямых бенефициаров позволит сосредоточить внимание на ожидаемых изменениях, а не на запланированных действиях или на будущих наработках. Это особенно важно на страновом уровне, где ЮНЕСКО стремится учесть национальные приоритеты развития той или иной страны. Привлечение заинтересованных сторон, включая как группы прямых бенефициаров, так и ключевых партнеров, крайне важно в течение всего процесса – от планирования и осуществления до мониторинга и оценки. Участие – это один из ключевых факторов повышения качества, эффективности, действенности 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 ключевые лица, заинтересованные в мероприятии или проекте (бенефициары и партнеры), к определению охвата этого мероприятия или проекта и стратегий его осуществления?
- Наблюдается ли со стороны ключевых лиц, заинтересованных в мероприятии или проекте, чувство ответственности за них и стремление к достижению установленных ожидаемых результатов?

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

В изложении ожидаемого результата должно быть отражено изменение состояния или условия. Его следует сосредоточить на том, что нужно изменить, а не на том, что необходимо сделать, и выражать это следует как можно конкретнее. Осуществление мероприятий и проектов не является результатом; результаты – это фактические выгоды или последствия осуществленных мероприятий и проектов.

Язык действий	Язык изменений
<p><u>... выражает ожидаемые 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 школам 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 ожидаемых 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. Ожидаемый результат несовместим с расплывчатыми или обобщающими формулировками. В нем следует указать характер ожидаемых изменений, прямых 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 количественными и/или качественными характеристиками.
- **Достижимый:** Результат должен реально соотноситься с имеющимися финансовыми, людскими и институциональными ресурсами.
- **Актуальный:** Результат должен способствовать достижению ожидаемых результатов более высокого уровня и отвечать конкретным и признанным потребностям или задачам в рамках мандата Организации.
- **Своевременный:** Результат должен достигаться в установленный срок.

После подготовки проект ожидаемого результата 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 ожидаемых результатов: процедура «СМАРТ»



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

### 1. Является ли он «конкретным»?

Что фактически означает слово «качество» в этом контексте? К чему конкретно сводится «повышение» качества начального образования? Кто является соответствующими ключевыми 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 контролируемые показатели эффективности, способные отразить уровень достижений?

Возможные показатели эффективности по второму ожидаемому результату могут быть следующими:

- % учителей следуют программе, разработанной на основе нового плана образования (исходный показатель: 0%, целевой показатель: 50%, в том числе не менее 25% женщин).

- % школ используют качественные учебные материалы (исходный показатель: 10%, целевой показатель: 90%).

## 3. Является ли он «достижимым»?

Имеется ли в наличии достаточный объем ресурсов для достижения ожидаемого результата? Следует учитывать финансовые, людские и институциональные 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 ожидаемых 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 «Единая программа», ДССН, региональные стратегии)? Соответствует ли он выявленным конкретным потребностям и проблемам?

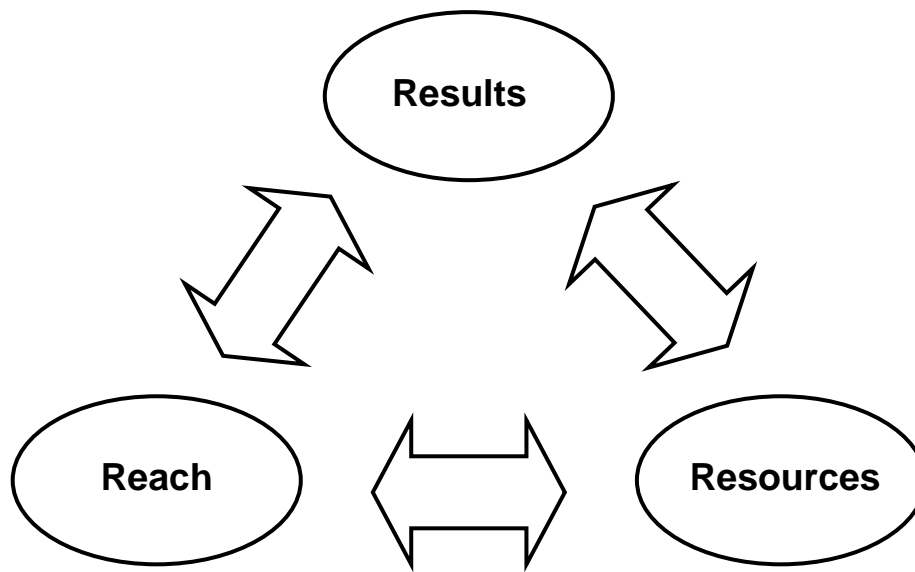
Если ответ отрицателен, от данного мероприятия или проекта следует отказаться.

## 5. Является ли он «своевременным»?

В соответствии с периодом Программы и бюджета (С/5) ЮНЕСКО установленный срок для проведения мероприятий в рамках регулярной программы составляет четыре 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 сформулирован, может быть полезно проверить и улучшить его формулировку еще одним способом – установить равновесие между такими тремя переменными, как **результаты** (изменение в состоянии или условия, вытекающее из причинно-следственной связи), **радиус охвата** (географический охват и цель, ширина и глубина влияния и сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами – бенефициарами и партнерами) и **ресурсы** (финансовые, людские и институциональные ресурсы, прямо или косвенно используемые для проведения мероприятий).



*Find a good balance among the three Rs*

Нереалистичные планы в рамках мероприятия или проекта зачастую страдают от несоответствия 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 в соблюдении логических связей между результатами, радиусом охвата и ресурсами.

Сразу составить ориентированную на результаты формулировку довольно сложно. Как правило, формулировки складываются постепенно, а в ходе разработки предположения и риски должны постоянно и тщательно проверяться.

### **С) Определение показателей эффективности, соответствующих базисных показателей и количественных и/или качественных целевых показателей для ожидаемых результатов**

При определении надлежащих показателей эффективности и соответствующих базисных показателей, средств проверки и целевых показателей для каждого ожидаемого результата крайне важно установить его охват. В процессе реализации это будет иметь существенное значение для осуществления мониторинга.

Давайте рассмотрим каждое из этих понятий. **Показатель эффективности** – это единица измерения по конкретной шкале или величине. Эти показатели являются качественным или количественным средством оценки наработок или итогов и предназначены для измерения эффективности программы или инвестиций. Показатели эффективности ожидаемых результатов касаются того, что прямые бенефициары должны делать по-другому после осуществления деятельности. Они должны позволять оценить, чего смогли достичь прямые бенефициары/целевые группы, и указывать на изменения, позволяя оценить степень/уровень достижений. В зависимости от методики их разработки и применения показатели эффективности могут быть объективными или субъективными.

**Базисный показатель** представляет собой точку отсчета или состояние показателя эффективности в начале осуществления программы или проекта и является основой, относительно которой оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов или наработок.

**Средства проверки** – это источники информации (документы, методы сбора данных, лица или организации), используемые для определения базисных показателей и измерения количественного и/или качественного прогресса в достижении целевых показателей.

**Целевой показатель** – это связанная с показателем эффективности величина, которую необходимо достичь в пределах установленного срока за счет имеющихся ресурсов (четыре года в рамках С/5 и планов работы на основе всех имеющихся ресурсов), тогда как **сравнительный показатель** – это реперная точка или норматив, включая стандарты, относительно которого можно измерить достигнутый прогресс.

Показатели эффективности и вся связанная с ними информация представляют собой моментальную фотографию, поскольку они отражают только одну сторону вопроса. Сочетание всех показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей должно позволить отразить основные наработки или ожидаемый результат, а также провести мониторинг прогресса его достижения и обеспечить его окончательное достижение или понять причины невозможности такового.

### **Отбор и формулирование показателей эффективности**

Мониторинг основывается на надлежащих показателях эффективности. При разработке программы, мероприятия, проекта и его ожидаемых результатов ответственное лицо должно определить соответствующие показатели эффективности, которые дадут возможность отслеживать прогресс и оценивать эффективность действий, то есть определить, достигнуты ли намеченные результаты. Показатели эффективности поддерживают эффективность в процессах программирования, осуществления, управления, мониторинга, отчетности и оценки.

При определении показателя эффективности и связанного с ним базисного показателя, а также количественных и/или качественных целевых показателей потребуются установить, легко ли будет производить сбор данных, необходимых для решения вопроса о том, удастся достичь ожидаемого результата или нет, а также есть ли или будет ли доступ к базисным данным. В этой связи необходимо ответить на первый вопрос: что будет являться источником данных? Иными словами, каковы будут средства проверки?

Для использования показателей подходит любой этап последовательности действий – вложение ресурсов, действия, наработки, результаты. Мониторинг с ориентацией на конечные результаты рассматривает не только соблюдение уровня расходов или плана осуществления (отвечая на вопрос «Сделано ли это?»), а выходит за эти пределы и оценивает фактические выгоды, которые были реально обеспечены бенефициарам (отвечая на вопрос «Это сделано, и что же?»). Таким образом, цель показателей эффективности по ожидаемым результатам – 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 надлежащего баланса между затратами времени и финансов на сбор требуемой информации и ее способностью отразить желаемые изменения. Даже от тщательно подобранного, четко определенного показателя эффективности будет мало пользы, если его не использовать по прямому назначению. Критической характеристикой показателя эффективности является его удобство для мониторинга. Одно дело – разработать показатель, и совсем другое – вести фактический сбор, регистрацию и представление данных. Показатели эффективности следует рассматривать как практические инструменты, а не как теоретическое упражнение.

Показатели эффективности указывают на изменения. Они дают нам возможность убедиться в наличии изменений, на достижение которых нацелены соответствующие программа, мероприятие, проект. Цель показателей эффективности – поддерживать эффективное планирование, управление и отчетность в рамках программы. Показатели эффективности свидетельствуют о результатах, выполняя роль ориентира для мониторинга, принятия решений, консультаций с заинтересованными сторонами и оценки.

При этом, однако, не следует забывать, что показатели эффективности призваны лишь демонстрировать, но не предоставлять научные «доказательства» или подробные пояснения об изменении. Кроме того, 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 или проектов, приводящих к тем изменениям, которые являются объектом измерения.

Важнейшим аспектом при отборе качественных показателей эффективности является их надежность, а не количество показателей эффективности, объем данных или точность измерения. Задача заключается 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 эффективности, которые дают приблизительные ответы на ряд важных вопросов, нежели получать точные ответы на множество малозначительных вопросов.

Для проверки актуальности показателей эффективности можно использовать следующие шесть критериев:

- Является ли показатель эффективности надежным: 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: насколько он экономичен, укладывается ли он в предусмотренный бюджет? Также следует решить, какой метод и технологию предполагается использовать для сбора некоторых данных и их анализа. Кто будет заниматься сбором данных (напр., Статистический институт ЮНЕСКО, добровольцы ООН, женские/молодежные ассоциации, НПО, институты и центры категории 2)?
- Является ли этот показатель эффективности актуальным: измеряет ли он именно то, что нужно? Какова, на ваш взгляд, надлежащая периодичность сбора данных?
- Насколько показатель эффективности реагирует на изменения: когда ситуация меняется, сможет ли он отразить эти изменения?
- Ценность показателя эффективности: будет ли информация использоваться при принятии решений и обучении?

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



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

Не следует смешивать ожидаемый результат с его показателем эффективности. Ожидаемый результат – это изменение или достижение, а показатели эффективности и целевые показатели должны давать информацию об этом достижении и о связанных с ним изменениях (или степени достижения), позволяя оценить степень/уровень достижения.

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

Одна из проблем, часто упоминаемая специалистами по программам, заключается в том, что хотя поддержка в так называемых «мягких» областях – повышение осведомленности, наращивание потенциала<sup>6</sup>, техническая помощь, политическое консультирование, информационно-разъяснительная деятельность и т.п. – вполне может являться мощнейшим сравнительным преимуществом ЮНЕСКО, эти области могут представлять наибольшую трудность 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 предосторожностей возможна тенденция к тому, что страновые операции будут сосредоточены в большей степени на действиях с исчисляемым результатом. Поэтому крайне важно, чтобы ЮНЕСКО предостерегала от возникновения любых сдерживающих факторов, которые мешали бы ей концентрироваться на наращивании потенциала и информационно-разъяснительной деятельности; оба эти направления сложны и рассчитаны на длительный период, а оценка результатов здесь может оказаться значительно более сложной по сравнению с другими областями.

### **Сопоставление количественных и качественных показателей эффективности**

Показатели эффективности могут включать разнообразные виды «сигналов», таких, как числа, рейтинги или изменения в уровне одобрения пользователями. Сигнал также содержит целевой показатель как «величину» или «шкалу» наблюдения. Например, показатель эффективности «Доля учащихся, окончивших начальную школу» сопровождается целевым показателем «65%», сигнализирующим установленный для достижения уровень.

Сигналы и градации могут выражать качественную и/или количественную информацию.

Количественные показатели основаны на статистических измерениях, числах, процентных соотношениях, частоте, пропорциях, тогда как качественные показатели предназначены для измерения качества и зачастую основываются на оценке, восприятии, мнении и уровне удовлетворения. Обычно они определяются посредством двух-трех конкретных критериев, позволяющих оценить качество достижения цели.

Вопрос о выборе между количественными и качественными показателями эффективности и соответствующими целевыми показателями в последние годы часто обсуждался. По общему мнению, количественные показатели эффективности и

<sup>6</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 более человеческие, личные характеристики, которые позволяют людям добиваться прогресса.

соответствующие целевые показатели – это измерения, которые соотносятся с прямыми, неоспоримыми фактами и твердыми цифрами, в отношении которых не встает вопроса о достоверности, правдивости и объективности, тогда как качественные показатели эффективности и соответствующие целевые показатели рассматриваются как субъективные, ненадежные и трудно проверяемые. Ни один вид показателя эффективности и соответствующего целевого показателя или наблюдения изначально не лучше другого; его пригодность зависит от того, как он соотносится с ожидаемым результатом, который он призван отражать. В руководящих принципах ЮНЕСКО предусмотрен отказ от подхода, при котором показатели эффективности и соответствующие целевые показатели должны быть количественными, а не качественными. Ожидается, что программные специалисты подберут тот вид показателя эффективности и соответствующего целевого показателя, который наиболее подходит для измеряемого ожидаемого результата. Зачастую необходимо использовать количественные и качественные показатели, уточняемые в информации о целевом показателе, поскольку без количественных данных невозможно оценить шкалу и масштаб, а без качественных данных исчезает контекст, в рамках которого интерпретируются количественные данные. Если количественный показатель эффективности и соответствующие целевые показатели будут признаны более подходящими, то потребуется четко определить каждый термин, используемый в единице измерения и/или величину, обеспечить документирование всех определений и найти возможности (такие, как применение оценочных шкал) для минимизации субъективного фактора.

Например, если рассматриваемый ожидаемый результат относится к области совершенствования деятельности правительства, в частности, его готовности удовлетворять местные нужды, то степень достижения результатов можно измерить с помощью показателей эффективности, 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 (целевой показатель: в среднем выше 6).
- Доля населения, оценивающая политику местного правительства как политику «с очень высокой степенью участия населения» (целевой 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 эффективности и соответствующих целевых показателей, в которых к соответствующим категориям характеристик применяются системы ранжирования, последовательности или начисления баллов.
- Доля населения, оценивающая степень соответствия политики центрального правительства нуждам населения в 6 баллов или выше (целевой показатель: 60%).

Дополнительные примеры см. в структуре результатов на стр. 40.

Качественные показатели эффективности и соответствующие целевые 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. 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 лишен недостатков. Информацию такого рода можно получить только путем обзоров, проведение которых 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 эффективности**

Некоторые виды показателей эффективности могут использоваться для оценки прогресса в деле достижения результатов:

#### *а) Прямые статистические показатели эффективности*

Прямые статистические показатели эффективности указывают на прогресс, когда результаты рассчитываются в виде полностью исчисляемых краткосрочных изменений. Например, если показатель эффективности сформулирован как «Возросло число случаев выдвижения 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 четыре года (или менее) не должно вызвать трудности. Следует обратить внимание на то, чтобы соответствующий временной период ожидаемого результата отвечал критериям сбора таких данных для использования в обзоре.

#### *б) Косвенные статистические показатели*

Косвенные показатели эффективности обычно являются количественными, но не относятся напрямую к ожидаемому 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 ожидаемым результатом должна быть изначальная связь. Например, если ожидаемый результат сформулирован как «Общественное признание важности математической, физической и химической наук для жизни и развития общества», то удачным косвенным показателем эффективности может быть расширение освещения этих аспектов средствами массовой информации.

#### *в) Описательные показатели эффективности*

Когда ожидаемые результаты с трудом поддаются количественному исчислению за четырехлетний период (напр., изменение в отношениях и в поведении), а число получателей не очень велико, можно предусмотреть нестатистический подход к составлению показателя «прогресса». Описательные показатели эффективности в значительной степени отражают «процесс изменения».

Данный метод особенно эффективен в случаях, когда планируемыми мероприятиями являются профессиональная подготовка, публикации, планы действий и семинары. Тем не менее, в общении с ключевыми 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 научного понимания океанических и прибрежных процессов и его использование государствами-членами для совершенствования управления отношениями человека с океаном», то эффективным описательным показателем мог бы являться мониторинговый вопросник, который следует распространить среди лиц, участвовавших в профессиональной подготовке,

конференциях или других мероприятиях, чтобы узнать, чем они занимались (или чем они планировали заниматься) в своих странах после участия в деятельности ЮНЕСКО.

Описательные показатели эффективности дают той или иной организации возможность начать исследование комплексных взаимосвязей между различными факторами, не прибегая к чрезмерно затратному статистическому исследованию. Тем самым ЮНЕСКО могла бы продемонстрировать «частичный успех», даже если другие факторы были способны затруднить «совершенствование управления отношениями человека с океаном» в целом.

Учитывая, в какой мере многие из ожидаемых результатов деятельности ЮНЕСКО могут показаться неосязаемыми, описательные показатели эффективности 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 эффективности:**

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

- Отсутствие источника данных, которое затрудняет беспрепятственный сбор необходимой информации рентабельным образом;
- Чрезмерное упрощение и недопонимание процесса достижения результатов в области развития, а также путаница в отчетности о результатах;
- Чрезмерное внимание к легко исчисляемым ожидаемым результатам в ущерб менее осязаемым, но не менее важным ожидаемым результатам;
- Автоматическое применение показателей эффективности в целях отчетности с помощью методов, которые не приносят пользы стратегическому мышлению и организационной практике.

## 8) Последовательность действий и рамки эффективности

**Последовательность действий: Вкладываемые ресурсы → Действия → Нарботки → Результаты**

Это система причинно-следственных связей, увязывающая вкладываемые ресурсы с наработками, результатами и вероятным воздействием. Она представляет собой инструмент, содействующий осмыслению того, как программа, мероприятие или проект осуществляются и приводят к изменениям.

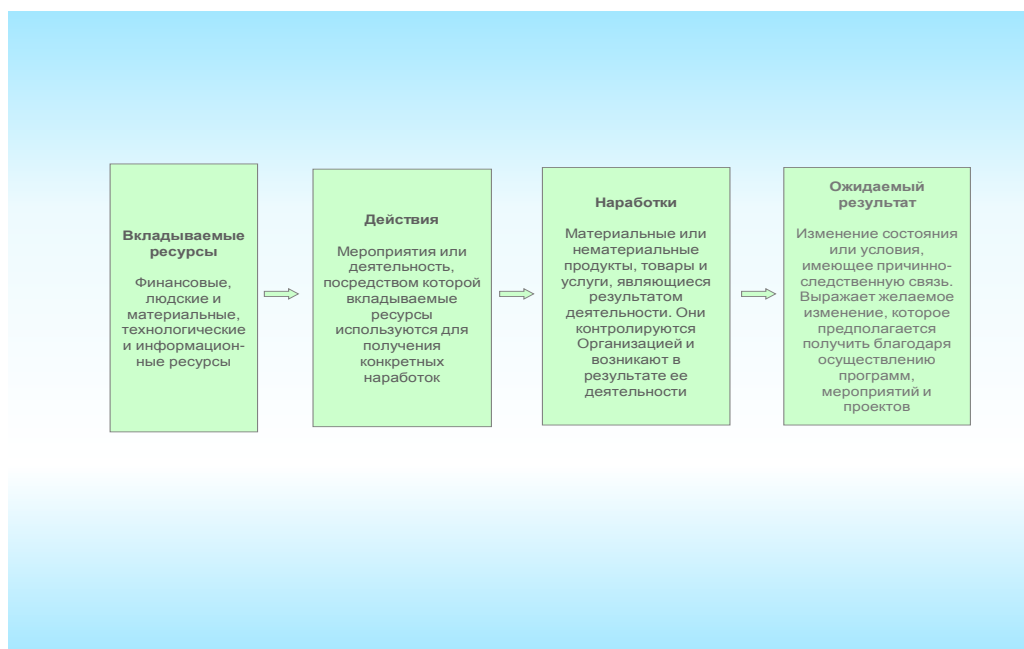
Смысл терминов «вкладываемые ресурсы», «действия», «наработки» и «результаты» нередко недопонимается. **Вкладываемые ресурсы** – это имеющиеся ресурсы, к которым относятся финансовые, людские и материальные, технологические и информационные ресурсы. **Действия** – это мероприятия или деятельность, посредством которой вкладываемые ресурсы используются для получения **наработок**. Они представляют собой продукты, товары и услуги, являющиеся результатом деятельности в области развития. Они контролируются Организацией и возникают в результате ее деятельности. Таким образом, наработка – это первая отдача от действия, способствующая достижению результатов. Она может носить материальный или нематериальный характер. В целом наработки можно рассматривать как новые знания и навыки, которые создаются 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, крайне важно четко определить роли и обязанности всех ключевых заинтересованных сторон и заручиться обязательством с их стороны<sup>7</sup>. Учитывая направление деятельности ЮНЕСКО, ее сферы компетенции и пять функций, большинство программ, мероприятий и проектов связаны со следующими основными наработками:

- повышение осведомленности;
- развитие знаний, организация крупных конференций (напр., КОФИНТЕА), подготовка глобальных докладов (напр., Всемирный доклад по мониторингу (ВДМ));
- укрепление потенциала и навыков;
- предоставление технической помощи/консультаций по вопросам политики;
- создание, укрепление и расширение партнерских связей и сетевого взаимодействия;
- обеспечение анализа политики, мониторинга и оценки.

Наконец, **результаты** – это последствия наработок для группы бенефициаров; они показывают, как прямые бенефициары используют наработки для того, чтобы делать что-либо по-другому, что нередко приводит к желаемому изменению состояния или условия, то есть дает ожидаемый результат. Это конечный этап последовательности действий.

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, проекта.

<sup>7</sup> Следует отметить, что последующие действия также нуждаются в определении, чтобы они могли служить стимулом и способствовать тому, чтобы сразу же после появления наработок группы бенефициаров действительно использовали их для достижения желаемых изменений.



*Взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами, действиями, наработками и ожидаемым результатом*

Если мы перенесем акцент с того, что мы делаем, на то, что мы хотим, чтобы прямые бенефициары делали по-другому в результате проведения мероприятия или проекта, мы сможем понять, что для достижения ожидаемых результатов могут потребоваться дополнительные виды мероприятий.

Важно, чтобы движущей силой деятельности/проекта были не наработки, а ожидаемые результаты.

Определение ожидаемых результатов:

- не является точной наукой;
- предполагает хорошее понимание социально-экономического, политического и культурного контекста;
- зависит от имеющихся ресурсов, масштабов охвата прямых бенефициаров и потенциальных факторов риска;
- требует участия ключевых заинтересованных лиц (бенефициаров и партнеров).

### Разработка структуры результатов

Структура результатов призвана направлять процесс планирования/программирования, мониторинга, отчетности и оценки на всех уровнях Организации. Она создается для всех ожидаемых результатов документа С/5, а также для всех мероприятий или проектов и обеспечивает внутреннюю логику и согласованность, способствуя качеству программ, мероприятий и проектов путем увязывания наработок с результатами, которые планируется получить в результате их осуществления. Как в отношении наработок, так и в отношении результатов она содержит показатели эффективности и связанную с ними информацию, как, например, базисные показатели и количественные и качественные целевые показатели, позволяющие оценить как прогресс в деле достижения результатов, или воздействие, так и полученные наработки, или эффективность. В отношении структуры результатов документа С/5 в разделе количественных и/или качественных целевых показателей имеется третья колонка, озаглавленная «Вспомогательная программа действий», в

которой указаны целевые показатели, которых требуется достичь при успешном привлечении внебюджетных средств. В первых двух колонках данного раздела содержатся целевые показатели для ресурсов обычной программы и имеющих или твердо обещанных внебюджетных средств.

Предоставляя также рамки для вносящих вклад более низких программных уровней, структура результатов обеспечивает согласованность и логичность цепочки результатов Организации, позволяя учесть конкретные потребности, задачи и контексты. Поэтому каждую программу, мероприятие или проект следует разрабатывать таким образом, чтобы они были логичны не только сами по себе, но и вписывались в общую структуру. Кроме того, для вносящих вклад более низких программных уровней следует не только указать, в какой ожидаемый результат и конкретный показатель эффективности более высокого уровня они вносят вклад, но, что еще более важно, каким образом они это делают. Это не только еще больше укрепит согласованность и логику цепочки результатов, но также позволит начать агрегирование показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей по наработкам и ожидаемым результатам планов работы в наработки и ожидаемые результаты С/5, в которые они внесли свой вклад.

Параллельно с механизмом агрегирования показателей эффективности и связанной с ними информации агрегирование ресурсов планов работы, которые способствовали достижению установленного в С/5 ожидаемого результата, позволяет определить необходимые для достижения ожидаемого результата С/5 бюджет и расходы, содействуя движению Организации в направлении бюджетирования на основе результатов (БКР).

Поскольку структура результатов содержит как ожидаемые результаты, зависящие от действий прямых бенефициаров/целевых групп (напр., государств-членов), так и ключевые ожидаемые наработки, находящиеся под контролем Организации, она также содействует коммуникации и обмену информацией среди всех ключевых заинтересованных сторон. Она способствует достижению основанного на информации соглашения о планируемых результатах, наработках для достижения результатов, а также ответственности всех ключевых заинтересованных сторон (в том числе ответственности Секретариата).

Приведенные ниже примеры мероприятий или проектов могут содействовать дальнейшему пониманию взаимосвязи между наработками, ожидаемыми результатами и связанной с ними информацией, а также их месте в структуре результатов. Однако их не следует рассматривать как образцы для универсального применения, ибо каждая программа, вид деятельности, проект различаются по своему характеру.

**Примеры ожидаемых результатов:**

- (1) Выполнение местными властями в провинциях Y и Z плана действий по осуществлению политики в отношении учителей и стратегии укрепления качества образования и содействия гендерному равенству.
- (2) Соответствие стратегического плана в области науки и технологии европейским нормам и разработка, принятие и осуществление национальными властями страны X требований для присоединения к ЕС.
- (3) Принятие обязательств политиками, молодежными ассоциациями и соответствующими структурами гражданского общества в области инклюзивной и справедливой государственной политики в отношении молодежи и начало ее разработки.
- (4) Разработка и осуществление в соответствии с международными конвенциями комплексных стратегий, политики и планов в области наследия в странах X, Y и Z.
- (5) Использование детьми общинных центров обучения для повышения их базовых образовательных навыков.

№	Показатель эффективности (PI) (максимум три):	Базовый показатель (B):	Количественные и/или качественные целевые показатели (T):	
			2014-2015 гг.	2014-2017 гг.
1	В отношении указанного выше первого ожидаемого результата показатель эффективности мог бы быть следующим: «выполнение местными властями % рекомендаций, содержащихся в плане действий».	Соответствующий базовый показатель мог бы быть следующим: «выполнение 10% рекомендаций с указанием методов выполнения».	Соответствующий количественный показатель мог бы быть следующим: «30%» и соответствующий качественный показатель мог бы быть следующим: «2-3 критерия оценки методов выполнения рекомендаций».	Соответствующий количественный показатель на 2017 г. мог бы быть следующим: «50%» и соответствующий качественный показатель мог бы быть следующим: «2-3 критерия оценки методов выполнения рекомендаций».
2	В отношении указанного выше третьего ожидаемого результата показатель эффективности мог бы быть следующим: «Число молодых людей, активно участвующих в созданных сетях» или «Число инициатив, предпринятых активно участвующей в созданных сетях молодежью».	Соответствующий базовый показатель мог бы быть следующим: 25 с присутствием 50% девушек без активного участия.	Соответствующий количественный показатель мог бы быть следующим: «50». В дополнение и в зависимости от контекста может оказаться полезным разработать качественный показатель: «2-3 критерия оценки активного участия девушек».	Соответствующий количественный показатель на 2017 г. мог бы быть следующим: «100». В дополнение и в зависимости от контекста может оказаться полезным разработать качественный показатель: «2-3 критерия оценки активного участия девушек».
3				

**Примеры ключевых наработок, связанных с указанным выше ожидаемым результатом №1:**

- (1) Повышение осведомленности местных властей об осуществлении политики и стратегии в отношении учителей и/или
- (2) Укрепление потенциала местных властей по осуществлению плана действий и/или
- (3) Предоставление местным властям технической поддержки для выявления трудностей в ходе осуществления плана действий.

**Нарботка №1:** Повышение осведомленности местных властей об осуществлении политики и стратегии в отношении учителей



№	Показатель эффективности (PI) (максимум три):	Базовый показатель (B):	Количественные и/или качественные целевые показатели (T):	
			2014-2015 гг.	2014-2017 гг.
1	Показатель эффективности мог бы быть следующим: «Число проведенных ЮНЕСКО семинаров по повышению осведомленности с участием местных органов власти».	Соответствующий базовый показатель мог бы быть следующим: «0» (если новая инициатива) или «5 семинаров со 100 участниками сообщества А».	Соответствующий количественный показатель на 2015 г. мог бы быть следующим: «5 семинаров с участием 150 человек из сообществ В и С».	Соответствующий количественный показатель на 2017 г. мог бы быть следующим: «15 семинаров с участием 450 человек из всех сообществ».
2	Показатель эффективности мог бы быть следующим: «Изготовление и распространение брошюр, листовок и видеороликов».	Брошюры, листовки и видеоролики на одном местном языке.	Соответствующий количественный показатель на 2015 г. мог бы быть следующим: «Перевод брошюр, листовок и видеороликов на 2 местных языка и их выпуск с участием членов сообществ В и С».	Соответствующий количественный показатель на 2017 г. мог бы быть следующим: «Перевод брошюр, листовок и видеороликов на все местные языки и их выпуск с участием членов всех сообществ».
3				

**Наработка № 2: Укрепление потенциала местных властей по осуществлению плана действий**

№	Показатель эффективности (PI) (максимум три):	Базовый показатель (B):	Количественные и/или качественные целевые показатели (T):	
			2014-2015 гг.	2014-2017 гг.
1	Показатель эффективности мог бы быть следующим: «Число учебных семинаров, участники и их профиль (в разбивке по полу)» и/или «% участников, готовых рекомендовать данный семинар».	Соответствующий базовый показатель мог бы быть следующим: «5 семинаров с участием 50% женщин, не имеющих необходимого профиля» и/или «80% участников, готовых рекомендовать данный семинар».	Соответствующий количественный показатель на 2015 г. мог бы быть следующим: «5 семинаров с участием более 50 человек, в том числе 50% женщин» и/или «90% участников, готовых рекомендовать данный семинар». В дополнение и в зависимости от контекста может оказаться полезным разработать качественный показатель: «2-3 критерия необходимого профиля участников».	Соответствующий количественный показатель на 2017 г. мог бы быть следующим: «10 семинаров с участием более 120 человек, в том числе 50% женщин» и/или «90% участников, готовых рекомендовать данный семинар». В дополнение и в зависимости от контекста может оказаться полезным разработать качественный показатель: «2-3 критерия необходимого профиля участников».

2	Показатель эффективности мог бы быть следующим: «Подготовка и распространение примеров передового опыта в осуществлении стратегии в отношении учителей».	Отсутствует	Из сообщества А.	Из сообществ В и С.
3				

### Основные вопросы на этапе программирования

Ниже приводится список основных вопросов, призванных помочь руководителям и их сотрудникам при разработке программы, мероприятия или проекта.

- В какой ожидаемый результат главного направления деятельности/раздела внесет вклад данная программа, мероприятие или проект? Внесут ли данная программа, мероприятие или проект вклад в приоритет «Африка» или приоритет «Гендерное равенство»? Если да, то в какой ожидаемый результат/результаты?
- Какие задачи необходимо решать в рамках? Были ли установлены претензии правообладателей и соответствующие обязательства носителей обязанностей, а также любые пробелы и нехватка возможностей для достижения гендерного равенства?
- Какие условия позволят облегчить осуществление программы, мероприятия или проекта?
- Существуют ли возможности для межсекторального сотрудничества?
- Какие риски могут возникнуть при осуществлении программы, мероприятия или проекта? Как их можно будет преодолеть?
- Кто является прямым бенефициаром программы, мероприятия или проекта: отдельные лица, группы или организации? Входят ли прямые бенефициары в число приоритетных групп ЮНЕСКО? Принимали ли они участие в планировании в целях повышения чувства ответственности и приверженности? Как будет осуществляться сбор и анализ их мнений и оценок относительно прогресса в деле получения наработок и достижения ожидаемых результатов?
- Какие бенефициары косвенно воспользуются осуществлением программы, мероприятия или проекта? Есть ли бенефициары, которые могут почувствовать негативное воздействие программы, мероприятия или проекта?
- Какая страна или страны воспользуются результатами программы, мероприятия или проекта?
- Какие основные партнеры примут участие в осуществлении: НПО, другие международные организации, университеты, ассоциации женщин/молодежи, институты и центры категории 2? Каким образом эти партнеры внесут вклад в мероприятие, проект?
- Кто будет участвовать в осуществлении программы, мероприятия или проекта? Будут ли принимать участие другие члены персонала (напр., другие сектора, другие подразделения на местах), консультанты и т.д.? Потребуется ли конкретный внешний опыт?
- Какие ресурсы необходимы для достижения ожидаемого результата? Достаточно ли имеющихся финансов? Нужно ли привлечь дополнительные средства?

- Какие основные наработки предполагается получить? Можно ли определить по крайней мере один количественный показатель эффективности и связанный с ним базисный показатель, а также количественный и/или качественный целевой показатель на конец четырехлетнего периода? Если нет, то почему?
- Каких результатов необходимо достичь? Какой доступ будет получен при достижении всех или некоторых результатов? Можно ли определить по крайней мере один показатель эффективности и связанный с ним базисный показатель, а также количественный и/или качественный целевой показатель на конец четырехлетнего периода для ожидаемого результата? Если нет, то почему?
- Кто, когда и как будет собирать и анализировать данные?
- Как наработки будут способствовать достижению ожидаемых результатов? Иными словами, какая последовательность действий с исходными предпосылками и причинно-следственной связью лежит в основе предпринимаемых действий, вытекающих из них основных наработок, ожидаемых результатов и мер в области последующей деятельности?
- Какую стратегию необходимо избрать для достижения ожидаемых результатов?
- Осуществляются ли в той же сфере компетенции другие программы, мероприятия или проекты, опыт, публикации и учебные материалы которых можно было бы использовать?
- Существуют ли логические связи, синергия и взаимодополняемость между программой, мероприятием или проектом и другими мероприятиями или проектами, осуществляемыми в той же сфере компетенции?
- Будет ли это мероприятие или проект входить в общий страновой программный документ? Если да, то в какой?
- Были ли определены стратегии завершения деятельности и/или стратегии перехода?
- Какие условия потребуются для обеспечения или сохранения выгод от программы, мероприятия или проекта после оказания помощи со стороны Организации? (Устойчивость).

### **От программирования к осуществлению: цепочка ответственности**

Переход от планирования/программирования к осуществлению происходит в Организации путем определения надлежащей информации по каждой программе, мероприятию или проекту и занесения ее в систему SISTER. По завершении данного этапа начинается цикл апробации. Процесс идет снизу вверх от планов работы до крупных программ, бюро и служб, начинаясь с запроса на утверждение планов работы ответственными сотрудниками и кончая утверждением Генеральным директором. Этот процесс состоит из указанных ниже ключевых этапов, в которых принимают участие следующие лица:

- Ответственный сотрудник разрабатывает проект своей деятельности и представляет его ответственному сотруднику следующего уровня. В случае осуществления мероприятия или проекта в представительстве на местах руководитель представительства должен сначала завизировать такую заявку, обеспечивая таким образом программную согласованность на страновом уровне и соблюдение УКР.
- На уровне ожидаемого результата документа C/5 ответственный сотрудник обеспечивает соблюдение УКР в рамках мероприятия или проекта и его вклад в достижение ожидаемого результата документа C/5.

- После утверждения ожидаемого результата документа С/5 ответственные сотрудники ГНД/разделов направляют запрос на утверждение помощникам Генерального директора по секторам и директорам бюро/служб.
- Эти запросы рассматриваются сотрудниками исполнительных секретариатов секторов, бюро и служб, которые выносят рекомендации для помощников Генерального директора по секторам и директоров бюро/служб. На основе данных рекомендаций помощники Генерального директора или директора утверждают эти запросы.
- Вслед за этим утверждением планы работы рассматриваются Бюро стратегического планирования, департаментом Африка, отделом гендерного равенства и бюро финансового управления. Они направляют свои рекомендации Генеральному директору.
- На основе данных рекомендаций Генеральный директор утверждает планы работы.

### От программирования к осуществлению Цепочка ответственности



*От программирования к осуществлению: цепочка ответственности*

Таким образом, цикл апробации обеспечивает совместную ответственность сотрудников на основе **транспарентности** и участие **всех** сторон с самого начала и на протяжении всего этапа **планирования/программирования**.

Данная цепочка ответственности обеспечивает не только **внутреннее качество и согласованность** программ, мероприятий и проектов, в частности, за счет структуры результатов, но также согласованность и последовательность цепочки результатов, в частности, актуальность и обоснованность:

- причинно-следственных связей между ожидаемыми результатами на разных уровнях программы;
- сбалансированности и согласованности мероприятий, осуществляемых за счет обычного бюджета и внебюджетных ресурсов;
- взаимопонимания между ответственными сотрудниками и руководителями и их подчиненными вне зависимости от подразделения.

После утверждения планов работы Генеральным директором и в первый день двухлетнего бюджета средства поступают в финансовую систему FABS, что завершает этап программирования и открывает этап осуществления. Этот этап включает мониторинг, изменение в программировании, отчетность и оценку.

## 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>8</sup>.

Мониторинг программ, мероприятий и проектов Организации является ключевым компонентом управления с ориентацией на конечные результаты. Он позволяет проанализировать собранную информацию и определить, насколько деятельность осуществляется по плану, частично по плану или не по плану, а также оценить, достигаются ли ожидаемые результаты и нужна ли поддержка в их достижении.

Мониторинг прогресса на пути к ожидаемым результатам преследует двойную цель. Он предоставляет руководству информацию об оценке осуществления программы на уровне документа С/5 и плана работы. Кроме того, он дает сведения для отчета о прогрессе в достижении ожидаемых результатов перед ключевыми заинтересованными сторонами, включая внутреннее руководство Организации, руководящие органы и доноров. Транспарентная и ориентированная на результаты отчетность содействует принятию решений (в том числе в отношении требуемых корректировочных мер) и разработке последующей политики и программы. Таким образом, крайне важно, чтобы Организация продолжала прикладывать усилия по совершенствованию мониторинга и отчетности, основанных на фактах и ориентированных на результаты, в целях оптимизации оценки прогресса и достигнутых результатов и информирования о них.

Задача мониторинга состоит в оценке текущей ситуации по сравнению с изначально определенной программной информацией и принятию при необходимости корректировочных мер. Можно провести разграничение между мониторингом осуществления (прогресса в осуществлении мероприятия или проекта) и мониторингом результатов (достигнутые в рамках мероприятия или проекта результаты).

Значение поддержания надлежащего равновесия в ходе разработки программ между **результатом, масштабами охвата и ресурсами** выделено в предыдущих главах. Эти три переменных параметра одинаково важны при мониторинге осуществления. Таким образом, в ходе осуществления ответственный сотрудник должен регулярно проводить обзор соответствующих фактических данных в целях оценки эффективности и воздействия. Такая работа предполагает оценку по крайней мере:

- наработок на основе установленных показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей и того, как они внесли вклад в достижение ожидаемых результатов;
- ожидаемых результатов (или части результатов), которые достигнуты исходя из установленных показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей;
- стратегии осуществления:
  - мнения ключевых заинтересованных сторон (групп-бенефициаров и партнеров) и выполнения запланированных ролей и обязанностей;
  - охваченных географических районов;
  - рисков и мер по их снижению;
  - положений о прекращении деятельности или стратегии завершения.

<sup>8</sup> OECD/DAC RBM Glossary – 2002.

- использования финансовых, людских и институциональных ресурсов.

**Мониторинг с ориентацией на конечные результаты** актуален как на уровне мероприятий и проектов, так и на более высоких уровнях. В дополнение к вышесказанному сотрудник, отвечающий за ожидаемый результат документа С/5, должен постоянно проверять, насколько достигнутые на уровне мероприятий и проектов результаты вносят вклад в достижение ожидаемого результата документа С/5. После этого сотрудник, отвечающий за ГНД/раздел или за крупную программу, должен регулярно проверять, насколько достигнутые на уровне документа С/5 результаты способствуют достижению стратегических целей, тем самым обеспечивая последовательность в цепочке результатов. Таким образом, важно обеспечить надлежащий мониторинг осуществления документа С/5 и всех планов работы<sup>9</sup>.

Привлечение ключевых 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 и должно осуществляться следующим путем:

- Отслеживание прогресса путем регулярного проведения обзоров, сбор и анализ мнений и оценок заинтересованных сторон относительно прогресса в производстве работ и достижении ожидаемых результатов;
- Совместное определение корректировочных мер, 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 выявления возникающих проблем.

Сбор и анализ информации для мониторинга является неотъемлемой частью процесса осуществления программы и управления ею. Таким образом, он не должен рассматриваться как дополнительная задача, выполняемая только ради отчетности. Мониторинг входит в сферу должностных обязанностей ответственного лица и должен проводиться на основе предусмотренного бюджета. Такой сотрудник обеспечивает выделение времени и средств для осуществления данной деятельности, поскольку дополнительных средств на мониторинг не выделяется (как показывает практика, обычно для этой цели следует резервировать порядка 5% имеющихся средств). В этой связи следует напомнить, что качество мониторинга ожидаемых результатов и расходы на него зависят от:

- набора показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей;
- определения источника данных;
- метода и техники сбора информации и ее анализа;
- периодичности сбора данных;
- роли и ответственности по каждой из этих задач.

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

Ниже представлены основные вопросы, которые могут помочь ответственным сотрудникам и их подчиненным при осуществлении мониторинга программ, мероприятий и проектов. В процессе мониторинга прогресса в деле получения работ и достижении ожидаемых результатов ответственный сотрудник должен

<sup>9</sup> Планы работы включают мероприятия обычной программы и институтов категории 1, а также внебюджетные проекты.

убедиться в актуальности определенной на начальном этапе программной информации. Если она утратила актуальность, соответствующую информацию следует пересмотреть.

- Are the issues identified the ones actually tackled?
- Насколько решаются выявленные проблемы?
- Ведется ли осуществление в правильном ключе, или же необходимо внести коррективы?
- Какие наработки достигнуты к настоящему времени? Есть ли трудности в сборе данных по соответствующим показателям эффективности? Достигнуты ли они согласно плану и эффективным образом? Каким образом они содействовали достижению результата?
- В отношении логики действий являются ли предпосылки и причинно-следственная последовательность действий, основные наработки, ожидаемые результаты и последующие меры по-прежнему актуальными?
- Какова ситуация с ключевыми партнерами? Участвуют ли они в осуществлении в соответствии с планами? Привлекались ли какие-либо незапланированные партнеры? Есть ли среди запланированных партнеров те, которые не были привлечены?
- Кому фактически выгодно осуществление данной деятельности? Соответствуют ли прямые бенефициары запланированным? Вовлечены ли они в процесс осуществления в соответствии с планами? Собираются ли и анализируются их мнения и оценки относительно прогресса в получении наработок и достижении ожидаемых результатов?
- Входят ли программы, мероприятия и проекты в общий страновой программный документ? Если да, то какие именно и каким образом?
- Был ли ожидаемый результат достигнут полностью или частично? (Достижения, представленные в сравнении с показателями эффективности и относящимися к ним базисными и целевыми показателями). Встречались ли какие-либо трудности при сборе данных о показателях эффективности, регистрируемых для оценки прогресса в достижении ожидаемых результатов?
- Каким образом достигнутые результаты способствовали достижению намеченных на этапе программирования результатов более высокого уровня глобального приоритета «Африка»/глобального приоритета «Гендерное равенство»? Остаются ли намеченные результаты актуальными и эффективными для достижения ожидаемых результатов более высокого уровня?
- Какой объем средств был израсходован? Соответствует ли он плановой смете? Удалось ли привлечь запланированные внебюджетные средства? Требуются ли дополнительные ресурсы?
- Достаточно ли в группе сотрудников для обеспечения осуществления? Есть ли необходимость подключить/нанять дополнительных сотрудников?
- Появлялись ли какие-либо возможности, способствовавшие осуществлению?
- С какими проблемами и рисками пришлось столкнуться в процессе осуществления? Как они повлияли на осуществление программ, мероприятий и проектов? Какие меры могут быть приняты для анализа и преодоления этих проблем или рисков?
- Какие уроки удалось извлечь? Как их можно учесть в будущей работе?



- Можно ли было достичь результатов более эффективным и/или действенным образом за счет альтернативных подходов к проведению деятельности? (Экономность/действенность).
- Необходимо ли применить положение о постепенном завершении или прекращении деятельности?
- Какие условия потребуются (если это актуально) для обеспечения или сохранения выгод от программы, мероприятия, проекта после оказания помощи со стороны Организации? (Устойчивость).

Таким образом, мониторинг планов осуществления позволяет понять, насколько исходные данные программных рамок сохраняют свою актуальность. Поскольку такая информация ляжет в основу дальнейшего управления и осуществления, мониторинг следует проводить регулярно. Часто бывает, что одни аспекты осуществляются в соответствии с планом, а другие нет. Если какое-то событие затрудняет осуществление программы, мероприятия, проекта до такой степени, что достижение ожидаемых результатов становится нереальным или оказывается, что они больше не внесут вклад в достижение результатов более высокого уровня, потребуется пересмотреть программу. **Пересмотр программы** предполагает проведение обзора, корректировку структуры результатов и/или цепочки результатов в соответствии с новой ситуацией и подотчетность за эту деятельность наряду со всей другой соответствующей информацией, в частности, стратегией осуществления.

При пересмотре мероприятия или проекта необходимо получить разрешение ответственного сотрудника более высокого уровня или подпись директора/руководителя подразделения на месте (если деятельность децентрализована) для обеспечения сохранения общей согласованности программы. Другими словами, необходимо обеспечить соответствие пересмотренного мероприятия или проекта ожидаемым результатам более высокого уровня и их вклад в его достижение. Также необходимо обеспечить сохранение совместной ответственности с более высоким уровнем программы.

## 10) Отчетность

Информация, полученная в процессе мониторинга, включается в направляемую заинтересованным сторонам отчетность о достигнутом прогрессе в достижении ожидаемых результатов, проблемах, корректировочных мерах и извлеченных уроках, экономности/действенности и устойчивости.

Задача ориентированной на результаты отчетности заключается в предоставлении ключевым заинтересованным сторонам информации об эффективности и воздействии с оценкой возможных расхождений между ожидаемыми и реально достигнутыми результатами в целях:

- информирования внутреннего руководства и доноров;
- содействия принятию решений (в том числе в отношении необходимых корректировочных мер);
- разработки будущей программы и политики;
- распространения результатов и полученного опыта и их обсуждения транспарентным и коммуникативным образом.

Для того чтобы эти предусмотренные уставными документами доклады приносили пользу, необходимо использовать информацию об эффективности в качестве основы анализа и принятия решений Секретариатом. Соответственно, заместители Генерального директора по секторам и директоры бюро/служб проводят периодические обзоры осуществления программы, уделяя особое внимание малоэффективным программам, мероприятиям и проектам. Обзор может привести к перепрограммированию, а также к изменению ассигнования средств в случае низкой эффективности и/или разработке стратегий завершения деятельности.

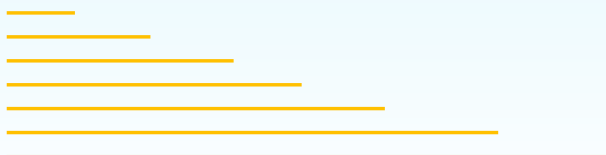
Кроме того, заместители Генерального директора по секторам, директоры бюро/служб и БСП в рамках регулярного обзора планов работы проводят мониторинг малоэффективных программ, мероприятий и проектов и вносят в их отношении рекомендации на рассмотрение Генерального директора. Содержащаяся в системе SISTER (применяемый Организацией инструмент управления знаниями и принятия решений) информация служит источником для этих обзоров и других видов анализа, обеспечивая принятие решений Секретариатом на основе четких данных.

### Обязательные доклады

Каждые шесть месяцев Секретариат ЮНЕСКО представляет своим руководящим органам обязательные доклады о достигнутом прогрессе. Этот прогресс оценивается в сопоставлении с ожидаемыми результатами в свете показателей эффективности и связанных с ними базисных и количественных и качественных целевых показателей, предусмотренных в Программе и бюджете (документ С/5). Представление государствам-членам и другим заинтересованным сторонам докладов является одним из способов отчетности за вверенные Организации ресурсы с точки зрения полученных результатов. Этот способ вносит вклад в разработку последующих документов «Программа и бюджет» (С/5) благодаря учету передового опыта и извлеченных уроков. Таким образом, эти доклады способствуют обоснованному принятию решений внутренним руководством ЮНЕСКО, руководящими органами, донорами, национальными заинтересованными сторонами и другими субъектами.

## Отчетность

### C/5: программа (4 года) и бюджет (2 года)



**EX/4: доклад Генерального директора об осуществлении утвержденной Генеральной конференцией программы (каждые шесть месяцев: совокупная отчетность)**

**EX/4-C/3: объединенный доклад Генерального директора об осуществлении деятельности (каждые четыре года)**

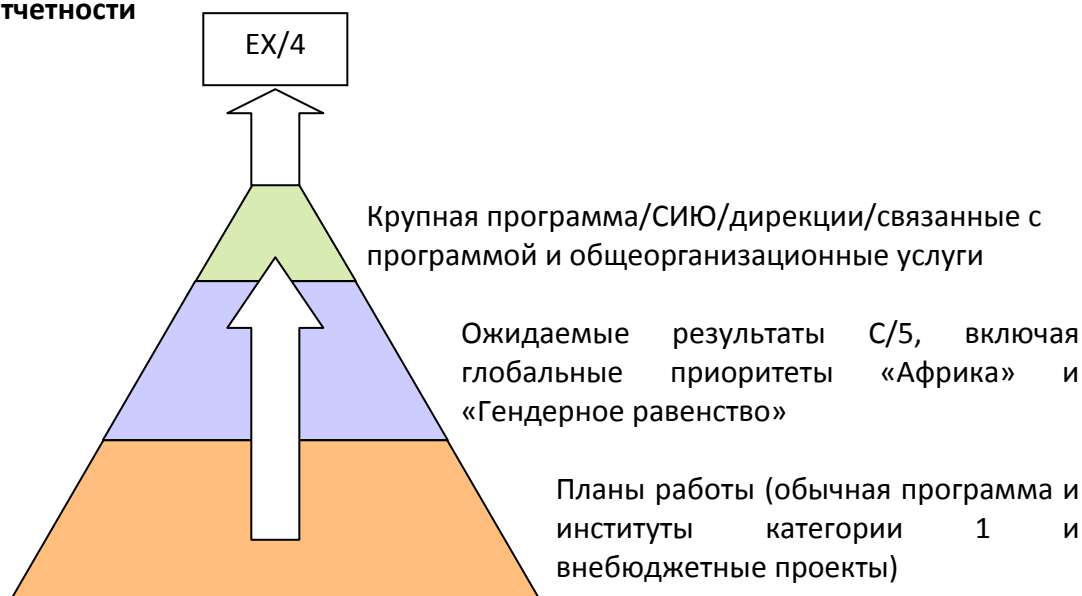
*Периодичность представления предусмотренных уставными документами докладов о достигнутом прогрессе*

### 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 (C/5). Аналогичным образом, Программа и бюджет составляются исходя из определенных в Среднесрочной стратегии (C/4) стратегических целей.

Таким образом, оценка прогресса на соответствующих уровнях программы и связанная с ней отчетность выстраиваются по принципу «снизу вверх», как показано на рисунке ниже. Например, оценка прогресса по различным планам работы (обычная программа, внебюджетные средства и институты категорий 1 и 2) служит основой для оценки прогресса в отношении того ожидаемого результата документа C/5, в достижение которого они вносят вклад. Таким образом, оценка такого прогресса будет включать вклад подразделений на местах, институтов категорий 1 и 2 и Штаб-квартиры. Равным образом оценка прогресса в отношении ожидаемого результата документа C/5 вносит вклад в стратегическую оценку крупных программ/СИО/дирекций/связанных с программой и общеорганизационных услуг, в которые он внес вклад. Благодаря этому механизму процесс проведения оценки на уровнях стратегической политики охватывает результаты, достигнутые на глобальном, региональном и страновом уровнях, и отражает использование бюджета и внебюджетных ресурсов, включая институты категории 1, и их воздействие.

## Цепочка отчетности



## Новый формат докладов EX/4

Доклад EX/4 состоит из двух частей: часть I касается программы, часть II включает содержащую финансовую информацию графики, диаграммы и таблицы для руководства.

В соответствии с принятым Исполнительным советом на его 195-й сессии решением Генеральный директор представляет:

### Часть I – печатный доклад (весенняя сессия)

- **Доклад о выполнении программы (ДВП)** на каждой весенней сессии (напр., 196-я, 199-я, 201-я сессия).

Данный доклад информирует Исполнительный совет о том, насколько программа осуществляется в соответствии с графиком, о качественных и количественных аспектах ее осуществления и бюджетных трудностях. В нем содержится краткая аналитическая оценка эффективности программы в разбивке по ожидаемым результатам документа C/5 с точки зрения **осуществления мероприятий и получения наработок**, включая тенденции, географическое распределение и трудности в основных программных областях.

**Ключевые вопросы:** Насколько хорошо идет работа по получению наработок? Какие трудности существуют в осуществлении программы? Какие варианты конкретных корректировочных мер Секретариат может предложить Исполнительному совету?

- **Аналитический доклад о выполнении программы (АДВП)** на каждой весенней сессии первого года каждого четырехлетнего периода (напр., 204-я сессия).

Данный доклад содержит информацию о положении дел с выполнением программы за весь четырехлетний период. Статус выполнения программы представлен в нем в более аналитическом формате, включая, в том числе, тенденции и совокупную информацию по секторам и регионам за весь предыдущий четырехлетний период. Отдельный раздел будет посвящен трудностям в выполнении программы, в нем же будет содержаться полный и согласованный набор конкретных предлагаемых решений.

- **Доклад о стратегических результатах (ДСР)** на третьей весенней сессии каждого четырехлетнего периода (напр., 199-я сессия).

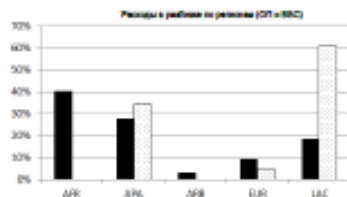
Данный доклад будет содействовать Исполнительному совету в принятии стратегических решений и планировании. Этот доклад будет иметь стратегический и аналитический характер, являться одновременно и ретроспективным, и перспективным. Ретроспективно в нем будут представлены полученные благодаря деятельности ЮНЕСКО результаты. Этот обзор будет касаться не наработок, а **достижения результатов с точки зрения итогов** и, насколько это возможно, масштабов оказанного воздействия.

Информация об итогах работы позволит Исполнительному совету сформулировать для Генеральной конференции рекомендации относительно конкретного и точного применения положений о прекращении деятельности для программ ЮНЕСКО и особенно по вопросу о том, следует ли продолжить реализацию программ, переориентировать их или завершить. В части перспектив в докладе будут содержаться идеи о том, как преодолеть выявленные проблемы, и последовательный комплекс конкретных предложений по решениям, включая будущие области работы и ориентиры.

**Ключевые вопросы:** Привела ли деятельность ЮНЕСКО к изменениям для всех заинтересованных сторон или нет? Имеет ли ЮНЕСКО дополнительные преимущества в сферах своей деятельности по сравнению с другими организациями?

**OP 8: Совершенствование мер уменьшения опасности бедствий; укрепление систем раннего предупреждения об опасных природных явлениях; повышение готовности к бедствиям и устойчивости**

Общая программа (план расходов в объеме 607 млн. долл.) и внебюджетные средства в т.ч. долл. США								
Общий бюджет (расходы на персонал и мероприятия)			Внебюджетные средства 2014 г.			Мобилизация внебюджетных средств		Оценка осуществления рабочих планов
Ассимпнования 2014-2016 гг.	Расходы 2014 г.	Доля раох. %	Ассимпнования	Расходы	Доля раох. %	Целевой показатель финансирования 2014-2016 гг.	Привлеченные средства 2014 г.	
2 725	1 228	45%	992	387	39%	2 000	1 063	



Показатели эффективности (ПЭ) и Цели (Ц) в рамках плана расходов в размере 607 млн. долл.	Оценка достигнутых результатов на 31/12/2014 г.	Вероятность достижения поставленных целей
<p>ПЭ: Число новых партнерских связей, установленных государствами-членами, которым оказывалась поддержка, в целях пропаганды мер, связанных с УОБ.</p> <p>Ц (2014-2016 гг.): Установление связей по меньшей мере с двумя новыми партнерами на глобальном и региональном уровнях.</p>	<p>В 2014 г. были укреплены три действующие под руководством ЮНЕСКО сети в области уменьшения опасности бедствий, связанных с землетрясениями: одна сеть глобального масштаба (МГП/ОЗ) и две сети с региональным географическим охватом (РЕЛОАР и РЕЛКАР для Юго-Восточной и Центральной Азии).</p>	Высокая
<p>ПЭ: Число получивших поддержку государства-членов, которые повысили устойчивость и укрепили потенциал в области УОБ.</p> <p>Ц (2014-2016 гг.): По меньшей мере 20 стран, в том числе не менее четырех стран Африки.</p>	<p>Более 15 стран укрепили свой потенциал в области УОБ, в том числе четыре в Африке. Мероприятия в области укрепления потенциала включали повышение информированности общин по вопросам УОБ, разработку инструментов для лиц, ответственных за принятие решений, доклады об оценке, картирование опасных зон и т.д. Эти мероприятия прошли в регионе Центральной Америки, Египте, Иране, Намибии, Пакистане, Сенегале и Уругвае.</p>	Высокая

**Проблемы и риски в процессе осуществления и корректирующие меры**

Основные проблемы	Корректирующие меры
<p>Выявлен ряд проблем, связанных с местным контекстом, некоторые из которых носят культурный характер, а другие касаются сотрудничества с учреждениями в рамках РПООНПР или низкой эффективностью нанятых консультантов, а также проводимыми одновременно совещаниями, снижающими желаемый уровень информированности.</p>	<p>Коллеги адаптировались в условиях ограниченного финансирования, обращались к новым партнерам и донорам, использовали механизмы инициативы ООН/РПООНПР «Единство действий» и т.д. Они проявили терпение и понимание, учитывали культурный контекст, в котором они должны работать, и прилагали настойчивые усилия, чтобы достичь прогресса в их деятельности, несмотря на низкую эффективность нанятых консультантов.</p>

Пример ДВП EX/4 по ожидаемому результату C/5

**Информация онлайн в системе SISTER (каждая сессия)**

Информация онлайн будет по-прежнему представляться в табличной форме с четким указанием ожидаемых результатов, соответствующих показателей эффективности и надлежащих базисных и целевых показателей. В таблицах будет представлена подробная информация о ходе достижения каждого ожидаемого результата документа C/5 в группировке по главным направлениям деятельности/институтам категории 1/разделам и крупным программам (КП) для двух глобальных приоритетов Организации – «Африка» и «Гендерное равенство». Достигнутый прогресс должен оцениваться с использованием соответствующих показателей эффективности и связанных с ними базисных и количественных и/или качественных целевых показателей, пересмотренных с учетом **плана расходов**. В них будут высвечиваться наиболее важные достижения и полученное на момент их составления общее

воздействие с точки зрения основных наработок (напр., укрепление потенциала, техническая поддержка, содействие диалогу по вопросам политики). Будут также описаны возникшие трудности, корректировочные меры и извлеченные уроки по каждому ожидаемому результату документа С/5 и меры по обеспечению действенности/эффективности и устойчивости. Оценки должны основываться на вкладе Штаб-квартиры, подразделений на местах и институтов и центров ЮНЕСКО категорий 1 и 2.

Такая информация будет дополняться бюджетной и финансовой информацией по ожидаемым результатам документа С/5, касающейся как обычной программы, так и внебюджетных средств (включая институты категории 1).

Оценка хода достижения ожидаемых результатов документа С/5 предоставляется государствам-членам перед сессиями Исполнительного совета непосредственно через SISTER (<http://sister.unesco.org/>) и при необходимости интернет-сайт БСП (<http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/document-ex4/>).

Цель введения шаблона ожидаемых результатов документа С/5 заключается в обеспечении качественной, основанной на фактах (и рассматриваемой с точки зрения ключевых заинтересованных сторон и в особенности групп бенефициаров) и ориентированной на результаты (то есть описывающей достигнутые результаты и воздействие) отчетности, позволяющей государствам-членам управлять процессом и информирующей их наряду со всеми другими заинтересованными сторонами о встреченных трудностях, рисках и принятых корректировочных мерах. Качественная информация, делающая упор на аналитическом подходе, будет содействовать проведению дискуссии по вопросам существа и помогать государствам-членам осуществлять их функцию мониторинга.

Таким образом, в процессе мониторинга и отчетности структура результатов должна сопровождаться следующей информацией:

**Достижения** – это оценка основных наработок по программе в определенный момент времени. Она предоставляет информацию о ходе достижения ожидаемого результата или части ожидаемого результата на основе показателей эффективности и связанных с ними базисных и количественных и/или качественных целевых показателей. Этот раздел включает информацию о полученных ключевых наработках и о том, как они способствуют достижению результатов, устанавливая связь между деятельностью Организации и положительными результатами с точки зрения прямых бенефициаров. По каждому показателю эффективности, привязанному к наработкам и ожидаемому результату, будут указываться достигнутые количественные и/или качественные целевые показатели. Кроме того, в отношении последних на основании полученной фактической информации ответственный сотрудник будет определять общую вероятность достижения намеченной цели по категориям «Высокая», «Средняя» или «Низкая».

Вероятность достижения намеченной цели	Определение
<b>Высокая</b>	Ход осуществления соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута.
<b>Средняя</b>	Ход осуществления частично соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута частично.
<b>Низкая</b>	Ход осуществления не соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего достигнута не будет.

Определение **трудностей и рисков в осуществлении и корректировочных мер** является важнейшей задачей для извлечения уроков и совершенствования разработки и выполнения будущей программы. Поэтому очень важно также представить оценку препятствий и основных трудностей в ходе выполнения программы и обеспечения ее эффективности. Такая оценка должна по возможности содержать корректировочные меры и действия по преодолению этих трудностей. **Наработанный опыт и уроки** определяются на основании оценки факторов успеха и неудач и могут использоваться при разработке и выполнении будущей программы. **Экономность/действенность** касается оценки того, насколько мероприятия и наработки были обеспечены с минимальным использованием ресурсов, но при том же качественном и количественном уровне достижений. Анализ экономности мероприятия заключается в оценке того, можно ли было достичь аналогичного (или большего) результата с меньшими затратами благодаря применению альтернативных подходов к реализации. Его задача состоит в предоставлении информации об основаниях и принятых мерах по обеспечению максимальной экономности при реализации программы и предоставлении соображений о том, как повысить экономность при осуществлении последующих программ.

**Экономность по сравнению с действенностью:**

- *действенность* – уровень достижения результатов программы, мероприятия или проекта с учетом их относительной важности. Дает ответ на вопрос «Правильную ли работу мы ведем?»
- *экономность* – оценка экономности преобразования ресурсов в результаты. Дает ответ на вопрос «Правильно ли мы ведем работу?»

**Устойчивость:** программу, мероприятие или проект можно назвать устойчивым, когда полученные благодаря им выгоды сохраняются в течение длительного времени после завершения помощи со стороны Организации. Привлечение прямых бенефициаров и ключевых партнеров к участию в разработке и реализации программы стимулирует их заинтересованность и вносит вклад в обеспечение устойчивости. Задачей здесь является изложение критериев или условий оценки устойчивости программы, мероприятия или проекта. Наряду с этим может быть полезно включить информацию о положениях о завершении и/или окончании деятельности или о стратегии перехода.

Кроме вышесказанного, потребуется также разработать:

**Учет вклада достижения результатов в достижение результатов более высокого уровня,** что на уровне планов работы касается вклада в достижение результатов C/5, а на уровне C/5 касается вклада в достижение стратегических целей C/4. В этих целях потребуется пересмотреть актуальность обоснований логики действий с соответствующими предпосылками и причинно-следственными связями, что позволит обеспечить согласованность между наработками и достижением результатов в рамках программы, мероприятия или проекта или в отношении всей цепочки результатов ЮНЕСКО в целом. Таким образом, речь идет о демонстрации того, как/почему наработки внесли вклад в достижения на уровне планов работы, как/почему эти достижения способствовали получению результатов C/5 (и дополнительная информация) и как/почему эти результаты внесли вклад в достижение стратегических целей C/4. Такой подход обеспечивает связь и прямой вклад планов работы в утвержденные государствами-членами в ходе Генеральной конференции ожидаемые результаты C/5 и стратегические цели C/4 и демонстрирует, что Организация сконцентрировала свои ресурсы (обычная программа и внебюджетные средства) на достижении результатов самого высокого уровня или приняла корректировочные меры.

**На уровне планов работы** после внесения информации в поле мониторинга в соответствии с полученными фактическими данными ответственный сотрудник дает общую оценку того, насколько выполнение программы «идет по плану», «частично



идет по плану» или «не идет по плану». **Общая оценка на уровне планов работы** осуществляется с помощью трехцветной шкалы, позволяющей символически отобразить выводы оценки осуществления каждого плана работы в целом.

Оценка осуществления каждого плана работы в целом	Определение	Критерий
●: <b>On track</b>	Ход осуществления соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута.	<b>По крайней мере три четверти</b> целевых показателей достигаются в соответствии с графиком (т.е. ●).
◐: <b>Partly on track</b>	Ход осуществления частично соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута частично.	<b>От половины до трех четвертей</b> целевых показателей достигаются в соответствии с графиком (т.е. ◐).
■: <b>Not on track</b>	Ход осуществления не соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего достигнута не будет.	<b>Меньше половины</b> целевых показателей достигаются в соответствии с графиком (т.е. ◑).

Данная трехцветная шкала позволяет ответственным сотрудникам символически отобразить выводы их оценки осуществления каждого плана работы в целом. Это дает возможность с одного взгляда оценить ход выполнения программы с учетом как достижения результатов (суть программы), так и уровня расходов (исполнение бюджета). Такой подход должен содействовать принятию решений Секретариатом, особенно в отношении отмеченного значком «не идет по плану», и может использоваться как сигнал или система предупреждения, опирающаяся не только на уровень расходов.

Информация о мониторинге поможет ответственному за ожидаемый результат С/5 сотруднику осуществлять работу по агрегированию данных и оценке достижений и прогресса.

**На уровне ожидаемого результата С/5** после внесения информации в поле мониторинга в соответствии полученными фактическими данными ответственный сотрудник дает общую оценку того, насколько осуществление планов работы, вносящих вклад в ожидаемый результат С/5, на данный момент «идет по плану», «частично идет по плану» или «не идет по плану».

Оценка осуществления планов работы, вносящих вклад в ожидаемый результат С/5	Определение	Правило агрегирования в систему SISTER
●: <b>идет по плану</b>	Ход осуществления соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута.	<b>По крайней мере три четверти оценок осуществления планов работы</b> соответствуют графику (т.е. ●).
◐: <b>частично идет по плану</b>	Ход осуществления частично соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего будет достигнута частично.	<b>От половины до трех четвертей оценок осуществления планов работы</b> соответствуют графику (т.е. ◐).
■: <b>не идет по плану</b>	Ход осуществления не соответствует запланированному графику. Соответствующая цель скорее всего достигнута не будет.	<b>Меньше половины оценок осуществления планов работы</b> соответствуют графику (т.е. ◑).

Данная трехцветная шкала позволяет ответственным сотрудникам символически отобразить выводы их оценки осуществления плана работы по каждому результату С/5. Это дает возможность с одного взгляда оценить ход выполнения программы с учетом как достижения результатов (суть программы), так и уровня расходов (исполнение бюджета). Такой подход должен содействовать принятию решений Секретариатом и государствами-членами, особенно в отношении отмеченного значком «не идет по плану», и может использоваться как сигнал или система предупреждения, опирающаяся не только на уровень расходов.

Трехцветная шкала предназначена не для оценки достижения результатов С/5, а выступает в качестве индикатора статуса осуществления всех соответствующих рабочих планов в рамках планов расходов. Таким образом, в ДВП ЕХ/4 Part I зеленый цвет означает, что осуществление соответствующих рабочих планов идет в соответствии с графиком и находится на пути к получению ожидаемых наработок, связанных с указанными в С/5 ожидаемыми результатами.

С/5: ожидаемый результат № 1:						
Показатель эффективности (ПЭ) (максимум три показателя)	Базисный показатель (БП)	Meta cuantitativa y/o cualitativa (Т):				
		2014-2015 гг.	2014-2017 гг.	ВПДМ 2014-2015 гг.	По состоянию на 30/06/2015 г.	
					Прогресс в достижении ожидаемого результата	Вероятность достижения поставленных целей
ПЭ 1.						Высокая
ПЭ 2.						Низкая
ПЭ 3.						Средняя
Нарботка №1:					Вероятность получения наработок	Высокая
Показатель эффективности (ПЭ) (максимум три показателя)	Базисный показатель (БП)	Количественные и/или качественные целевые показатели (ЦП):				
		2014-2015 гг.	2014-2017 гг.	ВПДМ 2014-2015 гг.	Прогресс в достижении поставленных целей по состоянию на 30/06/2015 г.	
ПЭ 1.						
ПЭ 2.						
ПЭ 3.						
Нарботка №2:					Вероятность получения наработок	Средняя
Показатель эффективности (ПЭ) (максимум три показателя)	Базисный показатель (БП)	Количественные и/или качественные целевые показатели (ЦП):				
		2014-2015 гг.	2014-2017 гг.	ВПДМ 2014-2015 гг.	Прогресс в достижении поставленных целей по состоянию на 30/06/2015 г.	
ПЭ 1.						
ПЭ 2.						
ПЭ 3.						

*Пример структуры результатов на уровне ожидаемого результата С/5 в процессе мониторинга и отчетности*

### Отчетность: цепочка ответственности

Подготовка предусмотренной уставными документами отчетности состоит из тех же ключевых этапов с участием тех же субъектов, что и цикл утверждения:

- Отвечающие за планы работы по обычной программе и внебюджетным средствам (включая институты категории 1) ответственные сотрудники и их подчиненные готовят отчетность о достижениях и оценке прогресса.
- Директор/руководитель подразделения на месте (в отношении децентрализованных планов работы) и ответственный сотрудник/заместитель по вопросам планов работы Штаб-квартиры (в отношении ожидаемых результатов С/5) оценивают достижения и прогресс и ставят свою подпись.
- На этой основе на уровне ожидаемого результата документа С/5 (включая глобальные приоритеты «Африка» и «Гендерное равенство») ответственные сотрудники готовят сводный доклад о достижениях и оценке прогресса. Ответственные за достижение ожидаемого результата документа С/5

сотрудники должны также учесть то, что было конкретно достигнуто на уровне ожидаемого результата документа С/5.

- Сотрудники исполнительных секретариатов секторов, бюро и служб рассматривают, подтверждают, анализируют представленную информацию и готовят стратегическую оценку крупных программ, СИЮ, бюро и служб на основе достижения ожидаемых результатов документа С/5 и оценки достигнутого прогресса (включая глобальные приоритеты «Африка» и «Гендерное равенство»).
- Бюро стратегического планирования, департамент Африка и отдел гендерного равенства обеспечивают координацию, согласование и контроль качества.
  - Департамент Африка и отдел гендерного равенства готовят резюме стратегической оценки на основе информации, поступившей в систему SISTER из секторов;
  - Бюро стратегического планирования осуществляет заключительный общий обзор.
- На основании данного общего обзора Генеральный директор представляет руководящим органам предусмотренный уставными документами доклад.

Таким образом, подготовка Секретариатом предусмотренного уставными документами доклада осуществляется в рамках многоэтапного процесса и обеспечивает совместную ответственность сотрудников на основе **транспарентности** и участие **всех** сторон с самого начала и на протяжении всего процесса **мониторинга и отчетности**.

Данная цепочка ответственности обеспечивает не только **внутреннее качество** и **согласованность** программ, мероприятий и проектов, в частности, за счет обновления по мере необходимости структуры результатов и стратегии осуществления, но также согласованность и последовательность цепочки результатов.

### Страновые доклады

В соответствии с процессом реформирования ООН и тенденцией к единому страновому программированию государства – члены ЮНЕСКО все активнее запрашивают информацию о результатах в разбивке по странам. Для получения такой информации государства-члены могут ознакомиться с представленными в системе SISTER (<http://sister.unesco.org/>) докладами о мероприятиях или проектах, осуществляемых в интересах отдельной страны или региона (страновые доклады SISTER).

Переход к управлению с ориентацией на результаты не является специфической чертой ЮНЕСКО: он затрагивает всю систему ООН в целом. ЮНЕСКО участвует в межведомственных обзорах своих УКР и методов оценки, совместимости своего арсенала ИТ (SISTER, FABS и STEPS (MyTalent)) с программами остальных учреждений, а также – насколько это возможно – в единых методах оценки. Хотя в разных учреждениях приняты различные методы УКР, принципы управления с ориентацией на конечные результаты остаются неизменными.

В настоящее время между ЮНЕСКО и системой ООН сохраняются терминологические различия:

## УКР: последовательность действий/ преобразующий процесс в ЮНЕСКО/ООН



## 11) Оценка<sup>10</sup>

Политика ЮНЕСКО в сфере оценки на период 2014-2021 гг. была утверждена Исполнительным советом в начале 2015 г. Эта новая политика разрабатывалась в рамках широкого процесса консультаций в ЮНЕСКО и государствах-членах и затем прошла обзор старшими экспертами в сфере оценки из ряда международных организаций. Она представляет собой масштабный план укрепления функции оценки в ЮНЕСКО в целях совершенствования организационного обучения и подотчетности.

**Определение и цель оценки:** Оценка – это *«как можно более систематический и беспристрастный анализ вида деятельности, проекта, программы, стратегии, политики, темы, вопроса, сектора, оперативной области, результатов деятельности организации и т.д. Она заключается в углубленном анализе ожидаемых и реальных достижений, изучении цепочки результатов, процессов, внешних факторов и причинно-следственной связи, что позволяет определить характер достижений или их отсутствие. Ее цель состоит в определении актуальности, воздействия, эффективности, действенности и устойчивого характера мероприятий и вклада организаций системы Организации Объединенных Наций. Оценка должна предоставлять основанную на фактах достоверную, надежную и полезную информацию, позволяющую организациям системы ООН и ее членам своевременно учитывать результаты, рекомендации и наработанный опыт в процессе принятия решений<sup>11</sup>»*. Используемые в оценке деятельности ЮНЕСКО стандартные критерии<sup>12</sup> включают актуальность, эффективность, действенность, воздействие и устойчивость.

Полномочия в сфере оценки четко обозначены в утвержденной Среднесрочной стратегии ЮНЕСКО (37 С/4) на период 2014-2021 гг., в которой говорится, что *«функция оценки в ЮНЕСКО играет важнейшую роль, поскольку она позволяет Организации выполнять свой мандат, предоставляя надежную и основанную на фактах информацию, используемую в различных процессах принятия решений. Функция оценки важна для превращения ЮНЕСКО в обучающуюся Организацию. В течение периода Среднесрочной стратегии всеобъемлющей целью функции оценки будет укрепление в ЮНЕСКО культуры оценки и управления с ориентацией на конечные результаты посредством целенаправленной деятельности и консультационных услуг для поддержки улучшения обучающей среды Организации, совершенствования программ и подотчетности»*.

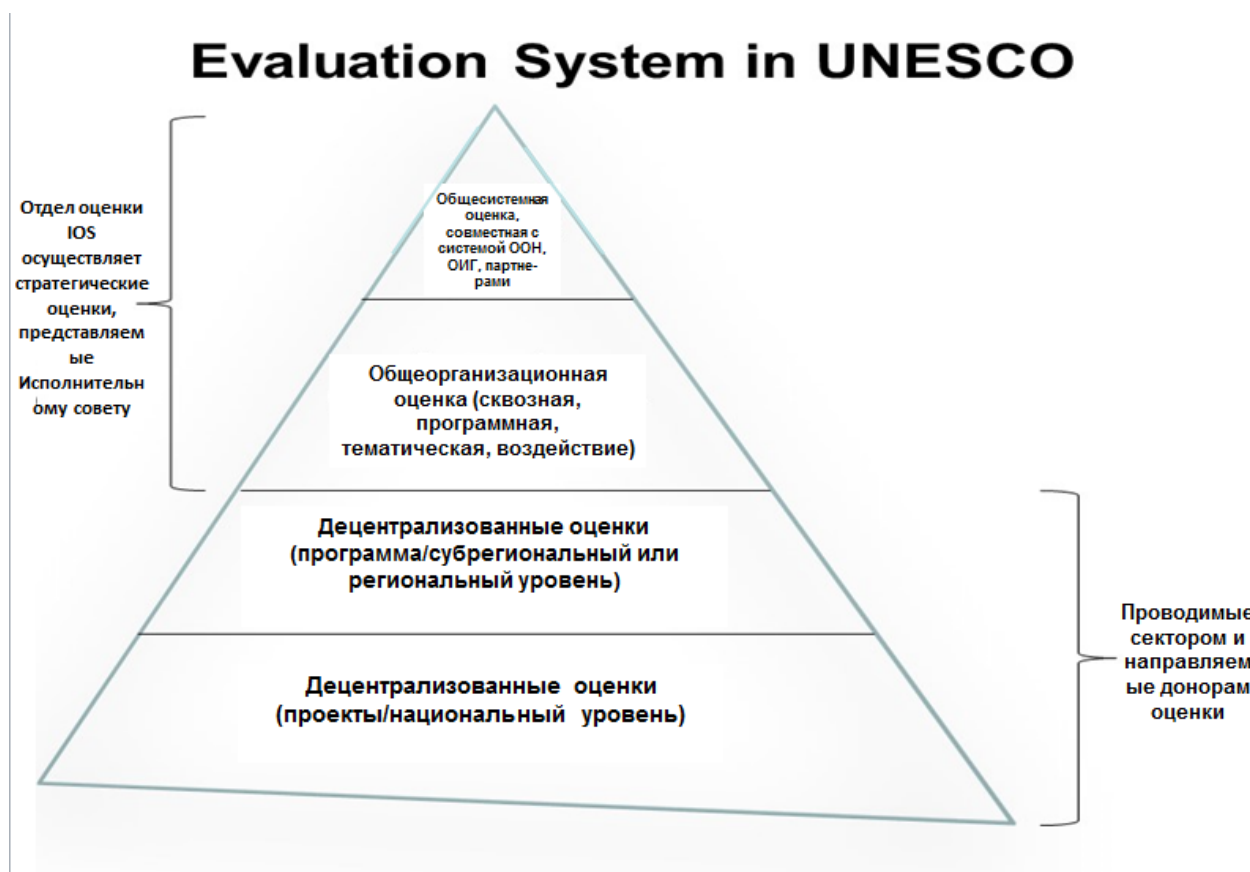
В ЮНЕСКО все оценки выполняют двойную задачу организационного обучения и подотчетности. Оценка играет ключевую роль в содействии успешной деятельности ЮНЕСКО по выполнению ее мандата. Одним из методов достижения этой цели является систематический анализ причинно-следственных связей и предпосылок, увязывающих мероприятия, наработки и результаты. Такой анализ позволяет ЮНЕСКО лучше понимать принципы разработки ее программ и их воздействие. Предоставляя фактическую информацию о том, что удастся выполнить, а что нет и почему, оценка позволяет ответственным за программы, старшим руководителям и руководящим органам ЮНЕСКО принимать обоснованные решения в области разработки политики и программирования, осуществлять стратегическое планирование и оптимально использовать ресурсы. Таким образом, успех ЮНЕСКО в конечном счете во многом зависит от ее способности проводить достоверную оценку и использовать ее результаты.

<sup>10</sup> This section is based on UNESCO's Evaluation Policy which was endorsed by the Executive Board at its 196<sup>th</sup> session, [196 EX/24.INF](#)

<sup>11</sup> *Нормы оценки в системе ООН* были утверждены Группой Организации Объединенных Наций по оценке в 2005 г.

<sup>12</sup> Словарь ключевых терминов оценки, включая определение этих критериев, содержится в приложении I.

**Система оценки в ЮНЕСКО:** система оценки состоит из общеорганизационных оценок, проводимых отделом оценки Службы внутреннего надзора (IOS), и децентрализованных оценок, проводимых другими подразделениями ЮНЕСКО. В рамках общеорганизационных оценок обычно оцениваются области особой значимости или стратегической важности, которые вносят вклад в выполнение ЮНЕСКО ее мандата и целей среднесрочной стратегии. Эти оценки проводятся или за счет внутренних возможностей и опыта отдела оценки Службы внутреннего надзора, или с помощью внешних консультантов. Децентрализованные оценки проводятся другими подразделениями ЮНЕСКО, имеющими программные функции, обычно одним из программных секторов или подразделений на местах, и осуществляются специалистами по оценке, которые не принимали участия в разработке объекта оценки, его осуществлении или управлении им. Типичным примером децентрализованной оценки является оценка финансируемых донором внебюджетных мероприятий. В соответствии с руководящими принципами ЮНЕСКО по проведению внебюджетных мероприятий все внебюджетные мероприятия должны подвергаться оценке. Характер оценки зависит от масштаба и сложности проекта. Положения об оценке эксплицитно упоминаются в соглашении с донором и должны также описываться в проектной документации и бюджете в соответствии с типовым шаблоном проектной документации.



**Ответственность за оценку:** за проведение оценки отвечает Служба внутреннего надзора (IOS). IOS представляет собой единый надзорный механизм, который выполняет функции оценки, внутреннего аудита и расследования. Отдел оценки напрямую отвечает за обеспечение эффективно действующей системы оценки для содействия организационному обучению и подотчетности за результаты. Он обеспечивает проведение общеорганизационных оценок и их качество и несет совместную ответственность с другими подразделениями ЮНЕСКО за создание

эффективно действующей децентрализованной системы оценок. Отдел оценки IOS под руководством директора IOS полностью независим от оперативного руководства и функций принятия решений в Организации и имеет все полномочия по представлению докладов на надлежащий уровень принятия решений. Директор IOS представляет доклады об оценке Генеральному директору и Исполнительному совету. IOS уполномочен выбирать темы для оценок и график их проведения.

Персонал ЮНЕСКО в Штаб-квартире и подразделениях на местах осуществляет мониторинг эффективности вверенных ему программ, проектов, служб или функций и готовит информацию для содействия в проведении организационных и децентрализованных оценок. Ответственные сотрудники обеспечивают осуществление плана децентрализованных оценок профессиональным образом, осуществляют деятельность по итогам общеорганизационных и децентрализованных оценок и используют выводы оценок в работе по будущему программированию и обучению. Ответственные сотрудники также отвечают за распространение докладов о децентрализованной внешней оценке.

Более подробно роль и ответственность различных участников общеорганизационных и децентрализованных оценок описывается в Политике ЮНЕСКО в сфере оценки.

**Планирование оценки:** Отделу оценки IOS поручено разрабатывать четырехлетний план общеорганизационной оценки и обеспечивать подготовку четырехлетнего плана децентрализованной оценки, содержащего внебюджетные проекты с объемом средств свыше 1,5 млн. долл. Эти планы разрабатываются в консультации со старшими руководителями ЮНЕСКО, директорами подразделений ЮНЕСКО на местах/институтов и другими ключевыми заинтересованными сторонами, такими как доноры.

**Ресурсы оценки:** Политика ЮНЕСКО в сфере оценки предусматривает выделение 3% от расходов на программу (обычный бюджет и внебюджетные средства) в качестве рекомендуемого минимального уровня инвестиций в оценку. Тем не менее, рекомендуется консультироваться с IOS на ранней стадии разработки программы или мероприятия для определения бюджетных потребностей для проведения оценки.

**Деятельность по итогам оценки:** В принципе все общеорганизационные и децентрализованные оценки должны содержать ответ руководства и план действий. По завершении оценки руководство предоставляет свое общее мнение о выводах доклада и содержащихся в нем рекомендациях, подчеркивая основные меры, которые следует принять в ответ на существенные рекомендации. Ответ руководства включается в заключительный доклад об оценке в качестве приложения. В большинстве случаев оценки сопровождаются разработкой плана действий, содержащего подробную информацию о том, как руководство планирует выполнить отдельные рекомендации. Отдел оценки IOS проводит мониторинг прогресса и представляет Исполнительному совету ежегодный доклад о статусе осуществления рекомендаций общеорганизационных и совместных/общесистемных оценок.

**Материалы по проведению оценки:** В целях содействия персоналу ЮНЕСКО в планировании, разработке и проведении оценок был разработан набор руководящих принципов. Материалы по проведению оценки являются важной составляющей механизма обеспечения качества ЮНЕСКО и направлены на обеспечение использования ЮНЕСКО типовых рамок для методологии и критериев оценки при проведении всех оценок. Все материалы по проведению оценки можно получить на [странице](#) Службы внутреннего надзора.

## СЛОВАРЬ УКР ЮНЕСКО

### Определения

(в английском алфавитном порядке)

**Достижения:** оценка основных программных достижений в области результата в определенный момент времени.

**Базисный показатель:** обеспечивает отправную точку или состояние показателя эффективности в начале осуществления программы или проекта и служит реперной точкой для оценки прогресса в достижении ожидаемых результатов или наработок.

**Показатель:** точка отсчета или стандарт, включая нормы, в сравнении с которыми проводится оценка прогресса.

**Бенефициары и целевые группы:** 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 данная программа, проект или мероприятие осуществляются в первую очередь. Косвенные бенефициары – это те, кого затрагивают программа, проект или мероприятие.

**С/3:** Доклад Генерального директора о деятельности Организации (об осуществлении предыдущих Программы и бюджета, напр., 38 С/3 касается 2012-2013 гг. и 40 С/3 касается 2014-2017 гг.).

**С/4:** Среднесрочная стратегия ЮНЕСКО (восемь лет).

**Всеобъемлющие цели С/4 (ВЦ):** Среднесрочная стратегия построена вокруг двух всеобъемлющих целей (ВЦ), актуальных для Организации в целом и направленных на решение самых важных глобальных задач в сферах компетенции ЮНЕСКО, и определяет области, в которых ЮНЕСКО обладает уникальным опытом и компетентностью в рамках многосторонней системы.

**Стратегические цели С/4:** девять стратегических целей (СЦ) переводят всеобъемлющие цели в программную и тематическую плоскость, сочетая внутрисекторальные и межсекторальные меры в ответ на выявленные глобальные задачи. Каждая СЦ устанавливает взаимосвязь между нормативной и оперативной деятельностью.

**С/5:** Программа и бюджет ЮНЕСКО (программа – четыре года, два двухлетних бюджета обычной программы).

**Трудности, корректировочные меры и наработанный опыт:**

**Трудности** определяются исходя из препятствий и ключевых сложностей в ходе осуществления программы и обеспечения ее эффективности. Цель заключается в том, чтобы предложить, когда это целесообразно, корректировочные меры по преодолению данных трудностей.

**Наработанный опыт** определяется на основе оценки факторов успеха и неудач и используется при разработке и осуществлении будущей программы.

**Экономность/действенность:** оценка того, насколько мероприятия и наработки были обеспечены с минимальным использованием ресурсов, но при том же качественном и количественном уровне достижений.

**Анализ экономности мероприятия** заключается в оценке того, можно ли было достичь аналогичного (или большего) результата с меньшими затратами благодаря применению альтернативных подходов к реализации.

Его задача состоит в предоставлении информации об основаниях и принятых мерах по обеспечению максимальной экономности при реализации программы и соображений о том, как повысить экономность при осуществлении последующих программ.

**Действенность** – уровень достижения результатов программы, мероприятия или проекта с учетом их относительной важности. Дает ответ на вопрос «Правильную ли работу мы ведем?».

**Экономность** – оценка экономности преобразования ресурсов в результаты. Дает ответ на вопрос «Правильно ли мы ведем работу?».



<b>Определения</b> (в английском алфавитном порядке)
<p><b>Оценка:</b> «как можно более систематический и беспристрастный анализ вида деятельности, проекта, программы, стратегии, политики, темы, вопроса, сектора, оперативной области, результатов деятельности организации и т.д. Она заключается в углубленном анализе ожидаемых и реальных достижений, изучении цепочки результатов, процессов, внешних факторов и причинно-следственной связи, что позволяет определить характер достижений или их отсутствие. Ее цель состоит в определении актуальности, воздействия, эффективности, действенности и устойчивого характера мероприятий и вклада организаций системы Организации Объединенных Наций. Оценка должна предоставлять основанную на фактах достоверную, надежную и полезную информацию, позволяющую организациям системы ООН и ее членам своевременно учитывать результаты, рекомендации и наработанный опыт в процессе принятия решений. (Нормы оценки в системе ООН были утверждены Группой Организации Объединенных Наций по оценке в 2005 г.).»</p>
<p><b>Доклад EX/4:</b> Доклад Генерального директора о выполнении программы и исполнении бюджета, утвержденных Генеральной конференцией.</p>
<p><b>Стратегия завершения или постепенного прекращения деятельности:</b> Стратегия завершения или постепенного прекращения деятельности – это документ, указывающий предлагаемые методы завершения предоставления внешней помощи и передачи ответственности (национальным) партнерам, а также изменения в принципах осуществления. После того, как были заложены основы программы, мероприятия или проекта, основная работа ведется другими участниками процесса. ЮНЕСКО должна обеспечить плавную передачу программы, мероприятия или проекта, обеспечив также передачу (национальным) партнерам соответствующих навыков или укрепив потенциал управления программой, мероприятием или проектом.</p>
<p><b>FABS:</b> финансово-бюджетная система ЮНЕСКО. Она используется для учета финансовых операций, ведения счетов и предоставления данных бюджетной и финансовой отчетности.</p>
<p><b>Воздействие:</b> воздействие предполагает изменения в жизни людей. Они могут включать изменения в знаниях, навыках, поведении, здоровье, доходах или условиях жизни. Такие изменения касаются положительных или отрицательных долгосрочных последствий, наступивших прямо или косвенно, преднамеренно или нет в результате осуществления деятельности. Эти последствия могут носить экономический, социально-культурный, институциональный, экологический, технологический или иной характер. Воздействие должно иметь определенную связь с согласованными на международном уровне целями развития, национальными целями развития и национальными обязательствами в рамках международных конвенций и договоров.</p>
<p><b>Стратегия осуществления:</b> Стратегия осуществления поясняет, как перейти от нынешней ситуации к той, которая описана в ожидаемых результатах («изложение результатов»). Она должна быть ориентирована на действия и содержать следующие параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные потребности и задачи и соответствующий базисный показатель;</li> <li>- последовательность действий: обоснование действий с указанием исходных предпосылок и последовательности планируемых мероприятий, основные наработки этих мероприятий, намеченные ожидаемые результаты и средства измерения их достижения, а также прогнозируемые долгосрочные результаты, выходящие за пределы установленного срока и дающие общую перспективу. Иными словами, указание того, как/почему наработки приведут к ожидаемым результатам и как/почему эти ожидаемые результаты внесут вклад в достижение прогнозируемых долгосрочных результатов;</li> <li>- прямые бенефициары и основные партнеры и их соответствующая роль;</li> <li>- выводы анализа рисков, с которыми связано осуществление, и запланированные меры по смягчению негативных последствий таких угроз;</li> <li>- положение о закрытии программы и/или стратегия прекращения деятельности/перехода.</li> </ul>
<p><b>Вкладываемые ресурсы:</b> финансовые, людские и материальные, технологические и информационные ресурсы, используемые в рамках деятельности по развитию.</p>
<p><b>Деятельность:</b> осуществляемые действия или проводимая работа, в рамках которых вкладываемые ресурсы, в частности, средства, техническая помощь и другие виды ресурсов используются для получения конкретных наработок.</p>

### Определения

(в английском алфавитном порядке)

**Логика осуществления (последовательность действий):** Матрица причинно-следственных отношений связывает вкладываемые ресурсы с наработками, результатами и конечным воздействием. Эта матрица используется как инструмент осознания того, как программа, мероприятие или проект осуществляются в целях достижения изменений. Благодаря эмпирическому анализу (напр., мониторинг, оценка) логика осуществления может меняться в целях лучшего отражения реальности. Логика осуществления становится таким образом более четкой и может отклоняться от структуры результатов (напр., поскольку она иногда меняется в ходе осуществления программ, мероприятий или проектов).

**Средства проверки:** источники информации (документы, методы сбора данных, лица или организации), используемые для определения базисных показателей и измерения количественного и/или качественного прогресса в достижении целевых показателей.

**Мониторинг:** Цель мониторинга заключается в оценке текущей ситуации по сравнению с имеющейся изначально запланированной информацией и принятии при необходимости корректировочных мер.

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» (ОЭСП/CAD).

Можно провести разграничение между мониторингом осуществления (прогресс в осуществлении мероприятия или проекта) и мониторингом результатов (достигнутые в рамках мероприятия или проекта результаты).

**Результаты:** представляют собой изменения в институциональном или поведенческом потенциале или условиях развития. На этапе планирования они выражаются в форме ожидаемых результатов.

**Наработки:** продукты, товары и услуги, являющиеся результатом деятельности в области развития. Они контролируются Организацией и возникают в результате ее деятельности. Нарботки могут включать вызванные деятельностью изменения, вносящие вклад в достижение ожидаемых результатов. Они могут носить материальный или нематериальный характер.

Примеры наработок: повышение осведомленности; укрепление потенциала и навыков; организация крупных конференций; подготовка глобальных докладов; предоставление технической помощи/консультаций по вопросам политики; создание, укрепление и расширение партнерских связей и сетевого взаимодействия; обеспечение анализа политики, мониторинга и оценки.

**Показатель эффективности:** Показатель эффективности – это единица измерения по той или иной шкале или величине. Показатели эффективности являются качественным или количественным средством оценки наработок или итогов и предназначены для измерения эффективности программы или инвестиций.

Показатели эффективности ожидаемых результатов касаются того, что прямые бенефициары должны делать по иному после осуществления деятельности. Показатели эффективности помогают обеспечить измеряемость ожидаемого результата. Они должны позволять оценить, чего прямые бенефициары/целевые группы смогли достичь, и давать указания относительно изменений, позволяя оценить степень/уровень достижений.

Показатели эффективности в отношении наработок касаются того, что Организация должна сделать.

Сочетание всех показателей эффективности и связанных с ними целевых показателей должно позволить отразить основные наработки или ожидаемый результат, а также провести мониторинг прогресса его достижения и или обеспечить его окончательное достижение, или понять причины невозможности такового.

<b>Определения</b> (в английском алфавитном порядке)
<p><b>Результат:</b> это изменения состояния или условия, вытекающие из причинно-следственных отношений. Они могут быть преднамеренными или непреднамеренными, положительными и/или отрицательными.</p> <p>Ожидаемый результат выражает желаемое изменение, которое должно произойти благодаря осуществлению программ, мероприятий и проектов в рамках программы и бюджета (C/5). Он должен давать понять, насколько та или иная конкретная ситуация будет отличаться от нынешней. Поэтому основной упор в нем должен делаться на этих отличиях, а не на том, что планируется сделать. Во многих случаях ожидаемый результат связан с использованием итогов деятельности прямыми бенефициарами.</p> <p>Показатели достижения результатов измеряются с помощью количественных и качественных показателей.</p>
<p><b>Структура результатов:</b> Структура результатов призвана направлять процесс планирования/программирования, мониторинга, отчетности и оценки на всех уровнях Организации. Она создается для всех ожидаемых результатов документа C/5, а также для всех программ, мероприятий или проектов. Она обеспечивает внутреннюю логику и согласованность, способствуя обеспечению качества программ, мероприятий и проектов путем увязывания наработок с результатами, которые планируется получить по итогам их осуществления. Как в отношении наработок, так и в отношении результатов она содержит показатели эффективности и связанную с ними информацию, как, например, базисные показатели и количественные и качественные целевые показатели, позволяющие оценить как прогресс в деле достижения результатов, или воздействие, так и полученные наработки, или эффективность.</p>
<p><b>Бюджетирование с ориентацией на конечный результат (БКР):</b> БКР является бюджетным компонентом УКР ЮНЕСКО. Оно касается процесса бюджетирования, напрямую связывающего выделение ресурсов с конкретными измеряемыми результатами. Оно предоставляет рамки для учета расходов (вкладываемые ресурсы) и основу для приоритетного распределения бюджета по ожидаемым результатам в ходе планирования программы и для управления финансовыми ресурсами с целью их эффективного использования в ходе осуществления.</p>
<p><b>Управление с ориентацией на конечные результаты (УКР):</b> Управление с ориентацией на конечные результаты отражает используемые Организацией принципы и ресурсы для осуществления мероприятий по достижению установленных результатов. Это основанный на прямом участии коллективный управленческий метод программного планирования, сосредоточенный на эффективности и достижении результатов и оказании воздействия. Он разработан для улучшения осуществления программ и повышения эффективности, действенности и подотчетности.</p>
<p><b>Цепочка результатов:</b> В ЮНЕСКО цепочка результатов связывает ожидаемые стратегические цели Среднесрочной стратегии (C/4) с ожидаемыми результатами, предусмотренным в двухгодичной Программе и бюджете (C/5) и ожидаемыми результатами четырехлетних планов работы (в рамках обычной программы и внебюджетных мероприятий), создавая плавный переход между уровнями программирования. Каждый уровень программирования связан со следующим, указывая, как/почему ожидаемые результаты более низкого уровня вносят вклад в достижение ожидаемых результатов на более высоком уровне, создавая, таким образом, цепочку результатов, опирающуюся на принципы агрегирования и выравнивания. Иными словами, достижение одного результата необходимо для достижения результата на следующем уровне и вносит в него свой вклад благодаря причинно-следственной связи. Установленная между ожидаемыми результатами на различных программных уровнях связь обеспечивает направление всех ресурсов Организации на достижение одобренных Генеральной конференцией ожидаемых результатов на самом высоком уровне.</p>
<p><b>Риск:</b> это возможность наступления события, которое может позитивно или негативно повлиять на достижение результатов.</p> <p>Дополнительная информация содержится в учебном руководстве по управлению рисками по адресу <a href="http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604E.pdf">http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604E.pdf</a>.</p>

### Определения

(в английском алфавитном порядке)

**SISTER:** Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов. Это основывающийся на интернет-технологии управленческий инструмент Организации для управления знаниями и принятием решений, соблюдающий логику УКР и БКР и использующий их принципы. Он охватывает подготовку (программирование и бюджетирование) Программы и бюджета (С/5) и планов работы и их осуществление (т.е. управление, мониторинг, отчетность и оценку).

**"SMART":**

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

**STEPS (MyTalent):** Система совершенствования кадровых служб – обеспечивает управление людскими ресурсами и ведение платежных ведомостей.

**Положение о завершении:** положение в рамках программы, мероприятия или проекта, определяющее конкретную дату завершения деятельности, если только они эксплицитно не продлеваются.

**Устойчивость:** программу, мероприятие или проект можно назвать устойчивым, когда полученные благодаря им выгоды сохраняются в течение длительного времени после завершения помощи со стороны Организации. Привлечение прямых бенефициаров и ключевых партнеров к участию в разработке и реализации программы стимулирует их заинтересованность и вносит вклад в обеспечение устойчивости. Задачей здесь является изложение критериев или условий оценки устойчивости программы, мероприятия или проекта. Наряду с этим может оказаться полезно включить информацию о положениях о завершении и/или окончании деятельности или о стратегии перехода.

**Целевой показатель:** связанная с показателем эффективности величина, которую необходимо достичь в пределах установленного срока за счет имеющихся ресурсов. Оценка базисных и целевых величин показателей эффективности позволяет провести мониторинг прогресса в деле получения наработок и достижения ожидаемых результатов. Существует два типа целевых показателей:

- Количественные показатели основаны на статистических измерениях, числах, процентных соотношениях, частоте, пропорциях.
- Качественные показатели предназначены для измерения качества и зачастую основываются на оценке, восприятии, мнении и уровне удовлетворения. Обычно они определяются посредством двух-трех конкретных критериев, позволяющих оценить качество достижения цели.

Зачастую необходимо использовать количественные и качественные показатели, уточняемые в информации о целевом показателе, поскольку без количественных данных невозможно оценить шкалу и масштаб, а без качественных данных исчезает контекст, в рамках которого интерпретируются количественные данные.

### Определения

(в английском алфавитном порядке)

**Документ ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП):** программный инструмент, предназначенный для отражения в едином документе прошлых и будущих мероприятий и проектов ЮНЕСКО в определенной стране кратким, ориентированным на результаты и всеобъемлющим образом. Начиная с краткого обзора национальных задач в областях развития, относящихся к сферам компетенции ЮНЕСКО, и опираясь на предыдущие и недавние примеры сотрудничества ЮНЕСКО и ее достижения, ДЮСП намечает перспективы будущих рамок сотрудничества с данной страной и возможности для совместной деятельности и программирования с другими учреждениями Организации Объединенных Наций и партнерами. Матрица результатов ДЮСП содержит также имеющиеся ресурсы и потребности в финансировании, необходимом для достижения ожидаемых результатов. (Дополнительная информация находится по адресу <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>).

**Функции ЮНЕСКО (С/4):** Спектр выполняемых ЮНЕСКО функций. Эти функции надлежит осуществлять на глобальном, региональном и национальном уровнях с разной степенью интенсивности. К ним относятся:

1. Выполнение роли лаборатории идей, вырабатывающей инновационные предложения и рекомендации в области политики в сферах ее компетенции.
2. Разработка и укрепление глобальной повестки дня в сферах ее компетенции с помощью анализа, мониторинга и определения показателей в области политики.
3. Установление норм и стандартов в сферах ее компетенции и обеспечение поддержки и мониторинга в деле их реализации.
4. Усиление международного и регионального сотрудничества в сферах ее компетенции и поощрение альянсов, интеллектуального сотрудничества, совместного использования знаний и оперативных партнерских связей.
5. Предоставление консультаций по вопросам разработки и осуществления политики и развития институционального и человеческого потенциала.

**Планы работы: мероприятия в рамках обычной программы Организации и внебюджетные проекты.** В ЮНЕСКО существует три уровня программирования. Первые два уровня охватывают вопросы политики и стратегии, тогда как третий уровень касается оперативной деятельности.

Уровень 1: Крупная программа (КП) (в Утвержденном документе С/5).

Уровень 2: Ожидаемый результат С/5 (в Утвержденном документе С/5).

Уровень 3: Рабочий план (РП): обычная программа и внебюджетные мероприятия.

Деятельность является частью обычной программы и финансируется за счет установленных взносов государств-членов. Ее длительность не может превышать одного четырехлетнего срока. Внебюджетный проект имеет такую же структуру, как деятельность в рамках обычной программы, но финансируется из внебюджетных источников, и его длительность может превышать четырехлетний срок.

Совокупность планов работы и связанные с ними ожидаемые результаты вносят вклад в достижение ожидаемых результатов следующего уровня (напр., утвержденных в документе С/5 ожидаемых результатов).