



РУКОВОДСТВО ПО ПЛАНИРОВАНИЮ, МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ

**РУКОВОДСТВО ПО ПЛАНИРОВАНИЮ, МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ
РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ**

Программа Развития Организации Объединенных Наций

ПРЕДИСЛОВИЕ

Поддержка развития национальных потенциалов по снижению уровня бедности и достижению Целей Развития Тысячелетия (MDG) является основополагающей задачей мандата Программы Развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). Это означает, что мы должны работать сообща со странами–участницами Программы для оказания содействия в формировании стратегии, политики, структур и процессов, которые будут способствовать развитию на уровне системы в целом.

Работая в 166 странах мира, ПРООН должна соответствовать возникающим потребностям стран-участниц. У нас должно быть чёткое видение направления, в котором нам необходимо двигаться, а также результатов, которых мы хотим достичь. Мы должны быть готовы быстро и адекватно реагировать на возникающие проблемы и открывающиеся возможности.

Управление, ориентированное на достижение результатов (RBM), основано на ряде принципов, подходов и механизмов, которые могут помочь нам в достижении поставленных задач. Постоянно стараясь ответить на вопрос: «что же дает наше вмешательство?», нам необходимо, прежде всего, сфокусироваться на том, каким образом мы можем поддержать реальные и устойчивые улучшения, происходящие в жизни тех, для кого мы работаем.

В свою очередь, это требует от нас глубокого понимания культуры оценки. Огромный запас знаний, которым располагает и к которому имеет доступ ПРООН, включая уроки, извлечённые из оценок, должен способствовать более полноценному программированию и принятию обоснованных решений с нашей стороны.

Я надеюсь, что публикация данного Руководства поможет нам и нашим партнёрам более чётко сформулировать конечные результаты, которые мы хотим достичь; разработать и в дальнейшем придерживаться стратегий, которые приведут нас к поставленным целям; систематически использовать уроки, извлечённые из оценок, для принятия решений; и, в конечном итоге, усовершенствовать наш вклад в процесс человеческого развития.

Хелен Кларк
Администратор

ВСТУПЛЕНИЕ

Данная, 2009-го года версия «Руководства по Планированию, Мониторингу и Оценке Результатов Развития» направлена на поддержку ПРООН в её становлении более ориентированной на результаты, в улучшении её сфокусированности на изменениях в области развития и на реальных усовершенствованиях в жизни людей. Это Руководство заменяет и дополняет предыдущую версию 2002 года. Это был своего рода прорыв в стимулировании процесса эффективного применения подхода RBM при составлении программ и управлении деятельностью.

Данное Руководство признает, что планирование, мониторинг и оценка требуют сконцентрированности на национальных приоритетах и результатах развития и должны отражать руководящие принципы национального владения, развития потенциалов и человеческого развития. В глобальном масштабе наметился существенный сдвиг от подхода на уровне проектов в пользу подхода на более широком программном и национальном уровне. Все партнёры и члены Исполнительного Совета ожидают от ПРООН представления осязаемых результатов в развитии сотрудничества. В последнее время граждане всё чаще призывают ПРООН к отчётности о том, как используются ресурсы, какие результаты достигаются, и насколько эти результаты эффективны для прогресса в человеческом развитии.

В июне 2006г. Исполнительный Совет утвердил Политику ПРООН по Оценке. Независимая оценка 2007 г. по применению и использованию в ПРООН методов RBM установила по-прежнему низкий уровень ориентированности ПРООН на результаты несмотря на существенный прогресс в отдельных областях. Оценка также рекомендовала ПРООН развивать потенциалы по управлению изменениями на уровне макро-результатов. Таким образом, данное Руководство дополняет программную и операционную политику и процедуры, предлагая практические решения по планированию, мониторингу и оценке результатов развития. Само по себе данное Руководство не может воспитать в ПРООН или среди её партнёров культуру ориентирования на результаты. Однако, мы надеемся, что наряду с другими инициативами, оно будет способствовать существенным изменениям.

Данное обновлённое Руководство знаменует собой отход от старого издания. Во-первых, признавая планирование результатов как необходимое условие для разработки, мониторинга и оценки программ, пересмотренное Руководство объединяет в себе, как в едином целом планирование, мониторинг и оценку. Во-вторых, Руководство отражает требования и руководящие принципы политики оценки, включая принцип национального владения, являющийся в настоящее время основополагающим на всех этапах планирования, мониторинга и оценки. В-третьих, пересмотренное Руководство включает в себя обширную главу по разработке оценки для гарантирования качества с целью направления сотрудников ПРООН и оценщиков в деле обеспечения профессиональных стандартов качества при оценке. В дальнейшем будут проводиться «он-лайн» тренинги и региональные семинары для содействия в применении данного Руководства на всех уровнях организации.

Хотя первичной аудиторией Руководства являются сотрудники ПРООН, мы надеемся, что оно будет содействовать усилиям наших партнёров, которые, как и ПРООН, стремятся к большей эффективности в области развития. В целях содействия более широкому распространению публикации кроме печатного варианта данное Руководство доступно на веб-сайте ПРООН: www.undp.org/eo/handbook.

Данное Руководство – результат совместной работы Бюро по Вопросам Политики в Области Развития, Управления по Оценке Программ и Группы Оперативной Поддержки. Нам хотелось бы поблагодарить наших коллег из этих отделов, оказавших содействие в разработке идеи, составлении пректа и усовершенствовании данного Руководства в ходе его неоднократных просмотров. Особая благодарность основным авторам Руководства: Асоке Кастуриараччи и Томасу Эрикссону из Бюро по Вопросам Политики в Области Развития, Стефану Родригесу из Группы Оперативной Поддержки и Азусе Кубота из Управления по Оценке Программ, который также координировал весь процесс в качестве Руководителя Группы по Составлению Руководства. Нуру Алам из Управления по Оценке обеспечивал всеобщую гарантию качества и управление в ходе всего процесса.

Участие многих людей, внёсших существенный технический вклад в составление отдельных вариантов Руководства, благотворно сказалось на процессе его просмотра. В декабре 2008г. в Нью-Йорке был проведен семинар, на котором высшее руководство ряда страновых представительств ПРООН, руководители программ, специалисты по мониторингу и оценке (М&Е) и представители из отделов Штаб-квартиры и региональных бюро помогли усовершенствовать рабочий вариант Руководства. Хизер Брайнт, руководитель по М&Е из представительства ПРООН в Непале заслуживает особого упоминания. Также мы благодарны Эниде Маршал за поддержку в разработке методологии оценки и Джессике Мюррей за большую редакторскую помощь. Комментарии и мнения, полученные от коллег из ПРООН, высказывавшихся в ходе сетевых обсуждений по обмену опытом также были чрезвычайно текстовое окнозными, а ещё мы признательны всем помощникам и Флоренсии Татеосян, куратору EvalNet.

И наконец, нам хотелось бы особо отметить неоценимый вклад и административную поддержку со стороны Аниш Прадхана и Концепсион Коул, сотрудников Управления по Оценке, редактора текста Марго Альдертона, а также Джулии Дудник Штерн, разработчика дизайна и формата Руководства.

Сарашвати Менон,
Директор Управления
по Оценке

Джудит Карл,
Директор Отдела
Оперативной Поддержки

Канни Вигнараджа,
Директор Группы по Развитию
Потенциалов из Бюро по Вопросам
Политики в Области Развития

СОДЕРЖАНИЕ

Аббревиатуры и условные сокращения	9
Введение	10
1. Планирование, мониторинг и оценка результатов развития	13
1.1 Вступление	13
1.2 Объединение планирования, мониторинга и оценки: RBM	18
1.3 Принципы планирования, мониторинга и оценки результатов развития	20
1.4 Обзор основных ролей и обязанностей	24
2. Планирование результатов: практические аспекты	27
2.1 Начало процесса планирования	29
2.2 Вовлечение заинтересованных сторон	33
2.3 Работа по планированию	40
2.4 Завершение работ по рамке результатов (действие восьмое)	61
2.5 Подготовка к деятельности	88
2.6 Сопоставление: планирование изменений	90
3. Планирование мониторинга и оценки	92
3.1 Вступление	92
3.2 Рамки мониторинга и оценки	94
3.3 Ресурсы для мониторинга и оценки	101
3.4 Участие заинтересованных сторон в мониторинге и оценке	105
3.5 Потенциалы для мониторинга и оценки	106
4. Мониторинг результатов	111
4.1 Политика ПРООН по мониторингу: оперативный контекст, роли и обязанности	112
4.2 Подготовка к мониторингу путём усиления исходного плана M&E	116
4.3 Мониторинг: Сбор данных, анализ и отчётность	120
4.4 Использование данных мониторинга для руководящей деятельности и принятия решений	132
5. Оценка результатов	139
5.1 Для чего нужна оценка? Использование оценки	139
5.2 Политика проведения оценки: нормы, принципы и стандарты оценки	141
5.3 Виды оценки в ПРООН	141
5.4 Роли и обязанности при оценке	151
5.5 Обязательные требования к программным подразделениям	154
6. Подготовка процесса и управление оценкой	156
6.1 Участие и роль заинтересованных сторон и партнёров в управлении оценкой	156
6.2 Основные шаги при децентрализованной оценке	157
6.3 Основные элементы процесса совместной оценки	169
7. Обеспечение качества плана и методологии оценки	174
7.1 Общий обзор	174
7.2 Определёние контекста	175
7.3 Главная цель оценки	177
7.4 Фокусирование оценки	178
7.5 Методология оценки	182

8. Улучшение процесса использования знаний, полученных на основе мониторинга и оценки	192
8.1 Для чего используют мониторинг и оценку?	192
8.2 Изучение и накопление знаний на основе мониторинга и оценки	193
8.3 Познавательные материалы и их распространение	196

Приложения и алфавитный указатель

Приложение 1. Литература	200
Приложение 2. Форма отчёта по поездкам на места	203
Приложение 3. Формат документа о компетенциях для оценки и стандарты качества	204
Приложение 4. Глобальные, региональные и национальные ассоциации по оценке	210
Приложение 5. Выбор оценщиков: частные лица или фирмы?	211
Приложение 6. Форма учёта ответных мер руководства	212
Приложение 7. Формат отчёта по оценке и стандарты качества	213
Приложение 8. Ресурсы для оценки	217

Выделенные поля

Текстовое окно 1. Понятие взаимосвязей и взаимозависимостей между планированием, мониторингом и оценкой	15
Текстовое окно 2. Отличие между мониторингом и оценкой, а также другими видами деятельности по контролю	17
Текстовое окно 3. Планирование, мониторинг и оценка в кризисных ситуациях	24
Текстовое окно 4. Основные документы, которые необходимо приготовить при планировании результативности	28
Текстовое окно 5. Подготовка временных рамок для программных документов ООН	38
Текстовое окно 6. Общий Анализ по Стране	41
Текстовое окно 7. Одно различие между развитием посредством «проекта» и развитием посредством подхода, «ориентированного на результат»	47
Текстовое окно 8. Примечание по структуре проблемы	50
Текстовое окно 9. Советы для формирования видения	52
Текстовое окно 10. Подсказки по карте результатов	56
Текстовое окно 11. Непредвиденный результат: «Наши мужья не были готовы к подобным переменам»	61
Текстовое окно 12. Примечание по общим рамкам результатов	71
Текстовое окно 13. Примечание по показателям деятельности	72
Текстовое окно 14. Конкретные, измеримые, достижимые, значимые и связанные со временем показатели (SMART)	72
Текстовое окно 15. Использование «уровня достигнутого прогресса» в качестве показателя краткосрочных результатов	78
Текстовое окно 16. Предложения по информационному плану	89
Текстовое окно 17. Пример предоставления информации	89
Текстовое окно 18. Обобщение ключевых аспектов планирования результатов	91
Текстовое окно 19. Основные моменты, принимаемые во внимание, при определении расходов на оценку	104
Текстовое окно 20. Участие заинтересованных сторон в процессе М&Е: практика ПРООН	106
Текстовое окно 21. Примеры соответствия национальным системам	106

Текстовое окно 22.	Политика ПРООН по поездкам на места и успешная имплементационная практика	127
Текстовое окно 23.	Роль гаранта	128
Текстовое окно 24.	Примеры успешной практики сбора данных при поддержке ПРООН	131
Текстовое окно 25.	Типичный процесс ежегодного обзора Рамочной Программы ООН по Оказанию Помощи в Целях Развития (UNDAF) и извлечённые из этого процесса уроки	137
Текстовое окно 26.	Определение назначения оценки	141
Текстовое окно 27.	Нормы оценки	142
Текстовое окно 28.	Категории оценок по времени их проведения	149
Текстовое окно 29.	Преимущества и сложности совместных оценок	150
Текстовое окно 30.	Ресурсный Центр по Оценке (ERC)	152
Текстовое окно 31.	Обязательные требования к оценке программ и фондов, относящихся к ПРООН	155
Текстовое окно 32.	Право владения процессами оценки на национальном уровне	157
Текстовое окно 33.	Последовательность шагов при децентрализованной оценке	158
Текстовое окно 34.	Избежание или уменьшение вероятности конфликта интересов при оценке (примеры)	165
Текстовое окно 35.	Критерии отчёта по оценке	167
Текстовое окно 36.	Пример механизмов управления для совместной оценки UNDAF	170
Текстовое окно 37.	Обсуждение вариантов финансирования совместной оценки	172
Текстовое окно 38.	Руководящие вопросы для определения контекста	177
Текстовое окно 39.	Руководящие вопросы для определения критериев оценки	181
Текстовое окно 40.	Вопросы для оценщиков	183
Текстовое окно 41.	Соблюдение прав человека и гендерного равенства при разработке оценки	189
Текстовое окно 42.	Опыт непальского странового представительства: Использование оценки при разработке странового программного документа и проектов	196
Текстовое окно 43.	Характерные черты качественных познавательных материалов	196
Текстовое окно 44.	Средства и системы обеспечения обмена знаниями об оценке	199

Рисунки

Рисунок 1.	Циклический подход, основанный на RBM	18
Рисунок 2.	RBM помогает руководителям и сотрудникам...	20
Рисунок 3.	Структура главы	28
Рисунок 4.	Схема значимости и уровня влияния заинтересованных сторон	35
Рисунок 5.	Схема значимости и уровня влияния заинтересованных сторон	46
Рисунок 6.	Древо проблем (образец)	48
Рисунок 7.	Карта основных результатов (образец)	56
Рисунок 8.	Предположения и риски	59
Рисунок 9.	Цепочка результатов по RBM	65
Рисунок 10.	SMART макрорезультаты и результаты воздействия	68
Рисунок 11.	Иллюстрация того, где данные о полученных результатах следует включать в системы ПРООН	85
Рисунок 12.	Формулирование мер по развитию потенциалов	109

Рисунок 13.	Основные шаги по проведению мониторинга	112
Рисунок 14.	Взаимосвязь: макрорезультат-микрорезультат-проект	114
Рисунок 15.	Установление приоритетов мониторинга	122
Рисунок 16.	Предлагаемая структура управления оценкой	162

Таблицы

Таблица 1.	Основные документы программных подразделений в области планирования, мониторинга и оценки	26
Таблица 2.	Образец проекта плана работ для процесса планирования (с наглядными примерами)	32
Таблица 3.	Выявление основных заинтересованных сторон и их заинтересованность в деятельности	35
Таблица 4.	Значимость и влияние заинтересованных сторон	36
Таблица 5.	Ориентировочное пособие по составлению исходного варианта рамки результатов	62
Таблица 6.	Рамки результатов	64
Таблица 7.	Раздел «результаты» в рамке результатов	71
Таблица 8.	Показатели результатов воздействия	75
Таблица 9.	Показатели макрорезультатов	75
Таблица 10.	Показатели микрорезультатов	77
Таблица 11.	Показатели, исходные данные и цели	81
Таблица 12.	Образец рамки результатов со средствами проверки	83
Таблица 13.	Образец рамки результатов	87
Таблица 14.	Таблица планирования мониторинга	96
Таблица 15.	Наглядный образец таблицы планирования мониторинга: повышение потенциалов избирательной комиссии	96
Таблица 16.	План оценки	98
Таблица 17.	Таблица потенциалов по М&Е	110
Таблица 18.	Роли и обязанности при проведении мониторинга	117
Таблица 19.	Подбор правильного сочетания механизмов мониторинга	123
Таблица 20.	Образец формата Годового Плана Работ с компонентами мониторинга	126
Таблица 21.	Примеры различных видов оценок, проводимых Управлением по Оценке и программными подразделениями	146
Таблица 22.	Различия между оценкой проекта и макрорезультата	147
Таблица 23.	Роли и обязанности при децентрализованной оценке	153
Таблица 24.	Обязательные требования, относящиеся к оценке	155
Таблица 25.	Основные роли и обязанности в процессе оценки	161
Таблица 26.	Источники информации для группы по оценке	164
Таблица 27.	Ключевые аспекты инициативы	176
Таблица 28.	Краткое изложение общих методов сбора информации, используемых в оценках ПРООН	185

Аббревиатуры и условные сокращения

ADR	Оценка Результатов Развития
APR	Годовой Отчёт по Проекту
AWP	Годовой План Работ
BCPR	Бюро по Предотвращению Кризисов и Восстановлению
BDP	Бюро по Вопросам Политики в Области Развития
ССА	Общий Анализ по Стране
CPD	Страновой Программный Документ
CPAP	План Действий по Страновой Программе
DAC	Комитет Содействия Развитию
ERBM	Усовершенствованная Модель Управления, Ориентированного на Результат
ERC	Ресурсный Центр по Оценке
M&E	Мониторинг и Оценка
MDGs	Цели Развития Тысячелетия
MfDR	Повышение Результативности Деятельности в Области Развития
NGO	Неправительственная Организация
OECD	Организация Экономического Сотрудничества и Развития
POPP	Ведение Программ, Оперативная Политика и Процедуры Деятельности ПРООН
RBM	Управление, Ориентированное на Результат
SMART	Конкретный, Измеримый, Достижимый, Значимый и Имеющий Временные Рамки
ToR	Компетенции
UNCT	Страновая Группа ООН по
UNCDF	Фонд ООН по Капитальному Развитию
UNDAF	Рамочная Программа ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития
ПРООН	Программа Развития ООН
UNDG	Группа ООН по Вопросам Развития
UNEG	Группа ООН по Оценке
UNESCO	Организация ООН по Образованию, Науке и Культуре
UNIFEM	Фонд ООН для Развития в Интерессах Женщин
UNV	Программа Добровольцев ООН

ВВЕДЕНИЕ

Данное «Руководство по Планированию, Мониторингу и Оценке Результатов Развития» является пересмотренной версией «Руководства по Планированию, Мониторингу и Оценке Результатов» от 2002 года.¹ Оно пытается рассмотреть новые направления в планировании, мониторинге и оценке в контексте корпоративного стратегического плана и требований ПРООН к политике оценки, утверждённой Исполнительным Советом в 2006 г., а также в контексте «Стандартов Оценки в Системе ООН»² Группы Организации Объединенных Наций по Оценке (UNEG). Обновлённое издание Руководства также включает в себя информацию, рекомендованную его непосредственными пользователями во время семинаров, которые проводились различными отделами ПРООН.

Основополагающая рамка планирования, мониторинга и оценки, принятая в ПРООН, представлена в «Ведении Программ, Оперативной Политике и Процедурах Деятельности ПРООН» (РОРР)³, в политике оценки⁴ и в «Стандартах UNEG по Оценке в Системе ООН». РОРР и политика оценки направлены на обеспечение наставлений для руководства и сотрудников ПРООН по основным функциям и механизмам, посредством которых необходимо достичь результатов и принципов, закреплённых в сводных программных документах ПРООН, включая стратегический план. Они отражают намерения Исполнительного Совета и информируют основные заинтересованные стороны о том, как ПРООН проводит свою работу.

Указанные выше документы представляют предписывающие инструкции о том, что нужно сделать, кем и когда. Данное Руководство дополняет эти инструкции, предоставляя программным подразделениям ПРООН наставления о том «как это сделать» и практические средства для укрепления в ПРООН процессов планирования, мониторинга и оценки, ориентированных на результаты.

ЧЕМ ПОМОГАЕТ ДАННОЕ РУКОВОДСТВО?

Основные цели Руководства включают в себя:

- Предоставление читателю :
 - Базового понимания задач, процессов, норм, стандартов и руководящих принципов планирования, мониторинга и оценки в контексте ПРООН по развитию
 - Знаний об основных элементах процесса планирования и мониторинга в ПРООН: о разработке устойчивых рамок результатов для проектов и программ с чёткими показателями, исходными данными и конечными результатами; а также о создании эффективной системы мониторинга

¹ «Руководство по Планированию, Мониторингу и Оценке Результатов», Управление ПРООН по Оценке, Нью-Йорк, 2002г.

² «Стандарты Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г. Материал доступен на сайте: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22.

³ «Ведение Программ, Оперативная Политика и Процедуры Деятельности», ПРООН, 2008г. Материал доступен на сайте: [://content.undp.org/go/userguide](http://content.undp.org/go/userguide).

⁴ «Политика ПРООН по Оценке», ПРООН, Документ Исполнительного Совета DP/2005/28 мая 2006г. Материал доступен на сайте: [://undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf](http://undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf).

- Знаний об основных элементах процесса оценки в ПРООН: о разработки плана оценки; о разработке, управлении и проведении качественной оценки; об использовании оценки для управления результатами, изучения и отчётности
- Повышение культуры ориентирования на результаты в рамках ПРООН и улучшение качества планирования, мониторинга и оценки

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНО ДАННОЕ РУКОВОДСТВО ?

Данное Руководство предназначено для многоцелевой и широкой *аудитории*:

- *Сотрудников ПРООН* в страновых представительствах, региональных бюро, региональных центрах, Бюро по Вопросам Политики в Области Развития (BDP), Бюро по Предотвращению Кризисов и Восстановлению (BCPR), Бюро по Партнёрству и в других подразделениях⁵, руководящих программами путём:
 - Планирования и мониторинга глобальных, региональных, страновых программ, а также других проектов и мероприятий
 - Управления процессом назначения оценок
- *Руководящих работников ПРООН*, контролирующих и обеспечивающих качество процессов и конечных результатов планирования, мониторинга и оценки, а также использующих М&Е для принятия решений
- *Основных заинтересованных сторон и партнёров*, таких как правительства, партнёры ООН и партнёры по развитию, бенефициары, участвующие в процессах ПРООН по мониторингу, планированию и оценке
- *Исполнительного Совета ПРООН*, контролирующего и поддерживающего деятельность ПРООН, обеспечивая готовность организации своевременно реагировать на возникающие потребности программных стран
- *Независимых экспертов по оценке*, которым нужно понять руководящие принципы, стандарты и процессы оценки в рамках ПРООН
- *Членов национальных, региональных и глобальных сообществ по развитию и оценке*

Читатель данного Руководства сможет понять:

- Значимость хорошей программной и проектной разработки для дальнейшего, эффективного процесса выполнения, мониторинга и оценки
- Важнейшую роль мониторинга при демонстрации программной и проектной деятельности и при направлении процесса выполнения деятельности на достижение намеченных результатов.
- Как мониторинг закладывает основу для оценки
- Различные виды оценок в ПРООН, и их содействие процессам изучения и отчётности
- Роль М&Е в повышении эффективности деятельности ПРООН в области развития и управления результатами
- Принципы, нормы, стандарты, политику, процедуры, процессы и обязанности, руководящие планированием, мониторингом и оценкой в ПРООН

⁵ Сюда входят страновые представительства, региональные бюро, региональные центры, BDP, BCPR, Бюро по Партнёрству и другие подразделения, имеющие программные обязательства по развитию инициатив (программы, проекты и другая деятельность).

- Где можно найти литературу и материалы для дополнительной информации и наставлений.

КАК СОСТАВЛЕНО ДАННОЕ РУКОВОДСТВО ?

Глава 1 данного Руководства содержит обзор комплексной структуры планирования, мониторинга и оценки и описывает важную роль, которую эти процессы играют в управлении результатами развития. В основе всего Руководства заложен принцип того, что на каждом этапе планирование, мониторинг и оценка должны рассматриваться как взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы. Глава 2 содержит обзор концептуальных основ планирования, специфические наставления по технике планирования и подготовке рамки результатов, направляющих процесс М&Е. Глава 3 даёт рекомендации относительно того, как планировать М&Е ещё до начала осуществления плана. Глава 4 сфокусирована на вопросах мониторинга, отчётности и обзора. Главы 5-7 включают в себя обзор самой функции ПРООН по оценке и рамок политики, представляют основные элементы плана и средств проведения оценки и описывают практические шаги по управлению процессом оценки. Глава 8 отражает практические шаги и примеры применения знаний, полученных в процессе М&Е, для управления результатами развития.

КАК СЛЕДУЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДАННЫМ РУКОВОДСТВОМ

Данное Руководство не предназначено для того чтобы его читали от корки до корки. Оно призвано служить справочником на протяжении всего программного цикла.

Это Руководство о *результатах* планирования, мониторинга и оценки, а не Руководство по управлению программой или проектом. Поэтому некоторые темы, такие как анализ рентабельности и результатов, оценка воздействия на окружающую среду, техническая экспертиза и т.д., которые обычно являются частью пособий по управлению программами или проектами, не будут затрагиваться в данном Руководстве. Для получения информации по перечисленным темам следует обратиться к РОПР.

Поэтому для более глубокого понимания соответствующих тем, данное Руководство должно сопровождаться:

- Кратким справочником по планированию, мониторингу и оценке в условиях предотвращения конфликтов и восстановления, разработанным со стороны ВСРР
- Директивами по Оценке Долгосрочных Результатов (документ находится на стадии разработки)

Указанные материалы доступны на веб-сайте Управления по Оценке:
www.undp.org/eo/handbook

Это Руководство разрабатывалось совместными усилиями ВДР, Управления по Оценке и Группой Оперативной Поддержки при неопенимой помощи коллег из Штаб-квартиры, региональных бюро и страновых представительств ПРООН.

ПЛАНИРОВАНИЕ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ

ГЛАВА 1

Правильное планирование, мониторинг и оценка позволяют повысить результативность деятельности ПРООН, обеспечивая чёткую связь между прошлыми, настоящими и будущими инициативами и результатами, достигнутыми в области развития. М&Е могут помочь организации получить соответствующую информацию о прошлой и текущей деятельности, которая может быть использована для регулирования хода программы, переориентации и дальнейшего планирования. Без эффективного планирования, мониторинга и оценки было бы невозможно судить о том, развивается ли программа в правильном направлении, насколько ожидаемы прогресс и успех, и как можно повысить качество дальнейшей работы.

Эта глава описывает процесс планирования, мониторинга и оценки в контексте управления, ориентированного на достижение результатов (RBM), и повышения результативности деятельности в области развития (MfDR), и объясняет почему эти виды деятельности очень важны для такой организации как ПРООН. В этой главе также приводятся основные определения и принципы, являющиеся неотъемлемой частью планирования, мониторинга и оценки. Глава предназначена для руководящих работников и сотрудников ПРООН, ключевых партнёров и основных заинтересованных сторон, участвующих в разработке и реализации инициатив по развитию и принятии решений. Для повышения эффективности вклада ПРООН в дело человеческого развития культура ориентирования на результаты, также как и принципы RBM и MfDR должна быть принята всеми.

1.1 ВСТУПЛЕНИЕ

Вступительный параграф Стратегического Плана ПРООН на 2008-2011 гг. гласит, что вся работа ПРООН - советы по политике, техническая поддержка, агитационная деятельность и вклад в обеспечение слаженности усилий по глобальному развитию - направлена на достижение общего результата: «реальных улучшений в жизни людей и в предоставляемых им возможностях и выборе».⁶ Улучшение уровня жизни людей является общей задачей, важность которой признают многие правительства и партнёры по развитию во всех странах, где работает ПРООН. Это также одна из причин, по которой многие агентства на сегодняшний день используют в своей документации, справочниках и официальных отчётах термин «управление результатами в области развития» или MfDR вместо термина «управление, ориентированное на результат» или RBM. Традиционно RBM больше фокусировалось на внутренние результаты и деятельность самих агенств, нежели на изменения условий жизни людей. При MfDR применяются те же основные концепции RBM – правильное планирование, мониторинг, оценка, изучение и обратная связь с планированием, но при MfDR упор также делается на содействие развитию, демонстрирующему конкретные и значимые результаты.

⁶ «Стратегический План ПРООН на 2008-2011гг.: Ускорение Глобального Прогресса в Целях Человеческого Развития», ПРООН, документ Исполнительного Совета DP/2007/43 (предыдущий DP/2007/32), переизданный в январе 2008г.

MfDR – это также своего рода способ реагирования на возрастающие требования к общественной подотчётности, выдвигаемые гражданами в развитых и развивающихся странах, о том, как используется оказываемая помощь, какие результаты при этом достигаются и насколько эти результаты соответствуют желаемым изменениям в области человеческого развития. Подобный подход стимулирует агентства по развитию сфокусироваться на установлении партнёрства и сотрудничества, и обеспечить большую слаженности действий. Аналогичным образом этот подход помогает более чётко сфокусироваться на достижении устойчивых результатов путём принятия мер, повышающих уровень национального владения и развития потенциалов.

MfDR – это RBM в действии, но более ориентированное на внешнюю среду и результаты важные для программных стран, и менее ориентированное на внутреннюю деятельность самого агентства.

Как и многие из нас понимают, достижение конкретных результатов в области развития - процесс куда более сложный, чем это можно себе представить. Для того чтобы добиться результатов в области развития и улучшить уровень жизни людей правительства, ПРООН и другие партнёры часто разрабатывают целый ряд различных планов, стратегий, программ и проектов. К ним обычно относятся:

- План Национального Развития или Стратегия Сокращения Уровня Бедности
- Планы развития по секторам
- Рамочная программа ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF)
- Общий стратегический план (например Стратегический план ПРООН на 2008-2011 гг.)
- Глобальные, региональные и страновые программные документы (CPDs) и планы действий страновых программ (CPAPs)
- Рамочные документы по M&E и планы по оценке
- Планы работ по развитию и управлению
- Специфические планы отдельных представительств и подразделений
- Проектная документация и AWP's

Однако одних добрых намерений, больших программ и проектов, значительных финансовых ресурсов недостаточно для того чтобы обеспечить достижение результатов в области развития. Качество этих планов, программ и проектов, и методы использования ресурсов также являются основными факторами успеха.

Для того чтобы повысить шансы на успех, следует обратить внимание на некоторые слабые моменты, характерные для программ и проектов. Наиболее часто выделяются 4 основные области для фокусирования внимания:

1. Планирование и определение программы и проекта – Проекты и программы имеют больше шансов на успех, когда их цели и масштабы определены и уточнены надлежащим образом. Это снижает вероятность возникновения серьёзных проблем в процессе реализации.
2. Участие основных заинтересованных сторон – Высокий уровень вовлечённости пользователей, клиентов и заинтересованных сторон является залогом успеха.
3. Установление связей – Правильное установление связей способствует лучшему вовлечению и мобилизации заинтересованных сторон. Кроме того, налаживание связей уточняет ожидания, роли и обязанности, а также информацию о достижениях и

деятельности. Такая точность помогает обеспечить максимальное использование ресурсов.

4. М&Е – Программы и проекты, имеющие сильный компонент М&Е, как правило, остаются на изначально выбранном направлении. Более того, проблемы чаще выявляются на раннем этапе, а это сокращает вероятность серьёзного перерасхода средств и отклонения от установленных сроков на более поздних этапах.

Правильное планирование в сочетании с эффективной системой М&Е могут сыграть важную роль в повышении эффективности программ и проектов по развитию. Правильное планирование позволяет нам сфокусироваться на важных результатах, в то время как М&Е помогают нам извлечь уроки из прошлых успехов и возникших сложностей и проинформировать структуры, отвечающие за принятие решений, чтобы текущие и будущие инициативы ещё эффективнее способствовали повышению уровня жизни людей и расширению возможностей выбора.

Текстовое окно 1. Понятие взаимосвязей и взаимозависимостей между планированием, мониторингом и оценкой

- Без надлежащего планирования и чёткой формулировки намеченных результатов, очень сложно определить, что и как подлежит мониторингу; следовательно мониторинг не может проводиться правильно.
- Без эффективного планирования (чётко определённых рамок результатов) база для проведения оценки будет слабой; следовательно, оценка не может быть проведена качественно.
- Без тщательного мониторинга, невозможно собрать необходимые данные; следовательно оценка не может быть проведена качественно.
- Мониторинг необходим, но не достаточен для оценки.
- Мониторинг содействует оценке, но оценка также опирается на новые, дополнительно собранные данные и использует различные системы для анализа.
- М&Е программы зачастую приводят к изменениям в планах программы. В свою очередь, это может означать дальнейшие изменения или модификации в процессе сбора данных в целях мониторинга.

Источник: Адаптировано из материалов UNEG «Трейнинг UNEG - Что нужно знать оценщику ООН?», Модуль 1, 2008г.

Планирование можно определить как процесс постановки целей, разработки стратегий развития, определения механизмов предоставления и применения ресурсов для достижения этих целей. Нужно отметить, что планирование предусматривает принятие во внимание целого ряда различных процессов:

- Определение чёткого видения, целей и задач, которых необходимо достичь
- Формулирование стратегии необходимой для достижения поставленных целей и задач
- Определение и предоставление ресурсов (финансовых и других), необходимых для достижения поставленных целей и задач
- Определение механизмов реализации, включая механизмы М&Е прогресса в достижении поставленных целей и задач

Существует выражение: «Не планировать - значит планировать провал». Несмотря на то что отсутствие чёткого планирования не всегда приводит к провалу предпринимаемых усилий, существует множество неопровержимых доказательств, подтверждающих, что наличие плана всегда способствует большей эффективности и результативности. Отсутствие плана, будь-то у представительства, программы или проекта, в какой-то степени сродни попытке выстроить дом без проекта, т.е. когда очень сложно предугадать, как будет выглядеть дом, во сколько обойдется его строительство, сколько времени на это потребуется, какие ресурсы будут необходимы и, наконец, будет ли готовый продукт отвечать

потребностям владельцев. Короче говоря, планирование помогает нам определить чего желает достичь организация, программа или проект, и как это будет происходить.

Мониторинг можно определить как продолжающийся процесс, благодаря заинтересованные стороны регулярно получают информацию о прогрессе в достижении их целей и задач. В противовес множеству определений, которые представляют мониторинг исключительно как процесс наблюдения за прогрессом, достигнутым *в ходе осуществления* той или иной деятельности или мероприятий, определение, используемое в данном Руководстве, акцентировано на анализе прогресса с точки зрения *достигнутых* результатов. Другими словами, мониторинг в контексте данного Руководства призван не только ответить на вопрос: «Осуществляем ли мы запланированную деятельность?», но и на вопрос: «Наблюдается ли прогресс на пути достижения поставленных нами результатов?» Разница между этими двумя подходами имеет огромное значение. При более ограниченном подходе, мониторинг может фокусироваться на отслеживании хода проекта и использовании ресурсов агентства. При более широком подходе мониторинг также предусматривает принятие во внимание стратегий и деятельности партнёрских и прочих организаций и определение собственной стратегии и мер, которые необходимо принять для обеспечения прогресса в достижении наиболее важных результатов.

Оценка – это тщательное и независимое измерение завершённой или продолжающейся деятельности, с целью определения степени достижения поставленных целей и содействия принятию решений. Оценка, как и мониторинг, может быть применена ко множеству сфер, включая *мероприятия, проекты, программу, стратегию, политику, отдельную тему, тематику, сектор* или *организацию*. Основное различие между оценкой и мониторингом состоит в том, что оценка является независимым процессом, обеспечивающим руководителей и сотрудников объективной информацией о степени правильности направления, в котором они продвигаются. И ещё оценка строится на более строгих процедурах, планах и методах, и, как правило, предусматривает более всесторонний анализ. Однако цели мониторинга и оценки очень схожи: предоставление информации, которая может помочь в принятии информированных решений, в улучшении качества деятельности и в достижении запланированных результатов.

Оценивая эффективность процессов развития, М&Е призваны определить:

- Соответствие помощи и инициатив ПРООН (стратегий, политики, программ и проектов, предназначенных для борьбы с бедностью и поддержки желаемых перемен) национальным целям развития в конкретном национальном, региональном или глобальном контексте
- Эффективность инициатив по содействию развитию, в том числе стратегий партнёрства
- Вклады и целесообразность содействия макрорезультатам и приоритетам национального развития, в том числе материальное состояние программных стран, а также то, насколько положительно это содействие влияет на перспективы улучшения жизни людей и их общин
- Основные движущие силы или факторы, способствующие успешному, долгосрочному и масштабному развитию инициатив, альтернативных вариантов и сравнительных преимуществ ПРООН
- Эффективность содействия развитию, партнёрства и координации с целью сокращения операционных расходов

- Факторы риска и стратегии управления риском с целью обеспечения успеха и эффективного партнёрства
- Уровень национального владения и меры развития национальных потенциалов по обеспечению устойчивости результатов.

Текстовое окно 2. Отличие между мониторингом и оценкой, а также другими видами деятельности по надзору

Так же как М&Е - *инспекция, аудит, просмотр и исследование* являются видами деятельности по надзору, но каждая из этих функций имеет чёткую направленность и свою роль, и их не следует путать с М&Е.

Инспекция – общий осмотр организационной структуры, вопроса или деятельности в целях определения степени их соответствия нормативным стандартам, успешной практике или другим критериям, а также для разработки рекомендаций по улучшению или исправлению деятельности. Обычно инспекция проводится, когда возникает риск несоответствия.

Аудит – определение степени адекватности контроля со стороны руководства в целях обеспечения: экономного и эффективного расходования средств; сохранности активов; достоверности финансовой и прочей информации; соответствия инструкциям, правилам, установленным процедурам; эффективности процесса управления риском; и соответствия организационной структуре, системе и процессам. Если оценка более тесно связана с MfDR и изучением, то аудит сфокусирован на вопросах соответствия.

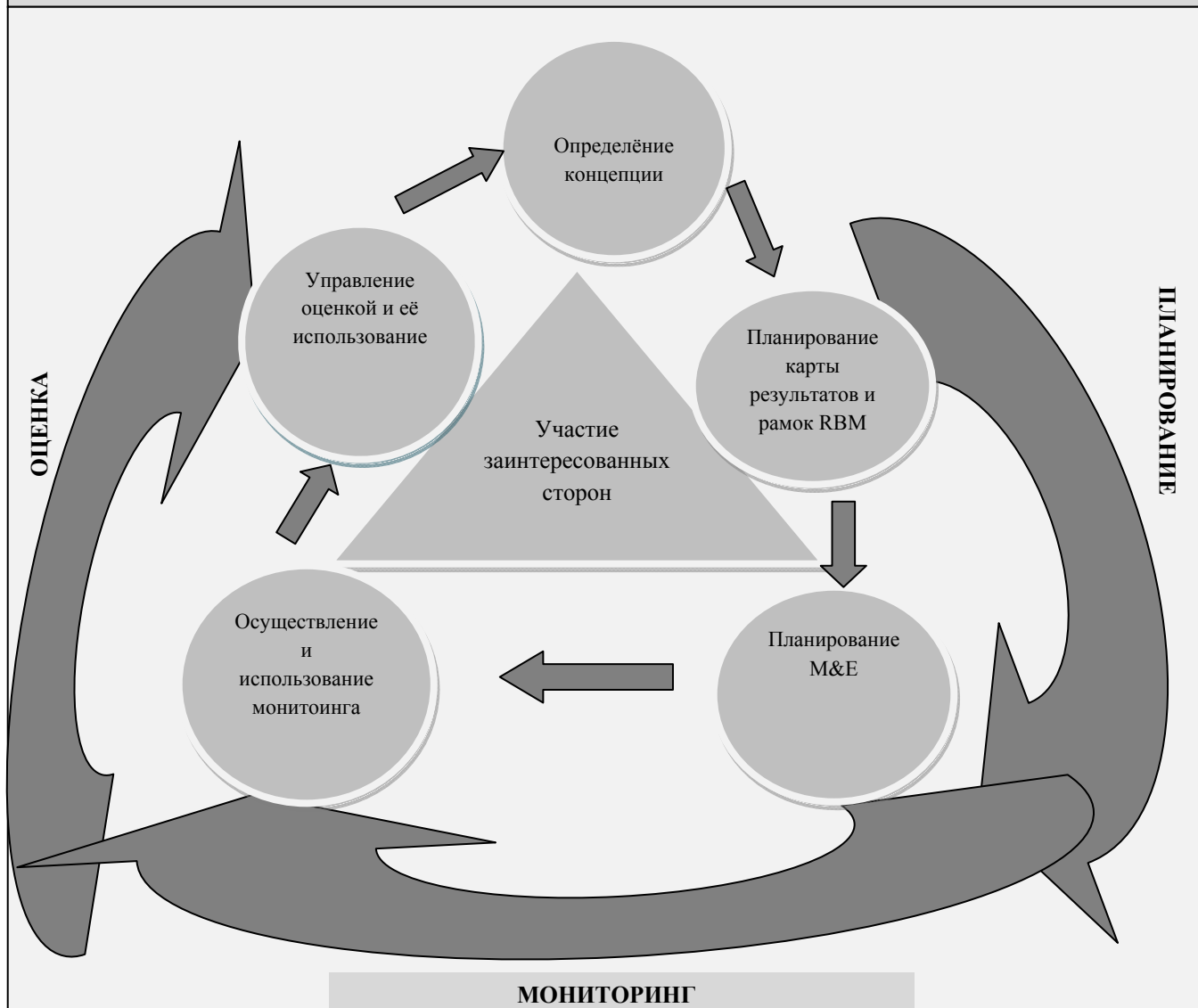
Просмотр, такой как экспресс-оценка и экспертное рецензирование, отличается от оценки и более тесно ассоциируется с мониторингом. Просмотр проводится периодически или с какой-то конкретной целью и носит характер поверхностного анализа деятельности по отдельно взятой инициативе, но не предполагает соблюдения обязательных процессов оценки или точности в методологии. Просмотр акцентируется на оперативных вопросах. В отличие от оценки, проводимой независимыми оценщиками, просмотр обычно проводится внутренними ресурсами, имеющими представление о предмете, или же организацией-исполнителем.

Исследование – систематический осмотр, проводимый для повышения или же улучшение уровня знаний по конкретному предмету. Исследование зачастую является источником информации для дальнейшей оценки и других видов деятельности по надзору, но, как правило, само по себе не является основанием для принятия решений.

Источник: «Нормы Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>.

В то время как мониторинг предоставляет в режиме реального времени информацию, необходимую для управления, оценка обеспечивает более глубокий анализ. Процесс мониторинга может выявить вопросы, на которые ответит оценка. К тому же оценка в значительной мере опирается на информацию, полученную посредством мониторинга в ходе программного или проектного цикла, к примеру на такую как исходные данные, информация о ходе выполнения программы или проекта и показатели результатов.

Рисунок 1. Циклический подход, основанный на RBM



Примечание: Не обязательно использовать последовательный подход к планированию, мониторингу и оценке. Оценка не всегда проводится в конце определённого периода. Оценки могут проводиться на любом этапе выполнения программы. Цель данного рисунка – продемонстрировать взаимосвязь между планированием, мониторингом и оценкой для поддержания MfDR. Планирование М&Е должно осуществляться на стадии общего планирования (см. Главу 3)

1.2 ОБЪЕДИНЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ, МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ: RBM

Планирование, мониторинг и оценка являются элементами процесса RBM. RBM характеризуется как «основная стратегия управления, направленная на улучшение качества работы и достижение видимых результатов»⁷ и было принято многими многосторонними

⁷ «Роль Оценки в RBM», UNEG, 21 августа 2007г. Материал доступен на сайте: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.

организациями по развитию, двусторонними агентствами по развитию и общественными организациями во всем мире (как отмечалось ранее, в настоящее время для перемещения акцента на развитие нежели на результаты, достигнутые организацией, некоторые из этих организаций ссылаются на RBM как на MfDR).

Правильно организованное RBM является постоянным процессом. Это означает, что существует постоянный процесс обратной связи, изучения и усовершенствования. Существующие планы регулярно корректируются на основании уроков, извлечённых из M&E, и на основании этих же уроков разрабатываются планы на будущее.

Мониторинг тоже является постоянным процессом. Уроки, извлечённые из мониторинга, периодически обсуждаются и используются для принятия информированных решений и мер. Оценку следует проводить в процессе выполнения программы для усовершенствования программы, а также сообщить о результатах для планирования новых программ. Этот непрерывный процесс *выполнения, изучения и усовершенствования* и называется циклическим подходом RBM, изображённым на Рисунке 1.

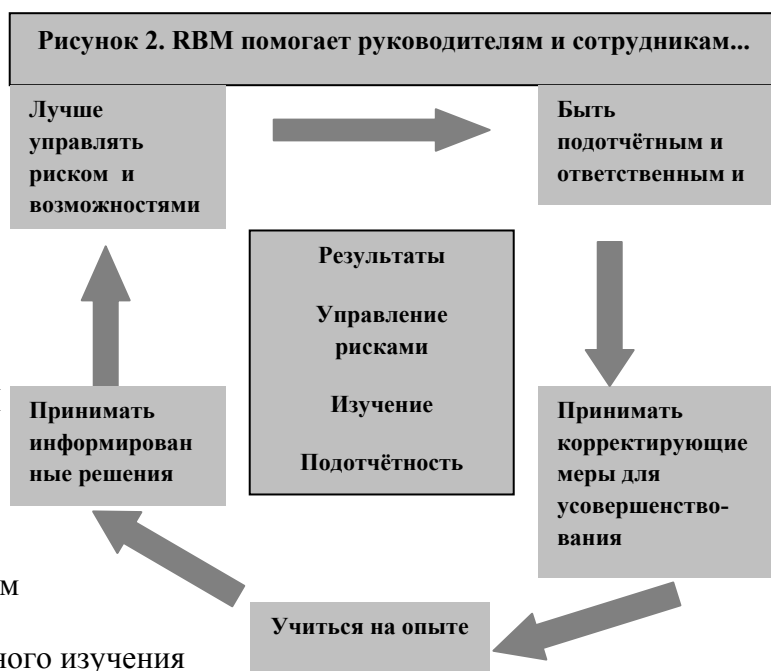
Изучение, управление риском и отчётность связаны с RBM. Изучение не только помогает улучшить результаты существующих программ и проектов, но и развивает потенциалы организации и отдельно взятых лиц по повышению качества принимаемых в будущем решений, и совершенствует процессы разработки будущих программ и проектов. Поскольку не бывает абсолютно безупречных планов, важно, чтобы руководители, сотрудники и заинтересованные стороны учились на успехах и неудачах каждой программы и проекта.

Попытка добиться результатов в области развития всегда сталкивается с риском и множеством возможностей. Системы и механизмы RBM должны способствовать поднятию уровня осведомлённости о такого рода риске и возможностях и снабдить руководство, сотрудников и партнёров средствами для уменьшения риска и использования возможностей.

Практика и системы RBM являются наиболее эффективными, если они сопровождаются чёткими механизмами отчётности и соответствующими стимулами, способствующими выработке желаемой линии поведения. Другими словами, RBM не следует рассматривать исключительно с точки зрения разработки систем и механизмов для планирования, мониторинга и оценки результатов. Он также должен включать в себя эффективные меры для поощрения культуры ориентирования на результаты и способствовать тому, чтобы люди чувствовали ответственность как за достигнутые результаты, так и за свои действия и поведение.

Основными целями правильного планирования, мониторинга и оценки, т.е. RBM, являются:

- Поддержка реальной подотчётности правительствам, бенефициарам, донорам, другим партнёрам, заинтересованным сторонам и Исполнительному Совету ПРООН
- Обеспечение своевременных корректирующих мер
- Обеспечение принятия информированных решений
- Содействие управлению риском
- Улучшение условий для организационного и индивидуального изучения



Эти цели объединяются в непрерывный процесс, как показано на Рисунке 2.

1.3 ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ, МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАЗВИТИЯ

Этот раздел освещает некоторые из принципов, которые читателям следует иметь в виду на протяжении всего процесса планирования, мониторинга и оценки

ВЛАДЕНИЕ

Владение является основополагающим фактором в разработке и осуществлении программ и проектов, направленных на достижение результатов в области развития. Существует 2 основных аспекта владения, которые следует рассмотреть:

- Степень или уровень владениями планами и процессами
- Масштабы владения

Степень владения: Очень часто подразделения или организации проходят через процесс планирования всего лишь для обеспечения требований, предъявляемых со стороны руководящих или контролирующих органов, таких как Совет Директоров или Штаб-квартира. В этом случае планы, программы или проекты бывают, как правило, аккуратно подготовлены для представления, а организации и отдельно взятые лица обычно сразу возвращаются к своим делам после выполнения всех требований. Когда эти планы разрабатываются с целью обеспечения требований, но не используются для регулирования текущего процесса управления, организации в большей степени подвержены риску недостижения целей, чётко изложенных в планах. Владение также очень важно для эффективного осуществления запланированной деятельности по М&Е, а также увязывания информации, полученной при М&Е, с процессом усовершенствования и изучения программ в будущем.

В следующих разделах этого Руководства будут рассмотрены методы поощрения процессов владения. В этом процессе речь не идет о соответствии требованиям и их выполнении. В некотором смысле это похоже на разницу между наличием *системы RBM* и *культуры ориентированности на результаты* - несмотря на то что важно иметь чёткую систему, ещё более важно, чтобы люди ценили то, что они делают и осознавали, для чего они это делают и принимали принцип ориентирования на результаты, как часть своего обычного поведения и своей ежедневной деятельности.

Масштабы владения: Определяя масштабы владения, следует обратить внимание на 2 основных вопроса: Кто получает выгоду от программ или проектов развития; и достаточное ли количество соответствующих агентств и отдельных людей ощущают право владения программой или проектом?

Программные страны несут основную ответственность за достижение результатов в области развития, и именно поэтому заинтересованным сторонам следует владеть всеми планами, программами и проектами развития на национальном уровне. Это вовсе не значит, что ПРООН не несёт ответственности за полученные результаты. ПРООН обычно несёт ответственность за *вклад*, который она вносит в процесс достижения результатов в стране, а также за использования финансовых ресурсов (Детали приводятся в Рамках Отчётности и Стандартном Базовом Соглашении).⁸ Однако заинтересованным сторонам и бенефициарам на национальном уровне следует владеть результатами достигнутых целей и поставленных задач, относящихся к изменению условий развития, достигаемых посредством программ и проектов.

Ключевая цель управления, ориентированного на результат, заключается в том, чтобы владение достигнутыми результатами не ограничивалось несколькими избранными людьми, а распространялось на как можно большее количество заинтересованных сторон. По этой причине работа по М&Е, а также заключения, рекомендации и уроки, извлечённые из текущего и периодического М&Е, должны быть полностью освоены теми, кто несёт ответственность за результаты, и теми, кто может их использовать.

УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

На всех этапах планирования, мониторинга, оценки, изучения и усовершенствования очень важно привлекать заинтересованные стороны, поощрять совместное участие, встречные обязательства и мотивировать действия.

Стабильный процесс управления результатами направлен на вовлечение заинтересованных сторон в процесс как можно более *открытого и творческого* обдумывания того, чего они хотят достичь, и на мотивирование их самоорганизации для достижения согласованных целей, включая обеспечение процесса М&Е прогресса и использование информации для усовершенствования деятельности.

⁸ «Рамки Отчётности», ПРООН. Материал доступен на сайте: <http://www.content.undp.org/go/userguide/results-management-accountability/?lang=cn#top>

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТАХ

Процессы планирования, мониторинга и оценки должны быть направлены на **обеспечение достижения результатов**, а не на обеспечение выполнения запланированных видов деятельности и достижения макрорезультатов.

Не всегда в полной мере ясно, за что несут ответственность и на чём следует сфокусироваться таким партнёрам, как ПРООН. Иногда высказывается предположение о том, что поскольку инициативы агентств по развитию, как правило, бывают небольшими, имеют ограниченное влияние и не предусматривают ответственности за изменения в процессе развития или за результаты высокого уровня, этим агентствам следует сосредоточиться на макрорезультатах.

Данное Руководство утверждает, что действительно важными являются изменения в развитии стран, которые влекут за собой улучшения качества жизни людей. Это означает, что несмотря на важность деятельности и макрорезультатов, достигнутых отдельными агентствами, их всегда нужно рассматривать как поддержку национальной деятельности по развитию. Макрорезультаты отдельных агентств должны, по мере возможности, вытекать из национальных документов по планированию, а также координироваться и оставаться сфокусированными на поддержании национальных целей.

Этот аргумент соответствует глобальному подходу к развитию, поощряемому посредством таких международных соглашений, как Парижская декларация и Аккрская Программа Действий. Эти соглашения убеждают планировщиков думать о том, как им следует работать вместе для поддержания национальных партнёров в достижении *национальных приоритетов* и отойти от традиционной сосредоточенности на инициативах агентства или требований их Штаб-квартиры.

Поскольку национальные макрорезультаты (требующие коллективных усилий двух или более заинтересованных сторон) являются наиболее важными, процессам планирования, мониторинга и оценки следует больше ориентироваться на партнёрство, совместные программы, совместный мониторинг, оценку и общие усилия, необходимые для достижения результатов более высокого уровня, по сравнению с микрорезультатами ПРООН или отдельно взятого агентства. Подобный подход проходит красной нитью по всему Руководству.

АКЦЕНТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗВИТИЯ

Управление результатами также означает сосредоточенность на достижении *эффективности развития*. Знаимые и устойчивые результаты в области развития требуют большего, чем просто общее планирование микро- и макрорезультатов или же мероприятий. *Как мы* добиваемся развития, почти равносильно тому, если не более важно чем то, *что мы* делаем в процессе работы, направленной на развитие. Поэтому многие агентства по развитию стараются включить различные темы в процессы планирования, мониторинга и оценки для повышения эффективности своей деятельности в целом. К примеру, планирование, мониторинг и оценка должны ориентироваться на устойчивое развитие. Подобный вывод был сделан на основании накопленного годами опыта проектной и программной деятельности, имевшей краткосрочное воздействие, но не изменившей условия развития стран или сообществ в значительной мере.

В настоящее время акцент также делается на гендерный аспект планирования, мониторинга и оценки. Многие проекты и программы часто не достигают своих целей из-за того, что в своё время этой теме не было уделено достаточно внимания и различия между ролями и потребностями мужчин и женщин в обществе не были проанализированы в достаточной мере. Неравенство, дискриминационная практика и несправедливое распределение власти между группами в обществе зачастую являются основной причиной проблем на пути развития.

Это же относится и к концепции национального или общественного владения программами по развитию. Люди испытывают большее чувство гордости и удовлетворения, большую готовность к защите и сохранению ценностей, а также демонстрируют более активное желание участвовать в социальных и общественных делах, когда они заинтересованы в чём-то, т.е., когда у них появляется чувство «собственности».

Применение этих принципов конкретно к планированию, мониторингу и оценке означает, что эти процессы следует организовывать таким образом, чтобы они приводили к нижеследующим результатам:

- Обеспечивали или содействовали владению на национальном уровне - чтобы в соответствующих случаях, процессы управлялись правительствами и/или национальными сообществами самостоятельно или в партнёрстве, а все планы, программы, проекты, а также действия по мониторингу и оценке были нацелены, в первую очередь, на поддержание национальных усилий, а не на цели агентств. Важные вопросы в процессе MfDR таковы: «Задействованы ли люди, для которых разрабатывается план, программа или проект, в процесс планирования мониторинга и оценки?», «Чувствуют ли они себя частью процесса?» и «Есть ли у них чувство собственности по отношению к процессам, плану или же программе?».
- Способствовали развитию национальных потенциалов – на протяжении всего процесса следует задаться вопросами: «Будет ли полученный результат устойчивым?», «Можно ли использовать или дополнить национальные системы и процессы?», «Каковы существующие национальные потенциалы в данной сфере?», «Принимаем ли мы во внимание благоприятную окружающую среду, организацию или учреждение, а также индивидуальные потенциалы?» и «Можем ли мы участвовать в деятельности M&E, с тем чтобы в ходе процесса помочь укрепить национальную систему M&E?»
- Содействовали учёту интересов женщин, приоритизации гендерного аспекта и расширению полномочий женщин - чтобы мужчины, женщины, а также представители традиционно обособленных групп участвовали в процессах планирования, мониторинга и оценки. К примеру, задайте себе вопросы типа: «Значит ли, что проблемы или результаты в той форме, какой мы их определили, отражают интересы, права и проблемы мужчин, женщин и обособленных групп?», «Проанализировали ли мы это с точки зрения мужчин, женщин и обособленных групп в контексте их ролей, прав, потребностей и проблем?» и «Достаточно ли у нас детально классифицированных данных для M&E?»

Для того чтобы получить дополнительную информацию о подходе ПРООН к вышеуказанным принципам и о том, как эти принципы следует применять на различных этапах разработки и выполнения программ и проектов, следует обратиться к материалам

РОПР.⁹ Более того, существует большое количество механизмов, которые могут быть использованы для определения потенциала и проведения гендерного анализа. Эту информацию также можно получить из отдельных разделов РОПР и других пособий.

Во всём Руководстве ссылки будут делаться на принципы с примерами различных типов вопросов, которые могут быть заданы или рассмотрены на различных этапах процессов планирования, мониторинга и оценки.

Текстовое окно 3. Планирование, мониторинг и оценка в кризисных ситуациях

Кризисные ситуации (будь то конфликты или стихийные бедствия) являются «ненормальными». Они чреваты последствиями для всех аспектов программной деятельности, включая планирование, мониторинг и оценку. В общем, «нормальные» методы и механизмы планирования, мониторинга и оценки, представленные в этом Руководстве, применимы и в кризисных ситуациях с учётом нескольких важных предостережений:

- Кризисные ситуации динамичны и программная деятельность ПРООН должна быстро реагировать на радикальные изменения, часто происходящие в подобных обстоятельствах. Поэтому ситуация должна подвергаться постоянному анализу и мониторингу, для обеспечения постоянного соответствия программной деятельности. Изменения следует документировать, чтобы М&Е значимости и соответствия инициатив по развитию проводились с учётом нестабильности ситуации, в которой эти инициативы разрабатывались и осуществлялись. Это, в свою очередь, включает в себя постоянный анализ ситуации и конфликта.
- В то же время, кризисными считаются ситуации, возникшие (или которые могут потенциально возникнуть) в результате противостояния и напряжённости в отношениях между различными сторонами. Таким образом, чувствительность к возникновению кризисов и конфликтов следует рассматривать на всех аспектах разработки программ, включая планирование, мониторинг и оценку, для обеспечения сокращения или, по крайней мере, не повышения уровня напряжённости в отношениях между различными сторонами путём правильной разработки содержания и процесса выполнения программы. Безопасность программных работников, бенефициаров, сотрудников, занимающихся М&Е, должна быть в центре постоянного внимания, а связанный с этим анализ риска должен постоянно контролироваться и учитываться как фактор в процессе М&Е.
- Важно иметь представление о «большой картине» перспектив: Связь проектов и программ с более широким мирным процессом имеет решающее значение, особенно для программ по предотвращению конфликтов и миротворческой деятельности. Планирование, мониторинг и оценка всегда должны учитывать эти аспекты во избежание ситуации, когда проект оказывается «успешным» с точки зрения достигнутых результатов, но не оказывает влияния, или, наоборот, оказывает негативное влияние на мирную ситуацию.

Дополнительные пояснения по вопросам применения методов и механизмов в кризисных условиях приводятся в соответствующих разделах данного Руководства. В Кратком Руководстве №1 «Планирование, Мониторинг и Оценка в Условиях Предотвращения Конфликтов и Восстановления» будут представлены дальнейшие инструкции.

1.4 ОБЗОР ОСНОВНЫХ РОЛЕЙ И ОБЯЗАННОСТЕЙ

Все программные подразделения ПРООН играют важную роль в планировании, мониторинге и оценке результатов развития. В Таблице 1 дан краткий обзор некоторых основных документов.

Помимо программных подразделений, значительную роль в планировании, мониторинге и оценке в ПРООН играют указанные ниже структуры:

⁹ «Ведение Программ, Оперативная Политика и Процедуры Деятельности», ПРООН, 2008г. Материал доступен на сайте: <http://content.undp.org/go/userguide>.

- *Группа Оперативной Поддержки* обеспечивает корпоративное руководство, а также поддержку и гарантию качества в вопросах, касающихся планирования и корпоративного мониторинга.
- *BDP* обеспечивает политическую платформу для разработки программ, в том числе для мониторинга, а также предоставляет консультации и поддержку подразделениям ПРООН в этом направлении.
- *Управление по Оценке* проводит независимую оценку и обеспечивает стандарты и руководство по процедурам и гарантии качества «децентрализованных» оценок, т.е. оценок, проводимых программными подразделениями ПРООН.
- Советники по М&Е и специалисты из *бюро ПРООН* обеспечивают соответствующие программные подразделения прямой консультативной поддержкой по М&Е (к примеру, региональные советники по оценке консультируют соответствующие страновые представительства).
- *Региональные бюро* обеспечивают прямой надзор над оценками, проводимыми страновыми представительствами. Они наблюдают за качеством и ходом процессов планирования, мониторинга и оценки.
- *Руководство ПРООН* играет ключевую роль в стимулировании процесса RBM. Оно руководит процессом планирования и обеспечивает проведение мониторинга и дальнейшее использование полученной информации в целях усиления процесса выполнения программ. Руководство также обеспечивает проведение децентрализованных оценок и следит за тем, чтобы уроки, извлечённые из результатов децентрализованных и независимых оценок, принимались во внимание при планировании в будущем.
- *Исполнительный Совет ПРООН* играет сверхважную роль в формировании и утверждении более широких программных рамок ПРООН. Совет также регулярно рассматривает отчёты по мониторингу выполнения программ, представляемые руководством ПРООН, и отчёты по оценке различных аспектов программ ПРООН, проведённой Управлением по Оценке. На основании заключений и рекомендаций регулярной корпоративной отчётности и оценки Совет обеспечивает руководство и принимает решения по последующему программному планированию стратегического характера.

Таблица 1. Основные документы программных подразделений в области планирования, мониторинга и оценки			
Программное подразделение	Планирование	Мониторинг	Оценка
Страновые представительства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNDAF, включая рамочный документ по M&E ▪ CPD и SPAP, включая рамочный документ по M&E ¹⁰ ▪ Проектные документы и ежегодные планы работ, включая рамочный документ по M&E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отчёты по мониторингу программ ▪ Отчёты по мониторингу проектов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценки, проводимые в соответствии с планом оценки ▪ Ответные меры руководства на результаты оценки
Региональные бюро и бюро по вопросам политики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Региональные и глобальные программные документы, включая рамочный документ по M&E ▪ Проектные докумены, включая рамочный документ по M&E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отчёты по мониторингу программ ▪ Отчёты по мониторингу проектов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценки, проводимые в соответствии с планом оценки ▪ Ответные меры руководства на результаты оценки

¹⁰ Исходя из рамочного документа по M&E UNDAF-а, программные подразделения наряду с региональными, глобальными и страновыми программами должны представлять на рассмотрение Исполнительного Совета планы оценки, указывая запланированные оценки программных циклов.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

ГЛАВА 2

«Подлинным мерилom успеха ООН является не то, как много мы обещаем, а то, насколько мы обеспечиваем потребности тех, кто нуждается в нас больше всего.»

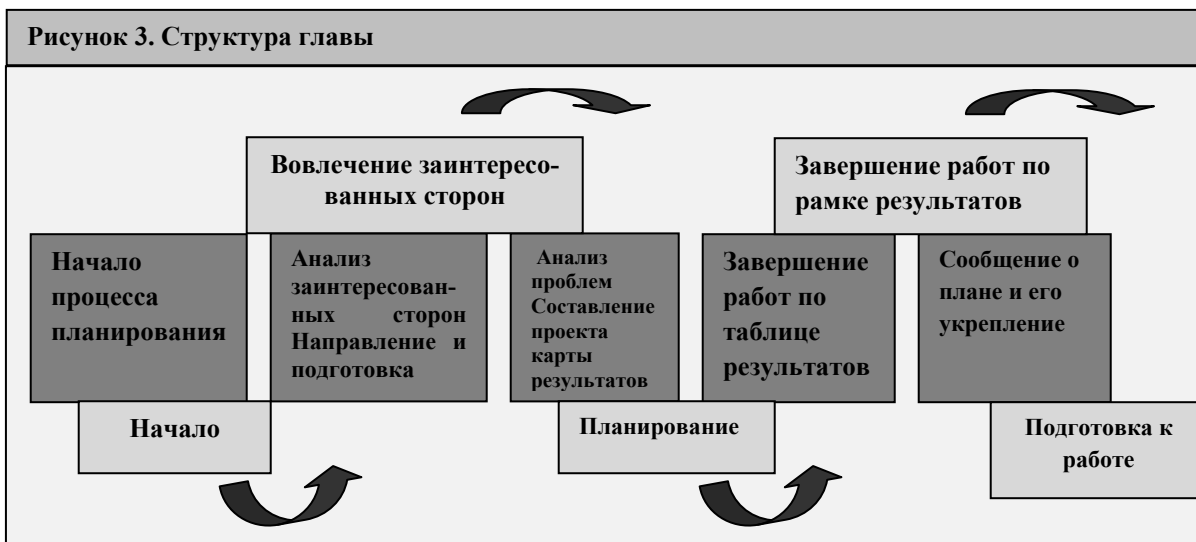
Генеральный Секретарь ООН Бан Ки-мун

Данная глава включает в себя наставления по последовательному планированию результатов. Она сфокусирована на задачах, связанных с планированием желаемых результатов, и рассматривает вопросы достижения практических результатов. Как было отмечено в Текстовом окне 1, М&Е очень тесно связаны с планированием. Поэтому в процессе планирования очень важно принимать во внимание не только намеченные результаты, но и то, как будут контролироваться и оцениваться результаты и процесс их достижения. В частности, при планировании нужно обеспечить готовность запланированных инициатив к оценке.

Планирование можно осуществлять различными путями. Эта глава рассчитана на то, чтобы помочь лицам, участвующим в планировании, чувствовать себя более уверенно на основных этапах подготовки плана, который может быть впоследствии реализован, проконтролирован и оценён. *В общем, рекомендованные шаги и подходы применимы для любых процессов планирования, будь то глобальная, региональная или страновая программа; проект; или же рабочий план отдельного подразделения.* Эта глава не предназначена для предоставления детальной инструкции по составлению конкретных планов, она скорее представляет основные подходы и шаги, обычно предусматриваемые при планировании в целом. Она служит готовым руководством для планирования программ и проектов в контексте ПРООН. Однако для получения конкретной инструкции о требованиях к каждому документу ПРООН по планированию пользователю следует обратиться к РОПР.¹¹

Как показано на Рисунке 3, глава разделена на 5 основных частей. Вопросы планирования М&Е, также являющегося важной частью процесса планирования в целом, будут рассмотрены в Главе 3.

¹¹ «Программы, Оперативная Политика и Процедуры», ПРООН, 2008 г. Материал доступен на сайте: <http://content.undp.org/go/userguide>.



Организации по развитию часто используют множество механизмов в процессе планирования. Аналогичным образом различные организации по мере прохождения через процесс планирования могут потребовать от основных заинтересованных сторон приготовить различные пакеты основных документов. Данное Руководство будет опираться на некоторые из наиболее часто используемых механизмов. Оно так же проведет читателей через весь процесс подготовки 8-ми основных документов, обычно используемых для разработки и комплектования проектных и программных рамок результатов. В соответствующих случаях это Руководство будет демонстрировать взаимосвязи между механизмами и документами, упоминающимися вместе с механизмами и документами Группы ООН по Вопросам Развития (UNDG) или же ПРООН. Однако данное Руководство не призвано конкретизировать соответствующие документы ПРООН и UNDG. Вместо этого, оно предназначено служить руководством по проведению процессов планирования, мониторинга и оценки, основанных на передовой практике.

8 основных документов, которые будут рассматриваться далее, приводятся в Текстовом окне 4.

Текстовое окно 4. Основные документы, которые необходимо приготовить при планировании результативности
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Начальная справка по данному вопросу и проект плана работ</i> для процесса планирования (план работ, график и стоимость) 2. <i>Схема степени значимости и влияния</i> заинтересованных сторон 3. <i>Список основных выявленных проблем</i> 4. <i>Список приоритетных проблем</i> 5. <i>Причинно-следственная диаграмма или анализ проблемного древа</i> для каждой из приоритетных проблем 6. <i>Концепция видения</i> каждой из приоритетных проблем 7. <i>Карта результатов</i> по каждой из приоритетных проблем 8. <i>Рамки результатов</i> по программным или проектным документам

Примечание: Документы с 1-го по 4-й обычно являются частью плана участия или же плана работ UNCT (для дополнительной информации см. http://www.undp.org/toolkit/toolkit.cmf?sub_section_id=301&topid1=on&topid=2). Таким же образом Общий Анализ по Стране (ССА), проводимый агентствами ООН включает в себя документы под номерами 3, 4 и 5. С инструкциями по составлению ССА можно ознакомиться на сайте: http://www.undp.org/toolkit/toolkit.cmf?sub_section_id=267&topid2=on&topid=2. На уровне проекта документы с 1-го по 6-й могут быть использованы «на стадии обоснования проекта» во время их разработки в ПРООН. Все документы будут использоваться для «определения проектных этапов» или «определения программных этапов», поскольку именно на этих этапах требуется определить результаты, роли, отчётность и степени риска.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПЛАНИРОВАНИЯ

Существует 4 основных преимущества, которые делают процесс планирования заслуживающим особого внимания:

- Планирование позволяет нам узнать что и когда следует сделать – без надлежащего планирования проекты и программы могут быть выполнены с нарушением сроков и неверным образом, что приведет к ухудшению результатов. В качестве классического примера стоит упомянуть агентство по развитию, предложившее помощь по улучшению качества сельских дорог. Процесс планирования контролировался агентством без проведения достаточного количества консультаций. Ремонт дорог начался в сезон дождей, и большая часть материала, используемого для строительства, оказалась непригодной для региона. Проект пострадал от длительных задержек и перерасхода средств. Один из членов общины прокомментировал в ходе оценки, что община хотела проект, но если бы было выполнено надлежащее планирование и проведены консультации с членами общины, доноры были бы лучше осведомлены о подходящем времени для начала проекта и об используемых типах материалов.
- Планирование помогает управлять кризисными ситуациями и смягчать их последствия, а также обеспечивает плавное течение проекта – В ходе выполнения программ и проектов всегда будут возникать непредвиденные ситуации. Однако, надлежащее планирование помогает снизить вероятность возникновения подобных ситуаций и подготавливает группу для борьбы с такими ситуациями при их возникновении. Процесс планирования должен также включать в себя оценку рисков и предположений и продумать возможные непредвиденные последствия планируемой деятельности. Результаты этой работы могут быть очень полезны в предупреждении и решении проблем. (Некоторые виды планирования также включают в себя сценарии планирования, которые рассматривают условия типа «а что, если...» для различных ситуаций, которые могут возникнуть.)
- Планирование помогает сосредоточиться на приоритетах и приводит к более эффективному использованию времени, денег и прочих ресурсов - Наличие чёткого плана или карты дорог помогает сконцентрировать ограниченные ресурсы в приоритетных областях деятельности, т.е. может с наибольшей вероятностью привести к желаемым изменениям. Без плана люди часто отвлекаются на многие противоречивые требования. Тем самым, проекты и программы часто будут уходить в сторону от намеченных целей и станут неэффективными и непригодными.
- Планирование помогает определить, как будет выглядеть успех - надлежащий план помогает отдельным лицам и структурам определить, являются ли достигнутые результаты теми, что были изначально намечены и проанализировать любые расхождения. Конечно же это требует эффективного М&Е всего, что было запланировано. В связи с этим правильное планирование включает в себя чёткую стратегию для М&Е и использование информации, полученной в ходе этих процессов.

2.1 НАЧАЛО ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

В начале процесса основной группе по планированию, обычно состоящей из представителей правительства и ПРООН или UNCT, следует обсудить процесс планирования и то, как к нему нужно подходить. Для глобальных, региональных и страновых программ и проектов, а также UNDAF сотрудникам ПРООН или UNCT следует пройти по материалам

о внутренней политике и процедурах для получения информации о сроках, ролях и обязанностях, предусмотренных в этих процессах, а также о внутреннем контроле качества и механизмах утверждения программы или проекта.

До первого совещания по планированию следует собрать всю информацию по основным глобальным, региональным, национальным или общественным проблемам, которые нужно будет решить в рамках программ или проектов, предложенных для разработки. Такого рода информация может быть собрана или правительством, или ПРООН или же UNCT. Возможные источники информации включают в себя национальные планы развития, стратегии по сокращению уровня бедности, отчёты о MDG, национальные отчёты о человеческом развитии, документы по гендерному равенству, независимые оценки и обзоры, документы по оценке риска в стране и т.д.

Собранную информацию следует рассматривать с точки зрения сравнительных преимуществ ПРООН или UNCT. Это делается, для того чтобы правительство и ПРООН или UNCT могли начать работу, имея чёткие идеи о важных вопросах, а также о том, *в каких областях ПРООН или UNCT более лучшие подготовлены для оказания поддержки*. Это поможет добиться ожидаемых результатов и обеспечить необходимую сконцентрированность на начальных этапах планирования.

На этом этапе внимание следует сосредоточить на выборе широких областей, а не конкретных решений. Например, при первоначальных дискуссиях вокруг новой страновой программы следует сосредоточить внимание на секторах и широких проблемах, таких как управление, безопасность, окружающая среда и изменение климата. На уровне проекта внимание, в первую очередь, следует сосредоточить на виде или характере проблем, с которыми предстоит столкнуться (таких как городская безработица, гендерное неравенство, слабые национальные потенциалы по планированию и мониторингу), а не на их решении (типа микрофинансовое кредитование и программы по гендерным вопросам). На данном этапе цель заключается в обеспечении соответствия выбранного направления работы мандату и потенциалам ПРООН или UNCT с избежанием риска предопределения решений. Раздел 2.3 более подробно рассматривает процесс выявления и приоритизации проблем.

НАЧАЛЬНАЯ СПРАВКА ПО ДАННОМУ ВОПРОСУ И ПРОЕКТ ПЛАНА РАБОТ (1-й ДОКУМЕНТ)

На начальном этапе процесса группе следует составить *справку по данному вопросу и проект плана работ*. В ходе продолжения процесса планирования план работ может быть усовершенствован. Справка должна включать в себя любую имеющуюся в наличии информацию по важнейшим проблемам, которые предстоит решать. Это *первый основной документ* в процессе планирования. Справка может отражать основные приоритеты национальных, региональных или глобальных документов по политике и стратегии; озабоченность, выражаемую официальными и частными лицами или же представителями общины; а также заключения различных анализов, таких как национальный или региональный отчёт по человеческому развитию, отчёт о MDG, оценка потребностей общины или же потенциалов соответствующего агентства. Справка должна состоять минимум из 3-х разделов:

Раздел 1: Предпосылки и назначение справки

В этом разделе основной группе следует в общих чертах обрисовать основную причину подготовки справки. Как правило, такое обоснование включает в себя:

- Исходные данные к справке (зачем группа собралась вместе, чтобы начать планирование процесса)
- Описание характера начатого процесса планирования, (подготовка Стратегической Программы по Сокращению Уровня Бедности, UNDAF, CPD, новый проект и т.д.)
- Информацию о том, какие заинтересованные стороны будут участвовать в процессе (Раздел 2.2 этого Руководства может быть использован для подготовки первоначального списка заинтересованных сторон. Процесс должен быть достаточно гибким для привлечения дополнительных заинтересованных сторон по мере доступности все большей информации на этапе анализа проблемы. Как только проблемы получают более чёткое определение в процессе анализа проблемы, проведение повторного анализа заинтересованных сторон может быть полезно в целях определения дополнительных лиц, которых следует привлечь к процессу.)

Раздел 2: Обзор приоритетных вопросов

- Установление основных проблемы развития
- Наиболее сильно подверженные группы
- Основные области с ограниченным потенциалом

По мере возможности, обзор должен содержать анализ различных последствий влияния выявленных проблем на мужчин, женщин и уязвимые слои населения.

Раздел 3: План работ по завершению процесса планирования

Основной группе следует подготовить простой план работ с указанием сроков и ресурсов для общего процесса планирования на данном этапе, с целью обеспечения работ по рассмотрению основных вопросов до того как будут задействованы дополнительные участники. План работ должен охватить ряд вопросов, которые группе следует рассмотреть до фактического начала процесса планирования. В частности, группа должна задать себе вопрос:

- Сколько всего времени мы имеем для планирования программы или проекта?
- Каковы основные вехи процесса, которых мы должны придерживаться для обеспечения подготовки плана в предполагаемых временных рамках?
- На каком этапе мы завершим план M&E? (Обычно это лучше всего делать в рамках процесса подготовки общего плана, для того чтобы в процессе участвовали те же самые заинтересованные стороны)
- Как следует построить процесс участия, принимая во внимание контекст, в котором работают заинтересованные стороны? (См. Раздел 2.2 для принятия решения о том, как следует построить процесс участия)
- Какие ресурсы будут необходимы для работ по планированию? (Например, кураторы, места для проведения мероприятий, кадры, основные лекторы и т.д.)
- Кто будет нести ответственность за различные элементы процесса планирования? (Например, за организацию семинаров, приглашение участников, заключение соглашений с кураторами и т.д.)
- Во сколько все это обойдется?

В Таблице 2 приводится типовой формат плана работ. Первоначальный проект плана работ может быть подготовлен, а впоследствии доведён до логического завершения более подробными деталями конкретных мероприятий.

Таблица 2. Образец проекта плана работ для процесса планирования (с наглядными примерами)			
Основные шаги	Кто ответственен за организацию мероприятий?	Когда это будет происходить?	Заметки
Наем консультанта для сбора информации	ЮНИСЕФ	10 мая 2010г.	Документ о компетенциях (ToR) консультанта должен быть подготовлен со стороны ЮНИСЕФ и предоставлен национальному агентству по вопросам планирования
Первый мозговой штурм	Резидент-координатор	15 мая 2010г.	Офис резидента-координатора проведет первое совещание с ключевыми партнёрами для подготовки анализа
Анализ основных заинтересованных сторон	Резидент-координатор	15 мая 2010г.	Будет осуществляться в рамках мозгового штурма
Приглашение заинтересованных сторон	Министр по вопросам планирования и Резидент-координатор	30 мая 2010г.	Офис Резидент-координатора разошлёт приглашения и обзвонит приглашенных
Семинар(-ы) по планированию: 1. Ориентирование и подготовительная сессия для заинтересованных сторон	Национальное агентство по вопросам планирования	20 июня 2010г.	Офис Резидент-координатора обеспечит материально-техническую поддержку национальному агентству по вопросам планирования
2. Семинар по анализу проблемы	Национальное агентство по вопросам планирования	27-28 июня 2010г.	Как указано выше, сессия включит в себя презентации по вопросам планирования с учётом M&E
3. Дополнительный сбор информации по выявленным проблемам	Национальное агентство по вопросам планирования и консультант	Июль 2010г.	(Это может быть частью процесса по ССА)
4. Семинар для подведения итогов по анализу проблемы и окончательного формирования рамок результатов	Национальное агентство по вопросам планирования	14-15 августа 2010г.	См. Выше
5. Встреча для окончательного утверждения механизмов по M&E	Национальное агентство по вопросам планирования	23 августа 2010г.	См. Выше
Просмотр рабочего варианта рамок результатов 1. Просмотр со стороны заинтересованных сторон (или коллег)	Национальное агентство по вопросам планирования	31 августа 2010г.	
2. Просмотр со стороны Штаб – квартиры	Резидент-координатор	15 сентября 2010г.	
Подготовка плана для ознакомления общественности с рамками результатов	Подгруппа по связям с общественностью	22 сентября 2010г.	Будет проводиться под руководством отдела UNFPA по связям с общественностью
Ресурсы	Финансирование	Стоимость	Заметки
Места проведения мероприятий	ЮНИСЕФ	15.000	Возможные места проведения – гостиницы «Ниагара» и «Туноко», поскольку они

			удобны для заинтересованных сторон из сельских местностей
Кураторы	Национальное агентство по вопросам планирования	6.000	Необходимы кураторы хорошо владеющие техникой активного участия
Процесс передачи информации	UNFPA	10.000	Потребуется стратегия для передачи информации, предназначенной для заинтересованных сторон разного вида и широкой общественности
Кадры (например специалисты по М&Е, консультанты по гендерным вопросам и специалисты по вопросам бедности)	UNCT	10.000	Будут привлечены местные эксперты из правительственного сектора и НПО; агентства ООН изучат возможность привлечения экспертов из своих штаб-квартир
Консультанты (например, по сбору данных)	Резидент-координатор	10.000	
Оборудование и материалы	Резидент-координатор	5.000	
Прочее	Резидент-координатор	2.000	
Всего		58.000	

Обычно для основной группы полезно подумать о возможности проведении ряда встреч и семинаров, а не одного рабочего совещания по планированию. Такой подход особенно важен для планирования программ, но может быть полезен и для крупных или сложных проектов. В любом случае, рекомендуется наличие чёткого плана работ с графиком и бюджетом.

Справка по данному вопросу и план работ могут быть использованы в качестве ключевых элементов подготовки плана участия UNCT на программном или проектном уровне, а также на «стадии обоснования проектного этапа» в ПРООН. С образцами планов участия и работ для процесса подготовки UNDAF можно ознакомиться на веб-сайте UNDG: http://www.undg.org/toolkit/toolkit.cfm? Sub_section_id = 301 & topid2 = ON & topid = 2.

2.2 ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Недостаточная задействованность заинтересованных сторон является одной из наиболее распространённых причин провала программы и проектов. Поэтому следует приложить максимум усилий для содействия широкому и активному участию заинтересованных сторон в процессах планирования, мониторинга и оценки. Это особенно актуально в кризисных ситуациях, когда у людей обостряется чувство безопасности или уязвимости и могут наблюдаться напряженность и разногласия. В таких ситуациях процесс планирования должен быть направлен на обеспечение участия как можно большего количества заинтересованных сторон (особенно тех, у кого может быть меньше всего возможностей отстаивать собственные интересы) и создания возможностей, при которых различные стороны выслушали бы точки зрения друг друга в открытой и спокойной манере. В кризисных ситуациях очень важно не только использовать передовую практику, но и следить за тем, чтобы программная деятельность, как минимум «не навредила», а в идеале и снизила уровень существующей или активной напряженности. Представление о нейтралитете ПРООН, а порой и успех программы или проекта, зависят от степени равноправного консультирования организации с представителями различных заинтересованных сторон (в том числе и с теми, кто относится к различным противостоящим группам). В некоторых ситуациях процесс

планирования, собирающий вместе основные заинтересованные стороны и дающий им возможность открыто выслушать точки зрения друг друга, может сам по себе послужить механизмом для снижения напряженности.

ШАГ 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

У любой программы, проекта или плана развития, скорее всего, будет целый ряд заинтересованных сторон. Эффективное планирование осуществляется с участием таких заинтересованных сторон. Заинтересованные стороны – это люди, которые выиграют от осуществления определённой деятельности по развитию или же чьи интересы могут быть затронуты этим видом деятельности. Таким образом, простой анализ заинтересованных сторон, как правило, рекомендуется для всех процессов планирования. Анализ заинтересованных сторон может помочь определить:

- Потенциальный риск, конфликт и трудности, которые могут сказаться на планируемых программах, проектах и мероприятиях
- Возможности и варианты партнёрства, которые могут быть изучены и развиты
- Наиболее уязвимые или обособленные группы, которые обычно исключены из процесса планирования

Для определения заинтересованных сторон и степени их участия на разных стадиях процесса (планирование, выполнение, мониторинг, отчётность, оценка и т.д.) могут быть использованы различные механизмы анализа заинтересованных сторон. Эти механизмы варьируются от обычных консультаций и обсуждений в фокус-группах для простых программ и проектов, до более сложных семинаров для крупных или комплексных программ. На основании собственных заключений группе по планированию или управлению следует определить, какой механизм является наиболее подходящим, учитывая, что основная задача заключается в правильном определении сторон, которые могут быть сильно заинтересованы в процессе или же могут иметь возможность повлиять на планируемую деятельность. Обычно, для программ и проектов ПРООН как минимум один сотрудник ПРООН и один представитель правительства являются частью группы из заинтересованных сторон, участвующих в процессе планирования.

ПОДСКАЗКА Среди основных групп по планированию существует тенденция не вовлекать определённые заинтересованные стороны в процесс планирования. Это обычно происходит при работе с комплексными программами и проектами, а также при работе, включающей в себя разработку политики. Обособленные группы, члены бедных сельских общин, меньшинства и другие часто остаются за пределами процесса, так как планировщики предполагают, что эти группы не очень хорошо информированы или не достаточно образованы, для того чтобы внести свой вклад в процесс планирования. Это предположение, зачастую, очень дорого обходится. Хорошему планировщику всегда следует спрашивать: *«Чей голос, как правило, не слышен в связи с этим вопросом?»*. Часто планировщики бывают приятно удивлены умозаключениями, сделанными теми сторонами, к голосу которых ранее не прислушались.

Таблицы 3 и 4, а также Рисунок 4 являются примерами трех простых механизмов, часто используемых для проведения анализа основных заинтересованных сторон. (Для наглядности, таблицы содержат некоторые примеры о виде информации, которая может быть внесена в различные столбцы, отражающие проблемы, связанные с участием общественности в программе поддержки выборов.) Таблица 3 составлена для выявления сторон, которые могут быть заинтересованы в планировании проекта или программы, и определения характера их заинтересованности. Таблица 4 оценивает значимость и степень влияния этих заинтересованных сторон на ход программы или проекта. Здесь важный момент заключается

в том что, значимость сторон, для которых *предназначена* программа или проект, может отличаться от уровня *влияния*, оказываемого этими сторонами.

Рисунок 4. Схема значимости и уровня влияния заинтересованных сторон



Таблица 3. Выявление основных заинтересованных сторон и их заинтересованность в деятельности

Заинтересованные стороны (примеры)	Заинтересованность в той или иной деятельности	Характер заинтересованности + или -*
Кабинет Премьер-министра	Большее участие граждан	+
Университеты	Политическая культура и гражданское поведение	+
Основные политические партии	Свободные и справедливые выборы, возможности для большего влияния?	+ +/-
Вневедомственные религиозные организации	Политическая этика, законность	+
Группы НПО (например, НПО-наблюдатели)	Законность, большее влияние	+
Организации частного сектора	Возможности для оказания влияния, законность	+/-
Представители групп меньшинств	Возможность участия	+
Вневедомственные молодёжные организации	Возможность участия	+
Избирательная комиссия	Сохранение собственного нейтралитета	+
Международная группа наблюдателей	Законность	+
Гражданские организации	Права граждан, законность	+
Женские организации	Права женщин, законность	+
Неофициальные политические лидеры	Угроза их власти	-

Примечание: НПО – Неправительственная организация.

* От сильной или слабой заинтересованности стороны или группы сторон будет зависеть их поддержка или деструктивность в отношении планируемой программы или проекта, а также содействие или препятствие их интереса запланированным действиям. В некоторых случаях группа заинтересованных сторон может иметь как слабую, так и сильную заинтересованность, например, так может быть в случае, когда некоторые широкие слои частного сектора, являющиеся членами группы, выступают в поддержку программы, против которой - другие организации-члены той же группызантересованные.

Таблица 4. Значимость и влияние заинтересованных сторон		
Заинтересованные стороны (примеры)	Значимость (шкала от 1 до 5,5 = наивысшая оценка)	Влияние (шкала от 1 до 5,5 = наивысшая оценка)
Кабинет Премьер-министра	5	5
Университеты	3	2
Основные политические партии	5	4
Вневедомственные религиозные организации	3	2
Группы НПО (например НПО-наблюдатели)	3	3
Организации частного сектора	3	4
Представители группы меньшинств	5	1
Вневедомственные молодёжные организации	5	1
Избирательная комиссия	4	3
Международная группа наблюдателей	1	3
Гражданские организации	5	2
Женские организации	5	2
Неофициальные политические лидеры	2	4

Примечание: НПО – неправительственная организация.

Таблицы и схемы могут быть полезны для представления информации о заинтересованных сторонах и об их роли в осуществлении планируемых программ или мероприятий.

СХЕМА СТЕПЕНИ ЗНАЧИМОСТИ И ВЛИЯНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН (2-й ДОКУМЕНТ)

Будучи *вторым документом* процесса планирования, схема степени значимости и влияния заинтересованных сторон становится ключевым средством, используемым для определения тех, кто должен быть вовлечен в процесс планирования, а также того, как другим заинтересованным сторонам следует участвовать во всём процессе в целом.

Заинтересованные стороны группы 1 являются очень важными для успеха деятельности, но могут иметь незначительное влияние на сам процесс. К примеру, успех проекта, связанного с выборами, очень часто зависит от наличия у женщин и меньшинств возможность участвовать в этих выборах, но эти группы не могут оказать большого влияния на разработку и осуществление соответствующих проектов или проведение самих выборов. В подобной ситуации они очень важны, но не очень влиятельны. Может потребоваться особое внимание для того чтобы обеспечить защиту их интересов и услышать их голоса.

Заинтересованные стороны группы 2 играют центральную роль в процессе планирования, поскольку они являются и важными, и влиятельными. Им следует быть основными заинтересованными сторонами для создания партнёрства. Например, политические партии, участвующие в национальной программе выборов, могут быть не только очень важными (для мобилизации граждан), но и очень влиятельными (без их поддержки выполнение программы може быть невозможно).

Заинтересованные стороны группы 3 не являются центральными с точки зрения инициативы и оказывают незначительное влияние на её успех или провал. Они вряд ли будут играть важную роль в общем процессе. Одним из примеров может служить группа международных наблюдателей, которая не имеет большого влияния на сами выборы. Эти

наблюдатели также не являются предполагаемыми бенефициарами, и результаты выборов не повлияют на них.

Заинтересованные стороны группы 4 не очень важны для самой деятельности, но могут обладать существенным влиянием. Например, неофициальный политический лидер может и не быть основной стороной, заинтересованной в предвыборной инициативе, которая направлена на повышение активности избирателей, но он или она может оказать серьёзное влияние на этот процесс благодаря неформальным отношениям с влиятельными политическими фигурами, а также благодаря способности мобилизовывать людей и влиять на общественное мнение. Иногда такие заинтересованные стороны могут чинить препятствия на пути осуществления программы или вовсе остановить всю деятельность. Даже если они не вовлечены в процесс планирования, то возможно потребуется стратегия для установления отношений с такими заинтересованными сторонами и получения их поддержки.

ПОДСКАЗКА Группе планирования следует посвятить время обсуждению вопроса о путях эффективного привлечения заинтересованных сторон. Есть много примеров того, как это сделать. Например, некоторые группы имеют бюджетные средства для оказания помощи определённым заинтересованным сторонам в покрытии их командировочных расходов. Другие переносят время встреч, чтобы подстроиться под конкретные стороны. В большинстве случаев заинтересованным сторонам рассылаются официальные приглашения от имени должностных лиц правительства или ООН. Это может быть полезно для придания особой значимости участию заинтересованных сторон. Группе следует обсудить наиболее подходящие механизмы с учетом местных условий.

На основе анализа заинтересованных сторон, учитывая их местонахождение и фактические расходы по поездке, все заинтересованные стороны следует собрать вместе на семинар или совещание по планированию. Это может быть первым совещанием для планирования UNDAF или же страновой программы или проекта ПРООН.

ПРИМЕЧАНИЕ Анализ заинтересованных сторон может быть использован для приблизительного установления сторон, которые будут включены в план участия UNCT, или для их указания в проектном предложении, подготовленном со стороны ПРООН на стадии «обоснования проекта» при его разработке.

ШАГ 2: НАПРАВЛЕНИЕ И ПОДГОТОВКА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Направление процесса планирования

Следует осведомить заинтересованные стороны о том, что будет включать в себя процесс планирования. Будь то планирование национальной стратегии, UNDAF или же глобальных, региональных или страновых программ, процесс часто требует проведения серии семинаров и совещаний в течение нескольких месяцев, для того чтобы проанализировать проблемы, назначить исследование, провести изучение, обсудить и прийти к заключению о приоритетах и подходах, сформулировать рамку результатов и составить план М&Е. Процесс планирования на уровне проекта также может включать в себя ряд встреч, а также один или несколько семинаров в зависимости от масштабов и степени сложности проекта.

На первом совещании группе планирования следует представить заинтересованным сторонам копию проекта справки по данному вопросу и плана работ. В план работ следует включить достаточное количество времени для подготовки рамок результатов и для плана М&Е. Этот план также должен предусмотреть потенциальные проблемы в проведении встреч

заинтересованных сторон в кризисных ситуациях, когда встречи между различными сторонами могут носить деликатный характер и отнимать много времени.

Текстовое поле 5. Подготовка временных рамок для программных документов ООН

UNDAF является основным документом для планирования группой ООН в конкретной стране. UNDAF составляется совместно с правительством и другими заинтересованными сторонами национального значения. Все основные шаги, рассматриваемые в данном Руководстве, предпринимаются при подготовке UNDAF в период с июня по декабрь каждого года, предшествующего завершению текущего пятилетнего цикла UNDAF.

Для страновых программ ПРООН вполне нормально, чтобы работа по подготовке проекта таких программ и рамок результатов завершалась параллельно с процессом подготовки UNDAF (в период между июнем и декабрем) при основной разработке компонентов ПРООН в UNDAF в период с сентября по февраль следующего года. В марте окончательный вариант страновой программы представляется на рассмотрение Исполнительного Совета ПРООН вместе с планом оценки.

Многие подразделения используют процесс СРАР с марта по сентябрь для уточнения своих рамок результатов (микро-, макро-результаты и показатели) и планов оценки, а также для разработки планов мониторинга. Такой подход часто предпринимается с учётом того, что в период между мартом и сентябрём национальные партнёры начинают совместную с ПРООН работу по разработке конкретных проектов, и, следовательно, к этому периоду времени имеют больше информации о соответствующих мероприятиях, показателях и целях. Однако во многих других процессах планирования работа по разработке и завершению подробных рамок результатов наряду с планами М&Е завершается во время подготовки основного плана.

Проекты планируются на различных этапах программного цикла, и не существует определённых временных рамок относительно того, когда это следует сделать.

В случае необходимости, заинтересованные стороны, участвующие в процессе планирования, следует обеспечить направлением или подготовкой по таким вопросам как гендерный анализ, подходы к развитию с точки зрения соблюдения прав, быстрое реагирование на конфликты и их анализ, а также развитие потенциалов. (Обычно при планировании UNDAF для повышения уровня знаний о направлении, выбранном ООН, в глобальном масштабе и на национальном уровне в подготовку полезно включать информацию о процессах реформирования в ООН и об эффективности оказываемого содействия.). Обычно первая сессия подготовки предназначается для предоставления общей информации по вышеуказанным вопросам и стимулирования более строгого и аналитического подхода к планированию со стороны участников процесса. Некоторые из способов, посредством которых можно достичь этого, включают в себя:

- Наличие эксперта по гендерным вопросам, который может объяснить участникам важность гендерных проблем и возможности рассмотрения программы в области развития сквозь гендерную призму. Эта сессия будет включать в себя введение в методологию гендерного анализа.
- Включение эксперта по гендерным вопросам в работу семинара в качестве заинтересованной стороны как дополнительное средство подтверждения того, что вопросам гендера и расширения полномочий женщин уделяется достаточно внимания.
- Наличие докладчика для ознакомления группы с методологией развития потенциалов, как со средством повышения эффективности программ и содействия более устойчивому развитию.¹²
- Наличие докладчика для ознакомления группы с принципами учёта интересов и подхода к развитию с точки зрения соблюдения прав.¹³

¹² За дополнительной информацией обращайтесь к документу по политике ПРООН в области развития потенциалов под названием «Содействие в Развитии Потенциалов: Подход ПРООН». Документ доступен на сайте:

<http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141>.

Экспертную поддержку для организации и представления этих комплексных, тематических вопросов можно получить, связавшись с соответствующими подразделениями в BDP, BCPR и с Колледжем Сотрудников ООН.

Размышления на уровне проекта

Этот вид совещания заинтересованных сторон в равной степени применим к программам и проектам. Однако, вряд ли у многих небольших проектов будет достаточно ресурсов для предоставления экспертов по нескольким темам. В таких ситуациях группа планирования должна рассмотреть экономически эффективные варианты для повышения уровня осведомлённости сторон. Такие варианты могут включать в себя подготовку кратких презентаций или справочников и их распространение среди заинтересованных сторон до начала совещаний. Кроме того, может быть полезно пригласить людей с соответствующей подготовкой в конкретных областях в качестве заинтересованных сторон. Например, представитель одного из НПО по правам человека, женщин или гендерным вопросам может быть приглашён в проект в качестве заинтересованной стороны. Аналогичным образом в качестве заинтересованных сторон могут быть вовлечены аналитики по гендерным вопросам или по правам человека из национальных агентств по планированию или других партнёрских организаций. Подобный подход может оказаться очень эффективным способом уделения постоянного внимания к проблемам по сравнению с их разовым обсуждением в начале этапа по планированию.

Как приступить к диалогу

В начале процесса планирования важно, чтобы все заинтересованные стороны отталкивались от одной исходной точки. Им всем следует понимать:

- Почему для них важно работать сообща
- Почему они выбраны для участия в процессе планирования
- Правила выполнения планирования и то, как заинтересованные стороны должны вести диалог, особенно в кризисных ситуациях, когда подобный форум может стать первой возможностью для разных сторон услышать перспективы и цели друг друга в области развития

Важно, чтобы заинтересованные стороны имели возможность объединить усилия не только из-за ресурсов, которыми они располагают, но также потому, что каждая из них имеет уникальную точку зрения о причинах проблемы и о том, что может потребоваться для их решения. Министр, член общины, социальный работник, экономист, деловой человек, женщина, мужчина и сотрудники ПРООН - все могут быть вовлечены в разработку плана и все могут иметь своё, отличное от других мнение о том, с чем им приходится сталкиваться и какие изменения они хотели бы видеть в существующей ситуации. На ранних стадиях планирования принята практика использования коротких примеров, чтобы заинтересованные стороны могли понять, насколько легко смотреть на одну и ту же ситуацию и все ещё видеть ее по-разному.

¹³ Подробное руководство можно найти в общем комплекте обучающих материалов на веб-сайте UNDG: «Подход к Развитию, Основанный на Соблюдении Прав», UNDG. Материал доступен на сайте: <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>.

Основной группе планирования следует найти способы убедить заинтересованные стороны:

- Не торопиться с выводами - заинтересованные сторонам не следует начинать процесс планирования с готовой идеи и торопиться с выводами. Им следует быть готовыми услышать различные точки зрения до того как прийти к каким-либо выводам.
- Быть готовыми выслушать все точки зрения – Все мнения, выраженные в процессе планирования, имеет одинаковую ценность, а не только мнения тех людей, которые считаются важными. Процесс планирования следует организовать таким образом, чтобы каждый его участник (мужчина, женщина, обособленное лицо) чувствовал себя свободно выражая свои взгляды. Мнения, высказанные участниками процесса, не являются «верными» или «ошибочными».
- Быть изобретательными - Заинтересованным сторонам следует понимать, что вряд ли продолжительные проблемы могут быть решены традиционными подходами, многие из которых уже могли применяться ранее. Поэтому, им следует быть открытыми для свежих идей, особенно тех, которые на первый взгляд могут показаться неприменимыми или нереальным.

Такой же подход к объяснению заинтересованным сторонам этих основных принципов может применяться как на уровне программного, так и проектного планирования.

По окончании процесса направления заинтересованные стороны могут приступить к фактическому планированию.

ПРИМЕЧАНИЕ Заинтересованным сторонам полезно напомнить, что процесс планирования направлен не на разработку плана для ПРООН или UNCT, а плана учитывающего потребности и приоритеты страны или общины, которую ПРООН или UNCT будут поддерживать в этом процессе в качестве одного из партнёров.

2.3 РАБОТА ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

Процесс планирования должен помочь заинтересованным сторонам в разработке программ и проектов, направленных на реальные проблемы и правильное выявление причин этих проблем. Для этого заинтересованным сторонам, до того как приступить к разработке целей и задач или планированию программ и проектов, следует провести тщательный анализ проблемы и ситуации. Анализ проблемы, иногда называемый причинно-следственным, является обязательным требованием для всех программ ООН и ПРООН. Для определения и анализа проблемы в масштабах глобальных, региональных и страновых программ полезно проанализировать всё, что происходит в отдельных секторах, а также основные глобальные, региональные и макрополитические вопросы. На уровне проекта анализ может помочь в понимании конкретных проблем или вопросов в рамках сектора, региона или общины.

Тщательный анализ проблемы на уровне программы может избавить от дальнейшей необходимости проведения анализа на уровне проекта. Как только проблема надлежащим образом проанализирована в рамках национальной стратегии, UNDAF, CPAF или других документов, различные агентства, не прибегая к дополнительному анализу этой проблемы, могут в любое время приступить к разработке проектов, направленных на решение конкретных задач. Однако, в некоторых ситуациях лишь ограниченный круг заинтересованных сторон бывает вовлечён в анализ на уровне программы. В других случаях процесс может и не основываться на достаточно тщательном анализе. В таких ситуациях не

следует считать, что на уровне проекта или макрорезультатов были учтены и чётко определены все важнейшие вопросы. Привлечение дополнительных заинтересованных сторон к анализу проблемы на уровне проекта, особенно наиболее пострадавших от этой проблемы, часто помогает обеспечить лучшее понимание трудностей, ограничений и путей их возможного решения.

В общем, анализ проблемы играет ключевую роль в:

- Чётком понимании не только поверхностных проблем, но и их *первопричин*, и связанных с ними ограничений
- Определении реальных размеров и сложности проблемы и *взаимосвязей* между различными факторами, составляющими эту проблему
- Определении степени влияния этой проблемы на различные слои населения (женщин, мужчин, наиболее уязвимые группы), а также *неравного обращения* с различными слоями общества в качестве возможной причины этой проблемы
- Определении кратко-, средне- и долгосрочных мер, которые могут быть необходимы для обеспечения *устойчивого* решения
- Установлении *партнёрских отношений*, которые могут быть необходимы для эффективного решения проблемы
- Оценке *роли*, которую различным заинтересованным сторонам, по всей вероятности, нужно сыграть для решения проблемы
- Оценке *ресурсов*, которые могут быть необходимы для рассмотрения проблемы и её причин

Кроме того, *анализ играет важную роль в достижении согласия между заинтересованными сторонами*. Очень трудно выработать общее видение и стратегию, если нет общего понимания проблемы и её причин.

Текстовое окно 6. Общий анализ по стране

Общий анализ по стране (ССА), назначаемый по заказу агентств ООН по развитию, может быть полезным средством для оказания содействия в выявлении и оценке существующих проблем. ССА является наиболее полезным, когда в этот процесс участвуют правительство, другие национальные партнёры и UNCT. Процесс анализа проблем, описанный в данном Руководстве, очень схож с процессом, обычно используемым при подготовке аналитических разделов ССА.

Как правило, ССА проводится при недостатке данных и анализа на местах или, когда для лучшего понимания характера существующих проблем требуется дополнительный анализ. Тщательно проведённый ССА обеспечивает стратегический анализ основных проблем страны, их коренных причин и последствий для населения, особенно для обособленных групп, таких как женщины, меньшинства, коренные народы, мигранты и перемещённые лица. В ходе анализа также рассматриваются возможности (и препятствия) на пути свободного, активного и конструктивного участия заинтересованных сторон в процессах национального управления, развития и достижения макрорезультатов.

Хорошо подготовленный ССА должен содержать достаточно информации для информированной разработки UNDAF. Тем не менее, для подготовки программ и проектов, имеющих специфический характер для агентства, может потребоваться дополнительный анализ.

Дополнительную информацию о ССА, в том числе о примерах и механизмах можно найти на веб-сайте UNDG: <http://www.undg.org/index.cfm?P=227>.

Размышления на уровне программы

Для крупных программ или в ситуациях, когда нет соответствующих данных и достаточного анализа на макроуровне, для анализа проблемы рекомендуется проведение серии семинаров. Зачастую сбор информации для анализа занимает несколько недель. У партнёров может возникнуть необходимость в пересмотре существующих или назначении новых исследований. В некоторых случаях для определения основных слабых и сильных

сторон национальных потенциалов, которые, возможно, и будут рассмотрены в программе, может быть назначена оценка потенциалов на макроуровне.

Размышления на уровне проекта

Для сравнительно небольших проектов обсуждения и консультации с различными заинтересованными сторонами в фокус-группах может оказаться достаточным для проведения анализа проблемы. *Однако, обычно рекомендуется собирать различные заинтересованные стороны вместе, для того чтобы вся группа могла извлечь пользу из обсуждения различных точек зрения.* Как и в случае с программой для больших и комплексных проектов может потребоваться проведение серии семинаров. Даже в сравнительно небольших проектах не следует полагаться, что все вопросы будут определены и точно поняты всеми заинтересованными сторонами в результате лишь одного предварительного обсуждения, которое, к тому же, может предполагать участие лишь нескольких человек. Заинтересованные стороны часто недооценивают время, необходимое для изучения проблемы. При выполнении проекта это может привести к возникновению многочисленных, неожиданных проблем. Таким образом, следует выделить достаточное количество времени для проведения надлежащих консультаций и исследований.

ШАГ 1: ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ

После того как заинтересованные стороны собрались вместе, им следует начать рассматривать проблемы, которые предстоит решать. (Это можно сделать в рамках семинара по ССА, когда уже представлен первоначальный анализ, а заинтересованным сторонам предстоит выявить приоритетные проблемы, требующие дальнейшего исследования.) На данном этапе цель не состоит в определении решения проблемы в форме программы или проекта, а в правильном установлении того, на что нужно направить усилия.

- Заинтересованным сторонам следует постараться выявить проблемы, с которыми сталкивается регион, страна или община, а не проблемы, которые должен решить ПРООН или отдельно взятая заинтересованная сторона. (Далее данное Руководство рассмотрит вопрос расстановки приоритетов и выбора задач для программной деятельности ПРООН или UNCT.)
- Заинтересованным сторонам следует ссылаться на первоначально подготовленную концепцию.
- Им следует руководствоваться несколькими ключевыми вопросами:
 - Действительно ли изначально выявленные проблемы требуют незамедлительного решения?
 - В одинаковой ли мере мы охватываем проблемы, касающиеся как мужчин так и женщин?
 - Охватываем ли мы проблемы, касающиеся *обособленных групп и прав различных слоев населения?*
 - Реагируем ли мы на проблемы, касающиеся ключевых вопросов *национальных потенциалов?*
- Основная часть процесса должна сконцентрироваться на обсуждении того, **что и с кем** происходит. Это обсуждение может также включать в себя вопрос о том, страдают ли одни слои населения больше чем другие в результате ущемления их прав.
- Заинтересованным сторонам следует задуматься над этими вопросами прежде чем приступить к выявлению основных проблем.

- Все заинтересованным сторонам следует провести мозговой штурм относительно их видения основных проблем, хотя может возникнуть необходимость ограничиться обсуждением определённого сектора или вопроса, входящего в сферу деятельности заинтересованных сторон.¹⁴
- Проблемы следует выражать, исходя из негативных условий или реалий, а не с точки зрения недоступности каких-то конкретных вещей. Это очень важно, так как зачастую формулировка проблемы влияет на то, в чём заинтересованные стороны видят ее решение. К примеру, рассмотрим разницу между несколькими выражениями, определяющими проблему: (а) «*меньшинства и обособленные группы не имеют права голоса*», (б) «*меньшинства и другие наиболее уязвимые группы не участвуют в выборах*», (в) «*низкий уровень участия меньшинств в выборах*». Первый случай (а) является примером формулировки проблемы с точки зрения того, чего не хватает, в данном случае - права голоса. Опасность подобного подхода состоит в том то, что это может привести заинтересованные стороны к выводу о том, что усовершенствование законодательства с целью предоставления указанным группам права голоса может явиться решением проблемы. В свою очередь, это может привести к разработке проекта, направленного на усовершенствование соответствующих законов. Однако, если задача состояла в повышении уровня участия меньшинств или обособленных групп в самом процессе голосования, то изменение в законодательстве может стать лишь одним из компонентов решения. В действительности, сам факт внесения изменений в законодательство может никак ни отразиться на фактическом участии меньшинств или обособленных групп в выборах, если имеют место сдерживающие факторы экономического или культурного характера. Второй и третий примеры (б) и (в) являются более правильными формами постановки проблемы, поскольку они могут натолкнуть заинтересованные стороны на размышления и анализ факторов, из-за которых указанные группы не имеют возможности участвовать в выборах или голосовать. Итак, проблему следует поставить таким образом, чтобы формулировка приводила к тщательному анализу, а не приковывала внимание к одному конкретному вопросу.
- Кроме того, заинтересованным сторонам следует сконцентрироваться на настоящем, а не на будущем. Проблема не должна формулироваться, как «если мы не решим X, то может случиться Y», или «в будущем, вероятно, произойдет X». В процессе анализа проблемы, который будет обсуждаться позже, у заинтересованных сторон будет возможность рассмотреть существующие и потенциальные последствия и результаты проблемы. На данном этапе основное внимание уделяется согласованию единого мнения о самой проблеме всеми заинтересованными сторонами. Совмещение обоих вопросов на ранней стадии обсуждения может создать путаницу относительно того, что же необходимо рассмотреть.
- Заинтересованным сторонам следует рассмотреть все проблемы, выявленные по основным вопросам, которые указаны выше: В достаточной ли степени они охватили проблемы, с которыми сталкиваются мужчины и женщины, а также наиболее

¹⁴ Это практический момент, который нужно урегулировать в ходе семинаров: несмотря на то что может возникнуть необходимость сосредоточить внимание на выявлении важных проблем, а не проблем для решения со стороны ПРООН, обсуждения нужно направить таким образом, чтобы в итоге группа не составила, к примеру, детальный анализ проблем в области образования, которыми ПРООН не планирует заниматься в рамках своих программ (хотя ЮНИСЕФ или другое агентство и может заняться этими проблемами).

уязвимые слои населения, и охватили ли они ключевые проблемы, касающиеся национального потенциала?

Некоторые примеры проблем, которые могут быть выявлены в процессе анализа, состоят из нижеследующих:

- Недостаточное участие женщин, коренных народов и обособленных слоёв населения в избирательных процессах
- Слабый потенциал ключевых государственных учреждений в области электронного управления для взаимодействия с общественностью
- Избирательное законодательство, системы и процессы, лишаящие избирателей, в особенности женщин, коренные народы и другие обособленные слои населения прав
- Низкий уровень участия организаций гражданского общества в процессе наблюдения за выборами
- Слабый потенциал центральной избирательной комиссии для обеспечения процесса свободных и справедливых выборов

Это только примеры проблем, связанных с управлением и, в частности, с выборами. Также могут быть выявлены и другие проблемы в различных секторах или по другим тематикам, такие как проблемы, связанные с окружающей средой, изменением климата, образованием, экономическим развитием и культурой.

Список выявленных проблем – это третий документ в процессе планирования. Хотя ПРООН и UNCT не могут оказывать поддержку национальным партнёрам по всем выявленным проблемам, важно, чтобы в аналитических целях и в качестве возможной базы для привлечения внимания других агентств или отдельных лиц все выявленные проблемы были внесены в список.

ПРИМЕЧАНИЕ Список проблем можно использовать как часть плана UNCT по взаимодействию и процесса ССА. Различные проблемы будут отобраны различными агентствами ООН и включены в конкретные страновые программы, где это применимо. На проектном уровне одна или несколько проблем будут использованы при подготовке первоначального плана проектного предложения ПРООН на стадии его «обоснования».

ШАГ 2: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И ПРИОРИТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ

По всей вероятности, несколько крупных проблем будут определены уже в ходе процесса их выявления. Некоторые из проблем могут оказаться взаимосвязанными, а некоторые могут быть причиной или следствием другой проблемы. Например, один человек может выявить в качестве проблемы «низкий уровень участия меньшинств в процессе выборов», а для другого проблема может состоять в «отсутствии права голоса у меньшинств». Если такое происходит, то следует организовать последующее обсуждение, чтобы прийти к единому мнению относительно того, какое из утверждений лучше всего отражает основную проблему, на решение которой нацелена группа. При этом, обсуждение помогает рассмотреть некоторые из проблем как фактическую часть других проблем или же их последствий. Если это так, то этот момент следует взять на заметку для последующего обсуждения.

После того как достигнуто согласие по основным проблемам, заинтересованным сторонам следует их приоритизировать. Цель расстановки приоритетов заключается в том, чтобы в первую очередь, подтвердить действительную важность указанных проблем для

заинтересованных сторон в глобальном, региональном, национальном или общинном масштабе, и во вторых, определить решение каких проблем будет поддерживать UNCT или ПРООН в рамках UNDAF, а также глобальных, региональных или страновых программ и проектов.

Многие общественные и некоммерческие организации используют простые модели для определения приоритетных проблем и способов их решения. Суть модели состоит в рассмотрении выявленных проблем с трёх основных ракурсов: значимость, поддержка и потенциал со сравнительными преимуществами. (Это та же модель, что используется в пособии UNDG для подготовки ССА и UNDAF.) Используя ранее показанные примеры, группа планирования опишет основные проблемы и попросит заинтересованные стороны рассмотреть эти проблемы, применяя модель, изображённую на Рисунке 5.

Тот участок, в котором пересекаются все три круга - зона 1- часто называется зоной «Просто сделай это!», поскольку он представляет собой проблему, являющуюся самой приоритетной, для решения которой ПРООН или UNCT будут использовать поддержку партнёров, внутренний потенциал и сравнительные преимущества. Решение проблем, указанных в этой зоне, должно стать первоочередной задачей для ПРООН.

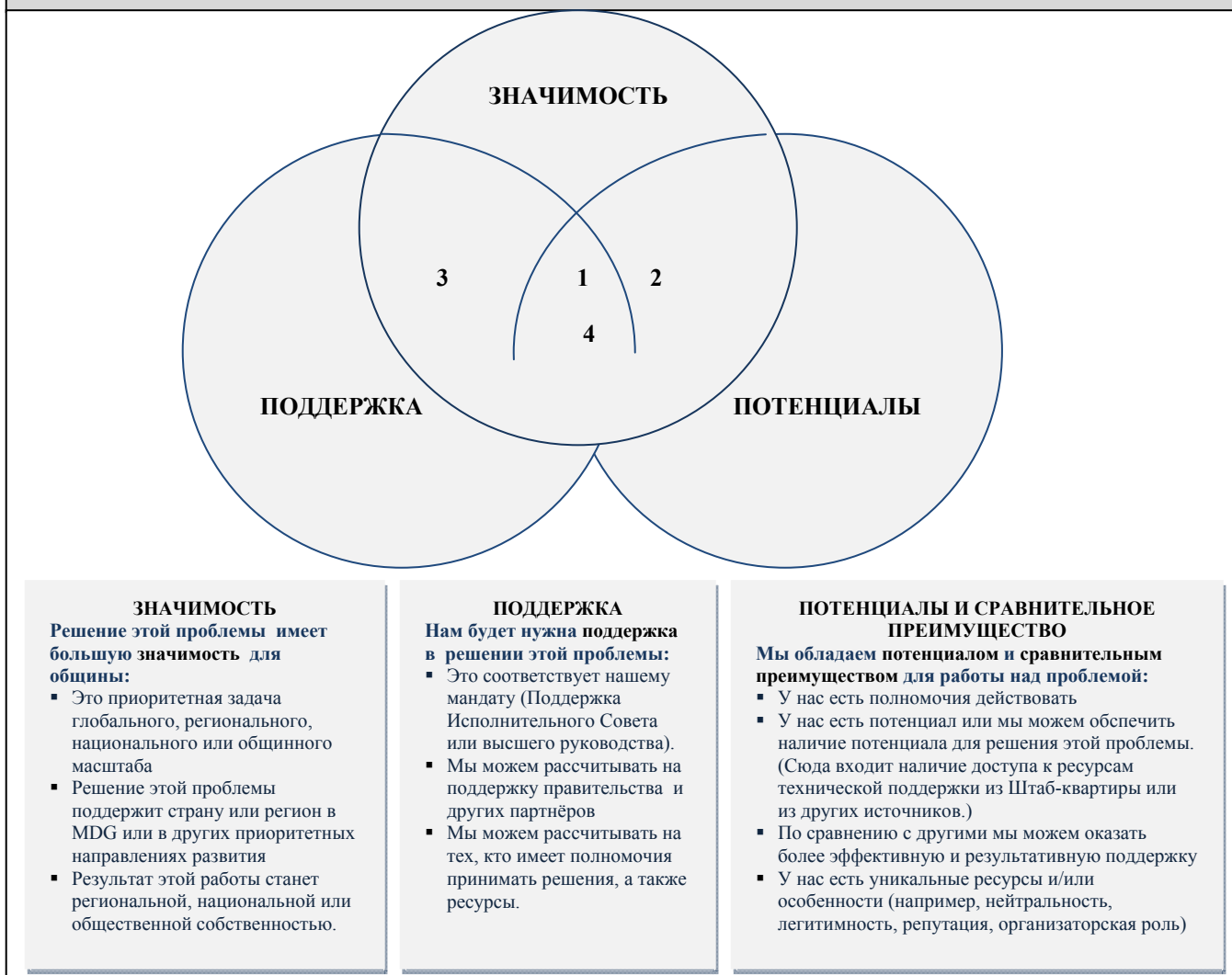
Зона 2 часто представляет собой область, подходящую для ведения агитационной работы - обсуждение входящих в эту область вопросов может принести огромную пользу заинтересованным сторонам, а также ПРООН или UNCT, обладающей необходимым потенциалом и сравнительными преимуществами. Однако могут потребоваться определённые усилия для мобилизации поддержки, установления партнёрских отношений и дальнейшего повышения уровня осведомлённости.

Как правило, в зонах 3 и 4 ПРООН или UNCT следует избегать серьёзных трудностей. Что касается зоны 3, то для предоставления соответствующей поддержки следует обратиться за помощью к другим государственным, частным или некоммерческим организациям, имеющим больше потенциала или сравнительных преимуществ. Например агентство ООН, ведущее переговоры с национальными партнёрами, может не располагать достаточным потенциалом или полномочиями, чтобы заниматься вопросами электронного управления или образования, но, в то же время, может быть прекрасно подготовлено для работы в области мобилизации женщин или обособленных групп. Возможно, для решения проблем электронного управления может потребоваться другой партнёр.

Зона 4 связана с проблемами, решение которых может находиться в рамках полномочий и потенциалов ПРООН, а поэтому они могут быть привлекательными для ПРООН, но, в то же время, не входят в круг национальных приоритетов, не вызывают необходимого интереса со стороны основных заинтересованных сторон или не имеют важного значения для общины, страны или региона.

ПРИМЕЧАНИЕ Приоритетные проблемы будут основными вопросами, разрабатываемыми в рамках UNDAF и CPD. Они также будут служить отправной точкой для разработки проектных предложений и «обоснования» проекта ПРООН на стадии разработки.

Рисунок 5. Схема значимости и уровня влияния заинтересованных сторон



После того как были выявлены приоритетные задачи для поддержки со стороны ПРООН или UNCT, заинтересованным сторонам следует начать процесс сбора дополнительной информации о проблемах для обеспечения следующих шагов. *Четвертый документ* в процессе планирования – список *приоритетных проблем*.

ШАГ 3: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

Заинтересованным сторонам следует провести причинно-следственный анализ каждой выбранной приоритетной проблемы. Как правило, для этого требуются дополнительные данные. Эти данные могут включать в себя обзор, составленный по материалам анализа проблем или вопросов; информацию или статистические данные по проблеме (*по*

возможности, данные следует разбить по возрасту, полу, социально-экономическим группам и другим показателям); результаты оценки макро-уровня существующих потенциалов и оценки организаций или общин и т.д. При подготовке UNDAF или страновых программ ССА должен обеспечить необходимый анализ большинства проблем. Однако, в некоторых случаях эта информация может быть недоступной или просто недостаточной. Кроме того, на проектном уровне может возникнуть необходимость в дополнительном анализе с участием конкретных заинтересованных сторон.

Если исследования уже проведены и имеются данные, то заинтересованным сторонам следует опираться на существующую информацию. При других обстоятельствах может возникнуть необходимость назначить новое исследование для более лучшего понимания конкретных вопросов. Прежде чем приступить к анализу проблемы заинтересованным сторонам следует рассмотреть результаты любых проведённых исследований. Это поможет группе, анализирующей проблему, более качественно выполнить свою работу. На этапе планирования этот процесс происходит спустя несколько недель после первого заседания или семинара по выявлению проблемы, для того чтобы дать время для проведения исследований и сбора данных.

Существует много различных моделей анализа проблем, включая древо проблем, которое используется в данном Руководстве.¹⁵ Все модели в одинаковой степени применимы для анализа проблем как на программном, так и на проектном уровнях. Основной целью использования этих моделей является изучение основных *причин* и *последствий* проблем для качественной разработки решений. Правильно выстроенная причинно-следственная диаграмма анализа проблемы облегчит процесс составления карты результатов, включенной в шаг 4.¹⁶

Текстовое окно 7. Одно различие между развитием посредством «проекта» и развитием посредством подхода, «ориентированного на результат»

В некоторых случаях бывает так, что проблема была заранее выявлена и вместе с результатами анализа и предложением представлена на рассмотрение правительству, ПРООН или другим финансирующим партнёрам. В таких ситуациях наиболее распространенная проблема заключается в том, что многие проектные предложения представляются в финансирующие органы уже с готовым решением. Нередко представленные решения относятся только к одной части большей проблемы. Зачастую это случается потому, что организация, представляющая на рассмотрение предложение, как правило, бывает заинтересована в получении финансовых средств для компонента(-ов), в котором(-ых) она больше всего заинтересована. Например, НПО может представить на рассмотрение предложение по оказанию содействия в целях укрепления их потенциала для участия в наблюдении за национальными выборами. Хотя это и может быть важным проектом, вероятней всего, он будет касаться лишь части более широкой проблемы.

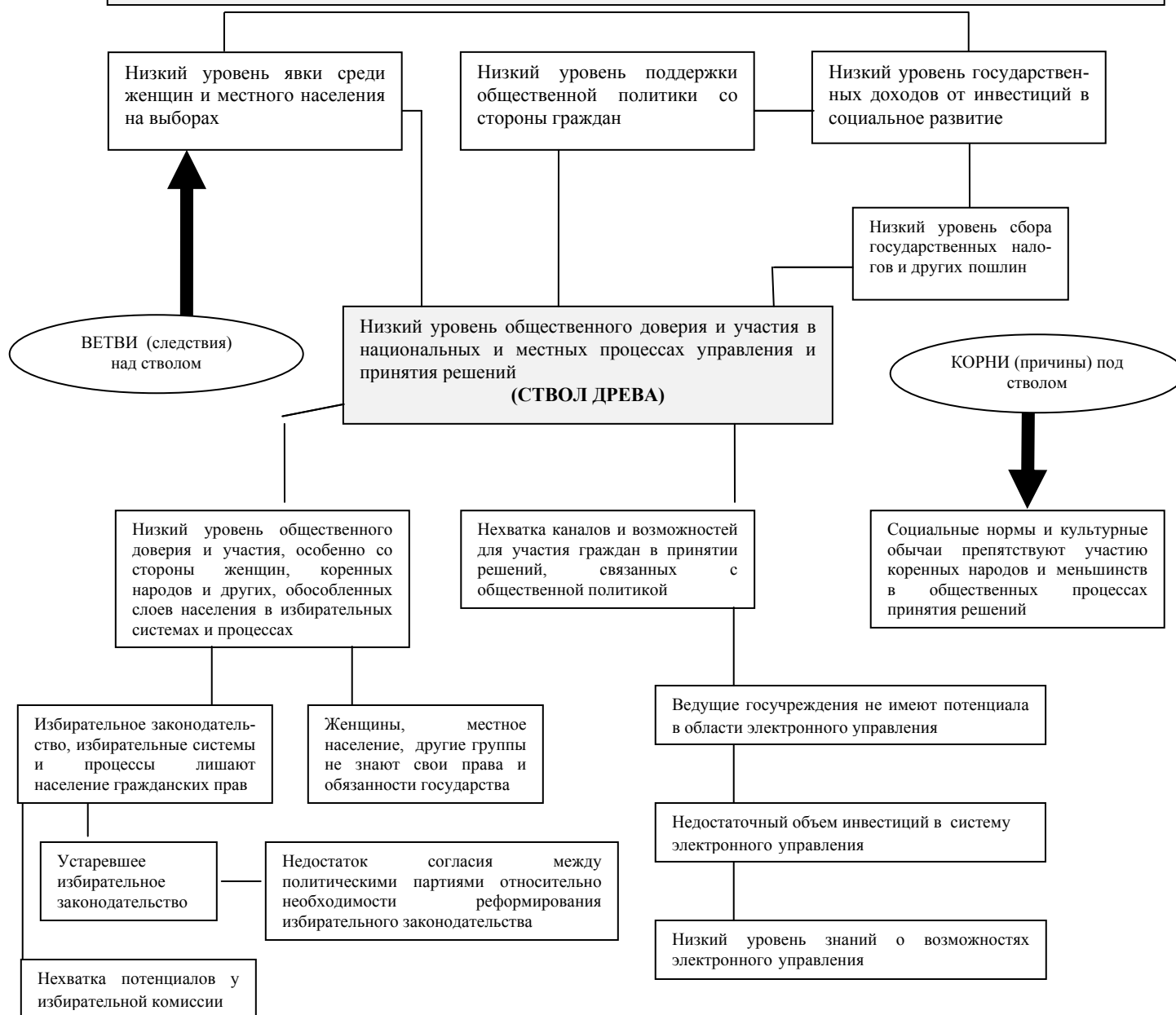
При правильном планировании, ориентированном на результат, необходимо, чтобы процесс написания всех соответствующих проектных предложений был предметом анализа проблемы, что позволит определить является ли указанная в этом проектном предложении проблема частью большей проблемы, и насколько предлагаемое решение способно повлиять на её устранение. Ответы на эти вопросы иногда могут быть найдены в конкретных ситуациях, когда предлагаемые проекты разработаны в рамках уже существующих

¹⁵ Практики по разработкам представили ряд других моделей анализа проблем для использования в работе с различными группами. Там, где существуют основные языковые барьеры и различия в уровне образования, простые методы могут быть более подходящими и одинаково эффективными. Эти методы обычно включают в себя использование фотографий или изображений для составления схем и рисунков или же просто проведение обсуждений в фокус-группе.

¹⁶ Карту результатов иногда называют «моделью макрорезультатов», «логической моделью», «цепочкой результатов», «рациональной рамкой», «программной моделью» и т. д. На данном этапе не столь важно какой термин будет использован, коль скоро основные идеи правильно поняты и переданы в процессе планирования.

национальных программ (таких как Стратегический Документ по Сокращению Уровня Бедности, UNDAF или страновая программа). Однако, в многих случаях необходимо детальное обсуждение сущности большей проблемы, и дополнительных мер, которые необходимо предпринять различным партнёрам для решения этой проблемы. Цель постановки этих вопросов не в том, чтобы замедлить процесс рассмотрения и утверждения проектов, а обеспечить должный анализ проблем и нахождение соответствующих решений. Эти решения могут включать в себя действия, выходящие за рамки конкретного проекта. Это одно из различий между развитием посредством «проекта» и развитием посредством подхода, «ориентированного на результат».

Рисунок 6. Древо проблем (пример)



Как правило, используя модель проблемного дерева для проведения анализа проблемы (документ №5), основные заинтересованные стороны должны:

- Начать с основного вопроса или выявленных проблем и записать их на стволе дерева проблем (см. Рисунок 6). Например, одна из выявленных проблем может состоять в «низком уровне общественного доверия и участия в национальных и местных процессах управления и принятия решений.»

- Провести мозговой штурм в связи с основными *причинами*, вызвавшими эту проблему. Часто полезно обдумывать категории причин, такие как политические препятствия, институциональные ограничения, слабый потенциал, социальные или культурные нормы.
- Провести мозговой штурм в связи с причинами проблемы, задавая вопрос: «Что послужило причиной произошедшего?» Заинтересованным сторонам следует попытаться проанализировать вопросы на более глубоком уровне. Им следует изучить, до какой степени эта проблема имеет глубокие корни, которые могут быть основаны на изоляции, дискриминации и неравенстве.
- Закрепить ответы на вопросы на корнях дерева (см. Рисунок 6)
- Для каждого ответа задать дополнительный вопрос «Почему это произошло?» Заинтересованным сторонам не следует останавливаться на первом уровне – выявлении причины или повода, им следует задаться вопросом, что стоит за этими причинами.
- Повторить это упражнение для каждой выявленной причины. Заинтересованным сторонам следует закончить эту работу только, когда у них иссякнут дополнительные причины или идеи относительно того, что служит поводом для проблемы.
- После того как будут найдены корни проблемы, группе следует определить насколько чётко сформулированы вызвавшие ее причины. Нужно также посмотреть существуют ли подпричины, являющиеся общими для нескольких выявленных причин. Скорее всего, это и будут приоритетные вопросы, на которые будут направлены усилия при составлении рамки результатов.

В примере на Рисунке 6 основная проблема, изображенная на стволе дерева в затенённом текстовом окне, как «Низкие уровни общественного доверия и участия в национальных и местных процессах управления и принятия решений» может рассматриваться как проблема программного уровня, которая могла бы быть поднята на уровень UNDAF и UNCT. Под стволом указана более узкая проблема: «Низкий уровень общественного доверия и участия, особенно со стороны женщин, коренных народов и других, обособленных слоев населения в избирательных системах и процессах». ПРООН и партнёры должны отреагировать на эту проблему в рамках страновой программы и проекта. Для наглядности в затенённом текстовом окне изображена ещё одна, менее значимая проблема «Социальные нормы и культурные обычаи препятствуют участию коренных народов и меньшинств в общественных процессах принятия решений.» В этом случае Организация ООН по Образованию, Науке и Культуре (UNESCO) или другое агентство может принять этот вызов в рамках соответствующей страновой программы и проектов. Выбор уровня и типа проблемы, с которой придётся работать, зависит от партнёров, их потенциала, сравнительных преимуществ и имеющихся в наличии ресурсов. При анализе проблемы, на всех его уровнях осуществляются одни и те же шаги.

Часто заинтересованные стороны считают полезным продемонстрировать и обсудить *последствия* проблемы. В этом случае на дерево добавляются ветви, чтобы показать, как проблема влияет на регион, страну или общину. Этот процесс включает в себя:

- Выявление наиболее прямых последствий проблемы – Они могут быть классифицированы с применением тех же категорий, что были использованы для анализа таких причин, как политические препятствия, институциональные ограничения, недостаточный потенциал, социальные или культурные нормы.

- Выявление основных косвенных последствий проблемы – Например, из-за низкого уровня доверия общественности к процессам управления, мало кто платит налоги, а это является прямым следствием или результатом, который может привести к другим косвенным проблемам.
- Обсуждение того, затрагивает ли эта проблема мужчин и женщин по-разному – И мужчины, и женщины должны иметь возможность высказать свои замечания в ходе обсуждения.
- Обсуждение того, насколько негативно проблема сказывается на конкретных группах, таких как наиболее уязвимые слои населения (люди с ограниченными возможностями, коренные народы и т. д.) – Необходимо задаться вопросом – страдают ли их права и интересы.

На примере проектного древа последствия проблем более высокого уровня отмечены в полях над стволом. Для древа сравнительно низкого уровня (например проектного) последствия будут отражаться непосредственно на полях, находящихся над затенёнными. В обоих случаях одно из общих последствий будет заключаться в низкой явке обособленных групп на выборах.

Основное отличие диаграммы проблемного древа по программе от диаграммы по проекту состоит в том, что диаграмма на уровне программы, как правило, имеет более широкий диапазон основных причин, чем диаграмма, составленная для проекта. Иными словами, чем выше уровень выявленной проблемы, тем больше последствий она может иметь. Например, на древе программного уровня, изображённом на Рисунке 6, проблема сформулирована в виде низкого уровня общественного доверия и участия, как в процессах управления так и принятия решений. В данном случае причины проблемы связаны не только с избирательными процессами и системами, но и с недостатком потенциалов у правительства для привлечения граждан с помощью других возможных средств. Следовательно, на этом уровне необходимо будет провести анализ совокупности проблем, тогда как на уровне проекта основное внимание будет уделяться анализу причин и последствий только проблемы, связанной с избирательным процессом.

Текстовое окно 8. Примечание по структуре проблемы

Хотя проблемы на уровне программ обычно имеют больше первопричин и более сложную структуру древа проблем, в рамках множества больших и сложных проектов также могут быть разработано древо проблем, основанное на целом ряде первопричин. Даже в тех случаях, когда отправной точкой является проект или менее значимая проблема, анализ всё равно должен привести к выявлению более серьёзных последствий этой проблемы.

При наглядном *рассмотрении* проблемного древа заинтересованные стороны, скорее всего, смогут выявить и другие причины возможных последствий проблемы и прийти к выводу, что решения, предложенные для безотлашательного устранения данной проблемы, будут неэффективны для некоторых более серьёзных последствий. Например, если предположить ситуацию, когда проект в качестве основной проблемы выявляет недостатки в избирательном процессе и системах, одним из последствий может стать низкий уровень общественного доверия к избирательному процессу. При рассмотрении такого последствия заинтересованным сторонам следует определить, какие ещё факторы могут оказать на влияние на это последствие. Таким образом, заинтересованные стороны могут принять решение осуществить более большой проект или же попытаться убедить других партнёров и стороны, не являющиеся партнёрами, предпринять соответствующие шаги по устранению более серьёзных последствий.

ПРИМЕЧАНИЕ Полный анализ проблемы обеспечит важными данными документы по ССА, UNDAF, CPD и СРАР. На проектном уровне анализ проблемы будет проведен на начальном этапе проектного цикла ПРООН по «определению проекта».

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ПРОВЕРКИ ПРОБЛЕМНОГО ДРЕВА	ДА	НЕТ
✓ Мы выявили проблемы и причины, связанные с политикой и законодательной базой		
✓ Мы выявили проблемы и причины, связанные с пробелами в институциональном потенциале		
✓ Мы выявили проблемы и причины, связанные с культурными и социальными нормами		
✓ Мы выявили проблемы, затрагивающие мужчин, женщин, обособленные слои населения, а также права различных групп		
✓ Мы видим множество уровней причин, которыми была вызвана выявленная нами проблема		
✓ Смотря намного дальше тех вопросов, которые затрагивают отдельно взятые учреждения или заинтересованные стороны, мы выявили проблемы в самом широком контексте		
✓ Мы определили проблемы и их причины, не концентрируя внимание всего лишь на масштабах потенциалов, которыми обладают одно или несколько агентств, способных взять на себя решение проблемы посредством проекта.		

ШАГ 4: ФОРМИРОВАНИЕ ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО (ДОКУМЕНТ 6 – КОНЦЕПЦИЯ ВИДЕНИЯ)

На основе анализа проблем заинтересованным сторонам следует начать процесс разработки решений. Это упражнение можно выполнить, просто переформулировав проблемы и их последствия в позитивные концепции или цели. Однако, прежде чем изменить формулировку проблемы заинтересованным сторонам следует принять участие в процессе формирования общего видения. Цель этого процесса - представить как будет выглядеть будущее, если будут решены указанные проблемы. Польза формирования общего видения до переформулировки проблемы заключается в том, что:

- Процесс разработки общего видения приносит в группу дополнительную энергию. Вместо того, чтобы немедленно начать детальную разработку всех проблем по одному, группы могут получить дополнительную мотивацию, представляя положительные изменения, которые произойдут в будущем, в случае решения выявленных проблемы. Эта работа стимулирует творческий подход, в то же время, не превращая весь процесс в слишком аналитический и методичный.
- Формирование видения будущего может выявить дополнительные идеи, которые не возникли бы, если бы процесс ограничился всего лишь переформулировкой проблемы в положительные результаты.
- Формирование видения будущего является хорошим способом для вовлечения в работу членов группы, не очень хорошо справляющимися с более сложными процессами анализа проблемы.
- Формирование общего видения будущего может стать мощной стартовой площадкой для дальнейших коллективных действий.

ПОДСКАЗКА Не обязательно, чтобы все заинтересованные стороны, вовлечённые в процессы анализа проблемы и формирования видения ситуации, имели предварительные знания или представление о цепочке результатов и модели логических рамок. В действительности, *на начальном этапе процесса может быть даже полезно не использовать терминологию* (такую как «микрорезультаты», «макрорезультаты»), *связанную с матрицей результатов или логической моделью*, поскольку это может привести к бурным обсуждениям вокруг значения терминов и отвлечь внимание от главной цели самого упражнения. В структуре многих проектов, особенно там, где существуют языковые барьеры или разница в образовании или навыках у членов группы, необходимость представлять модель логических рамок или матрицу результатов может и вовсе отсутствовать. Вместо этого, к процессу можно подойти менее формально, чтобы получить равнозначную информацию и представить ее в разных формах, включая карты, диаграммы и рисунки.

Формирование видения ситуации - изменения, которые мы хотим видеть

Основная задача упражнения по формированию видения ситуации заключается в том, чтобы заинтересованные стороны представили чёткую, реалистичную и согласованную картину позитивных изменений, которые произойдут в определённый период времени (обычно в течение 5-10 лет). Им следует подумать о том, как улучшится жизнь соответствующего региона, общества, общины или людей в течение определённого периода времени. Будет правильным задаться вопросами типа: «Если бы мы добились успеха в решении этой проблемы, каким бы стал этот регион/страна/община через 5 лет?»; «Что бы изменилось?»; «Что бы произошло на местах?».

Заинтересованным сторонам следует пересмотреть свой анализ проблемы и отразить в нём выводы, к которым они пришли. После первоначальных изменений членам группы следует обсудить ситуацию в том виде, в каком она существует в настоящее время, и убедиться насколько анализ проблемы отражает реальную картину действительности. После анализа текущей ситуации заинтересованным сторонам следует отчётливо представить себе и описать то, как будет выглядеть лучшее будущее (изменения в процессе развития).

После завершения процесса представления будущего заинтересованным сторонам следует сформулировать своё видение посредством одной или нескольких концепций, или же использовать рисунки и изображения. Это видение ситуации должно быть в форме чёткой и реалистичной концепции о будущей, позитивной ситуации. Используя пример с деревом проблем, группа может разработать видение «энергичного, демократического общества, в котором все люди, включая мужчин, женщин, молодёжь и меньшинства, имеют равные права и активно участвуют в политических процессах и формировании решений, влияющих на их жизнь». Видение может стать важным инструментом для передачи информации о задачах и целях программы или проекта.

Текстовое окно 9. Советы для формирования видения ситуации

- Не концентрироваться на том, как будет улучшаться ситуация, или что нужно сделать, чтобы изменить сложившуюся ситуацию.
- Вместо этого сосредоточиться на том, как будет выглядеть будущее: Что будет по другому в общине? Как изменится жизнь людей? Что изменится к лучшему мужчин? У женщин? У обособленных групп?
- Рассматривая проблему (например, низкий уровень общественного доверия и участия в процессах управления) нужно представить какой должна быть страна через 5 лет?
 - Как должна измениться жизнь женщин, коренного населения и обособленных групп?
 - Как должно измениться поведение должностных лиц и обычных граждан?
 - Насколько укрепится потенциал людей и учреждений, и будут ли они работать более эффективно?
 - Каким образом мужчины и женщины стали относиться друг к другу по-другому?
 - Что ещё изменилось в результате решения проблемы, связанной с низким уровнем общественного доверия и участия в процессах управления?

Концепция видения может быть разработана для каждой крупной проблемы, которая была выявлена и проанализирована. Эта концепция станет *шестым документом* процесса планирования. При наличии всесторонней концепции видения ситуации заинтересованные стороны должны быть готовы перейти к следующей стадии.

ПРИМЕЧАНИЕ Концепция видения ситуации может помочь при составлении концепций о региональных и национальных целях и приоритетах в рамках UNDAF, CPD, CPAP, региональных программных и проектных документов.

ШАГ 5: СОСТАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА КАРТЫ РЕЗУЛЬТАТОВ (ДОКУМЕНТ 7)

Этот шаг представляет рекомендации по созданию проекта карты результатов, которая также обычно именуется «техникой отображения результатов». В конце данного раздела Руководства будет показано, как преобразовать карту в конкретный формат таблицы, используемый в ПРООН.

Разработка карты результатов может отнимать очень много времени, но этот документ является чрезвычайно полезным. Фундаментальный вопрос, на который заинтересованным сторонам следует ответить в процессе планирования, таков: «Что нам нужно для осуществления видения и достижения целей, разработанных нами по конкретной проблемной области?»

Составление перечня положительных результатов

В качестве правильной отправной точки в создании карты результатов можно будет взять каждую крупную проблему, указанную на стволе дерева, и переформулировать её в непосредственный положительный результат с долгосрочными позитивными последствиями. Например, если проблема выражена, как «низкий уровень общественного доверия и участия в процессах управления», прямым положительным результатом этого может стать «больше общественного доверия и участия в процессах управления». В свою очередь это может *привести* к долгосрочным позитивным результатам, таким как «более широкое участие граждан, особенно женщин, коренного населения и обособленных групп, в выборах», «более строгое соблюдение государственной политики, в частности политики налогообложения».

Кроме того, такая проблема, как «низкий уровень общественного доверия и участия в избирательных системах и процессах, особенно среди женщин, коренного населения и других обособленных групп» может быть трансформирована в такой положительный результат, как «большее общественное доверие и участие в избирательном процессе, в частности со стороны женщин, коренного населения и других обособленных групп» *ведущий*, в свою очередь, к «более высокому уровню гражданского участия в выборах, особенно стороны женщин, коренного населения и других обособленных групп».

По мере возможности результаты следует формулировать чётко и конкретно. Группе следует сослаться на свою концепцию видения ситуации для выявления наличия дополнительных, долгосрочных и позитивных последствий, которые желательны. Эти более долгосрочные последствия должны выглядеть, как положительная переформулировка «последствий», выявленных на проблемном дереве. Они также должны быть схожи или являться частью более широкой, уже сформулированной концепции видения ситуации.

Заметим, что *первый или непосредственный положительный результат*, т.е. результат, полученный от переформулирования основной проблемы, указанной на стволе проблемного дерева, является основным результатом, на котором заинтересованным сторонам следует сосредоточить своё внимание. (Другие заинтересованные стороны могут сконцентрироваться на других результатах более высокого уровня, возможно в рамках UNDAF или национальной стратегии развития.)

Используя этот непосредственно положительный результат, заинтересованным сторонам следует начать составлять карту результатов. По сути, *карта результатов* (иногда именуемая как *дерево результатов*), является противоположностью дерева проблем. В некоторых случаях, в процессе планирования заинтересованные стороны составляют карту результатов, просто перефразируя каждую проблему, ее причину и последствия в положительный результат. Несмотря на то что подобный подход срабатывает, более рекомендуемый подход предполагает задать заинтересованным сторонам вопрос: «Что нам нужно для достижения выявленных нами положительных результатов?» Когда группа начинает работу, исходя из подобного подхода, процесс часто бывает более результативным и способствует появлению новых идей.

Ключевым принципом в разработке карты результатов является работа в *обратном порядке*, т.е. *отталкиваясь от положительного результата*. Заинтересованным сторонам следует начать с положительного результата, выявленного за шаг до этого. Это и является концепцией, определяющей, как должна выглядеть ситуация, после того как будет решена главная проблема, указанная в стволе дерева. Цель заключается в том, чтобы затем отобразить ряд других, менее значимых результатов (условий или предпосылок), которые должны быть доступны до того, как может быть достигнут основной результат. Основные задачи этого упражнения таковы:

1. Заинтересованным сторонам следует изобразить последствия, как непосредственно положительного результата, так и более долгосрочных результатов, которые они пытаются достичь. Возвращаясь к нашему примеру, такой положительный результат может выглядеть как, «повышение уровня общественного доверия и участия в процессах управления»
2. Затем заинтересованным сторонам следует начать работать, как бы в обратном направлении, и документировать основные предварительные условия и изменения, необходимые для получения желаемого результата. Например, используя приведенный выше результат, заинтересованные стороны должны указать, что для его достижения стране может быть необходимо «обеспечить повышения уровня общественного доверия к избирательному процессу и правительству»; «повысить уровень информированности населения, особенно женщин и представителей коренного населения, об их демократических прав и обязанностей государства»; «усовершенствовать потенциалы государственного избирательного механизма для управления процессом и проведения свободных и справедливых выборов»; «провести изменения в государственной политике для облегчения процесса обеспечения демократических прав женщин и представителей коренного населения»; «добиться более широкого признания, терпимости и уважения по отношению к меньшинствам и коренному населению» и т.д. *Заинтересованным сторонам следует сравнить эти условия и предпосылки с набором основных причин, указанных на древе проблем. Условия должны восприниматься, как способы устранения этих причин или должны быть тесно связаны с этими причинами. Обратите внимание, что являясь тесно связанными, они не всегда могут быть одинаковыми.*
3. Далее заинтересованным сторонам следует задокументировать и другие, менее значимые предпосылки, которые необходимы для обеспечения наличия первых изменений и условий. Например, для того чтобы «усовершенствовать потенциалы государственного избирательного механизма для управления процессом выборов» необходим «двухпартийный консенсус между основными политическими партиями по

улучшению избирательного законодательства и процесса управления выборами». Менее значимые результаты должны быть тесно связаны с менее значимыми причинами, указанными на древе проблем.

4. Заинтересованным сторонам следует отметить, что эти предварительные условия не являются мерами, которые нужно предпринять ПРООН или какой-либо другой группе заинтересованных сторон, скорее всего, это ряд основных фактов, которые должны существовать на местах. Вопрос следует сформулировать как: «Если бы стране удалось достичь намеченных положительных результатов, какие изменения мы могли бы наблюдать в масштабах страны и на местах?», а не как: «Что следует сделать ПРООН или правительству?»
5. После того как будут выявлены различные предварительные, промежуточные изменения, заинтересованным сторонам следует определить мероприятия, необходимые для достижения этих изменений. На данном этапе будут необходимы только мероприятия общего характера без деталей их выполнения. К примеру, «двухпартийный консенсус по поводу необходимости реформирования избирательного законодательства и систем» может потребовать «наличие программы обучения и повышения уровня знаний ведущих парламентариев о мировой практике и тенденциях в области реформ и управления избирательными процессами» или «наличие агитационной программы, направленной на стимулирование двухпартийного консенсуса». Аналогичным образом для достижения результата, включающего в себя повышение уровня знаний женщин, коренного населения и других обособленных групп населения, может потребоваться программа сотрудничества со СМИ, агитационная деятельность, нацеленная на конкретные заинтересованные стороны и т. д.
6. На протяжении всего процесса заинтересованным сторонам следует серьёзно обдумать конкретные меры, которые могут быть необходимы для обеспечения различных потребностей мужчин, женщин и обособленных групп.

Заинтересованным сторонам следует знать, что со временем для карты результатов может потребоваться ещё больше осмысленной и описательной документации. Помимо этого, карта результатов может меняться по мере того, как заинтересованные стороны будут получать новую информацию или больше знаний о том, как работает программа, или по мере того как они приступят к процессу осуществления программы. Таким образом, соответствующей группе следует быть готовой к осмотру и пересмотру карты результатов.

В исходном положении эти карты должны отличаться от традиционных линейных таблиц о вкладах-микрорезультатах-макрорезультатах, которые в итоге сводят обсуждения к микрорезультатам агентства. В этой модели процесс фокусируется на всех тех моментах, которые должны быть в наличии вне зависимости от того, кто должен их обеспечивать. Согласно нашему примеру карта основных результатов может выглядеть так, как это изображено на Рисунке 7.

На этом примере заинтересованные стороны начали выявлять дополнительные аспекты, которые должны быть в наличии (текст в овальной форме), причем некоторые из них могут быть разработаны в виде проектов.

ПОДСКАЗКА Хотя созданные условия или осуществляемые виды деятельности часто именуется мерами, следует всеми способами избегать подобного определения при выполнении данной работы. Если будут использоваться такие термины, как «меры» или «проекты», велика вероятность того, что обсуждения сконцентрируются вокруг агентств или партнёров, которые могли бы их осуществить, а не на необходимости обеспечения соответствующих условий на местах, независимо от того имеется ли потенциал для этих целей или нет.

Рисунок 7 Карта основных результатов (образец)



Текстовое окно 10. Подсказки по карте результатов

- Разработка карты результатов - это групповое задание. Для человека всегда есть соблазн сделать всё самому, чтобы сэкономить время, но в долгосрочной перспективе это может оказаться неэффективным.
- Для разработки карты результатов требуется время. Чем больше соблюдена осторожность на данном этапе, тем легче будет работа по М&Е в дальнейшем.
- При разработке карты внимание следует сосредоточить на обдумывании того, что нужно сделать на местах для положительного влияния на жизнь людей. Данное упражнение не является научной работой, это скорее задание, основанное на реальных изменениях, которые могут улучшить жизнь людей, включая мужчин, женщин и обособленные группы.

При разработке этих моделей заинтересованным сторонам следует учитывать не только вклад (мероприятия, программы и микрорезультаты) ПРООН, но и всех партнёров, и *других организаций*. Этот вид модели может быть весьма полезным на стадии М&Е, так как он помогает охватить некоторые из предположений, учтённых при разработке программ. Проект карты результатов является *седьмым документом* в этом процессе.

ПРИМЕЧАНИЕ Заполненная карта результатов обеспечит ПРООН важными данными для «определения программного или проектного этапа» всего программного или проектного цикла.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ПРОВЕРКИ КАРТЫ РЕЗУЛЬТАТОВ	ДА	НЕТ
✓ Мы определили результаты, относящиеся к устранению политических и законодательных ограничений		
✓ Мы определили результаты, относящиеся к устранению пробелов в институциональных потенциалах		
✓ Мы определили результаты, относящиеся к соответствующим культурным и социальным нормам		
✓ Мы определили результаты улучшения условий мужчин, женщин и обособленных групп		
✓ Мы определили результаты, относящиеся к правам различных групп в обществе		
✓ Мы видим многослойность результатов		
✓ Мы определили результаты в более широком контексте, смотря намного дальше конкретного вклада отдельных взятых учреждений или заинтересованных сторон		
✓ Карта результатов предоставляет нам картину широкого спектра действий, которые будут необходимы (включая агитацию и умеренную поддержку), и не акцентирует внимание только на проектах или ощутимых микрорезультатах		
✓ Карта результатов показывает, где нам необходимо привлечь усилия партнёров и других организаций		

Выявление незапланированных результатов или последствий, а также рисков и предположений

При разработке карты результатов заинтересованным сторонам следует помнить, что иногда правильно намеченные меры могут привести к негативным результатам. Кроме того, существует риск возникновения ситуаций, которые могут помешать достижению запланированных результатов. Поэтому необходимо уделить время обдумыванию различных предположений, риска и возможных непредвиденных последствий или результатов.

Предположения

Обычно предположения определяются, как «необходимые и благоприятные условия, позволяющие успешно установить причинно-следственные связи между различными уровнями результатов.» Это означает, что когда заинтересованные стороны думают о положительных изменениях, которые они хотели бы видеть и отобразить на карте предварительных условий необходимых для этих изменений, они предполагают, что *при наличии этих условий желаемые результаты будут достигнуты*. Пока карта результатов находится на стадии разработки, всегда будут возникать предположения. Вопрос, который следует задать на данном этапе: «Что мы подразумеваем, если говорим, что наличие на местах условия X должно привести к Y?» К примеру, если заинтересованные стороны утверждают, что наличие «высокого уровня общественного доверия и участия в процессах управления и принятия решений» должно привести к «повышению уровня участия избирателей, особенно среди обособленных групп и коренного населения, в избирательном процессе», то им следует задаться вопросом: «Что мы под этим подразумеваем?» или «При каких условиях это станет возможным?» Часто предположения связаны с контекстом, в котором заинтересованные стороны будут работать для достижения желаемых результатов. Во многих ситуациях мероприятия планируются с расчетом на то, что правительство примет в них участие или выделит определённые ресурсы для оказания поддержки в достижении результатов. Часто существует общее предположение, что в период выполнения программы будет обеспечена непрерывная социальная, экономическая и политическая стабильность.

Предположения, в определённой мере, обогащают программу, выявляя дополнительные результаты или вклады, которые следует предусмотреть. Они также помогают определить степени риска. Предположения могут носить внутренний или внешний характер по отношению к ПРООН и конкретной программе. Если не удастся сформулировать предположения, достижение результатов может оказаться под угрозой (см. Рисунок 8)

В большинстве случаев оправдываются предположения, которые указываются на самых начальных уровнях карты результатов. Например, если заинтересованные стороны заявили, что наличие «хорошей программы по взаимодействию со средствами массовой информации» и «агитационной инициативы, нацеленной на конкретные заинтересованные стороны» должно привести к «повышению информированности женщин, коренного населения и других обособленных групп», то, по всей вероятности, они предположили, что для проведения информационных и просветительских программ партнёрам будет необходимо мобилизовать значительные ресурсы.

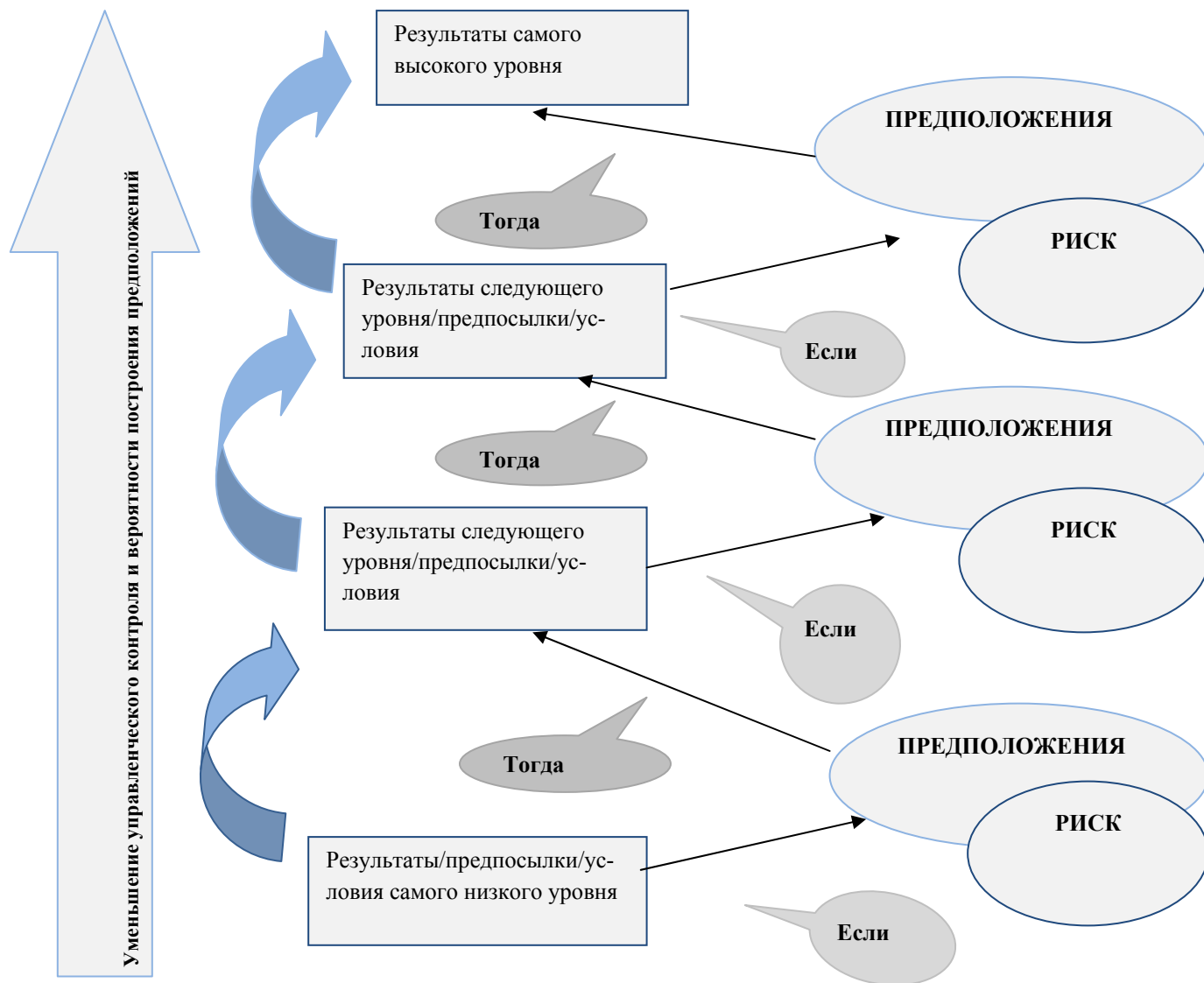
Другой пример состоит из ситуации, когда в результате «высокого уровня общественного доверия и участия в процессах управления и принятия решений», ожидается «повышение явки избирателей». В этой ситуации заинтересованные стороны могут предположить, что для создания избирательных участков и улучшения качества дорог, которые позволят избирателям из сельских местностей добраться до этих участков, будут выделены достаточное количество бюджетных средств.

Можно утверждать, что предположение, высказанное в первом примере, т.е. мобилизация ресурсов для налаживания связей и проведения информационно-агитационных кампаний является более вероятным, чем предположение, высказанное во втором примере и относящееся к повышению уровня результативности. Это связано с тем, что заинтересованные стороны обычно имеют больше влияния на результаты и предположения, находящиеся на более низком уровне.

Рассмотрим дополнительные примеры предположений:

- Приоритеты останутся неизменными в течении всего периода планирования
- Как и ожидалось, по итогам политического соглашения за круглым столом, будет достигнут двухпартийный консенсус
- В стране или регионе будет обеспечена политическая, экономическая и социальная стабильность
- Запланированные бюджетные средства для поддержки избирательного процесса фактически выделяются
- Цели по мобилизации ресурсов для выполнения мероприятий достигнуты

Рисунок 8. Предположения и риски



На этом этапе заинтересованным сторонам следует пересмотреть карты результатов и задать вопрос для каждого отдельного уровня: «Что, по-нашему предположению, последует за этим результатом и приведет к следующему результату более высокого уровня?» Список накопленных предположений следует занести в карту результатов.

ПОДСКАЗКА Хотя заинтересованные стороны и сосредоточат большую часть своих усилий на достижении запланированного положительного результата, они должны помнить о долгосрочной перспективе и об изменениях, которые они хотели бы видеть. Как правило, этап формулирования предположений является подходящим моментом, чтобы спросить: «Если мы получим запланированный положительный результат, приведет ли это фактически к желаемым долгосрочным преимуществам или последствиям?» и «Каковы наши предположения?» В этом процессе размышлений посредством предположений, касающихся контекста, окружающей среды и мер, которые следует принять партнёрам и другим организациям, не являющимся партнёрами, могут появиться полезные идеи, которые, в свою очередь, поддержат информационно-агитационные и другие усилия, направленные на поощрение деятельности других сторон.

Риск

Риск – это не поддающееся контролю со стороны программы возможное событие или происшествие, которые может отрицательно повлиять на достижение результатов. Хотя риск и находится за пределами прямого контроля правительства или ПРООН, можно предпринять шаги для смягчения его последствий. Риск следует оценивать с точки зрения вероятности (вероятность того, что случится) и его возможных последствий. Возможность возникновения риска может послужить поводом для пересмотра всей программы и её направлений. Риск чем-то схож с предположением в том плане, что заинтересованные стороны могут задать вопрос: «Что может произойти, чтобы помешать нам достичь результатов?» Однако, риск - это не только негативная сторона предположения. Предположение связано с условиями, которые должны быть обеспечены, для того чтобы программа могла продвигаться вперед, и вероятность наличия этих условий должна быть высокой. К примеру, в одной из стран может быть сделано предположение, что правительство не сократит расходы на программу. Это может считаться предположением, если заинтересованные стороны уверены, что вероятность сокращения расходов слишком низка. Однако, риск относится к возможности возникновения внешних негативных условий, которые могут поставить под угрозу успех программы. Для того чтобы подобная угроза рассматривалась как потенциальный риск, ее вероятность должна быть средней или высокой. Например, заинтересованные стороны могут определить как степень риска факт сокращения государственных расходов в одной из стран в связи с засухой, которая, в свою очередь, может негативно повлиять на уровень государственных доходов. Вероятность сокращения расходов должна варьироваться от средней до высокой в зависимости от того, что нам известно по данному вопросу.

В качестве примеров можно привести нижеследующие разновидности риска:

- Рост этнической напряженности, приведший к враждебности, в особенности, по отношению к меньшинствам
- Результаты выборов в местные правительственные органы ведут к сокращению политической поддержки процессам избирательной реформы
- Планируемое слияние департамента внутренних дел и канцелярии Премьер-министра приведёт к сокращению поддержки стратегий и программ по гендерному равенству
- Уход руководителя проекта приведёт к существенным задержкам в реализации проекта (этот вид риска может возникнуть в ходе реализации проекта)

Следовательно, заинтересованным сторонам следует снова пересмотреть карту результатов и попытаться выявить любой серьёзный риск, который может повлиять на достижение результатов. Разновидности риска следует отмечать наряду с предположениями для каждого уровня результата.

Контрольный вопросник поможет рассмотреть разновидности риска и предположения.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ПРОВЕРКИ РИСКА И ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ	ДА	НЕТ
✓ Предполагаемые условия находятся вне зоны контроля программы или проекта		
✓ Предполагаемые условия необходимы для успеха программы		
✓ Предполагаемые условия <i>не</i> являются результатом, который можно было бы включить в таблицу (рамки) результатов		
✓ Существует <i>большая доля вероятности</i> , что предположения окажутся верными		
✓ Предположения являются конкретными и поддающимися проверке – их статус можно проверить, позвонив партнёрам и донорам		
✓ Предположения формулируются как свершившийся факт		
✓ Безусловно, риск находится вне контроля программы		
✓ Риск НЕ является просто отрицательной переформулировкой предположения		
✓ Последствия риска являются достаточно тяжёлыми, представляя собой серьёзную угрозу для общего успеха программы		
✓ Вероятность возникновения риска варьируется от <i>средней до высокой</i>		

Непредвиденные итоги

Программы или проекты могут привести к непредвиденным результатам и последствиям. Это ещё одна форма риска. При этом нет риска того, что программная или проектная деятельность не будет осуществлена, но существует риск того, что деятельность может привести к нежелательным результатам.

После того как установлены результаты, предположения и разновидности риска, заинтересованным сторонам следует обсудить и задокументировать любые, возможно непредвиденные результаты или последствия деятельности. Обсуждения следует сосредоточить вокруг действий, которые могут быть необходимы, для того чтобы избежать получения непредвиденных результатов. В свою очередь, это может потребовать внесения незначительных поправок в карту результатов, например дополнительных условий, предположений или мероприятий. Нет необходимости указывать непредвиденные результаты на самой карте.

Текстовое окно 11. Непредвиденный результат: «Наши мужья не были готовы к подобным переменам»

В одной из стран проводилась оценка программы, предназначенной для обучения и оказания финансовой помощи женщинам-предпринимателям. Программа являлась частью более широкой стратегии, направленной на содействие расширению полномочий женщин путём роста возможностей для увеличения их доходов и заработков. Оценка показала, что намеченные результаты были достигнуты: обучение и программа микрофинансирования прошли успешно, женщины, принимавшие участие в программе, смогли повысить уровень индивидуальной трудовой деятельности и доходов. Более того, женщины чувствовали себя более уверенно при принятии решений за себя и свои семьи.

Однако, по результатам оценки было также установлено, что многие женщины оказались несчастливы в конце программы, так как их участие привело к увеличению числа проблем в отношениях с мужьями партнёрам, а некоторые из отношений и вовсе закончились разрывом в результате расширения полномочий женщин. Некоторые женщины сообщили, что их партнёры не были готовы к этим изменениям и не знали, как к ним относиться. Они предположили, что, возможно, эти проблемы можно было бы избежать, если бы в начале и в ходе проекта с их партнёрами проводились консультации, готовящие их к предстоящим переменам.

2.4 ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ НАД РАМКОЙ РЕЗУЛЬТАТОВ (ДОКУМЕНТ 8)

На данном этапе процесса планирования заинтересованные стороны должны быть готовы начать преобразование карты результатов в рамку результатов. Во многих случаях этим

занимается небольшая группа заинтересованных лиц. Тем не менее, более многочисленные группы могут принимать участие в подготовке приблизительного проекта рамки, используя простые методы и не вдаваясь в подробности и механику терминологии RBM.

СОСТАВЛЕНИЕ РАБОЧЕГО ВАРИАНТА РАМКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

В Таблице 5 представлена информация, необходимая для начала работ по преобразованию карты результатов в проект рамки результатов для программных и проектных документов UNCT и ПРООН. Эта Таблица показывает как переводить некоторые общие термины и вопросы, используемые в процессе планирования, на так называемый общепринятый программный язык, используемый ПРООН и UNCT. Таблицей могут пользоваться все или большинство заинтересованных сторон для составления *начального проекта* рамки результатов. Она может быть чрезвычайно полезной на уровне проекта или в ситуациях, предусматривающих участие различных групп заинтересованных сторон.

Таблица 5. Ориентировочный указатель по составлению исходного варианта рамки результатов	
Вопросы и общие термины	Равнозначный термин ПРООН по RBM
Такие термины как: видение, цели, задачи, более долгосрочные итоги, долгосрочные результаты Такие вопросы как: Чего мы пытаемся достичь? Почему мы работаем над этой проблемой? Какова наша общая цель?	Результаты воздействия
Такие термины как: первый, положительный результат или прямой результат, предпосылки, кратко- и среднесрочные результаты Такие вопросы как: Где мы хотим быть через пять лет? Каковы наиболее насущные проблемы, которые мы пытаемся решить? Какие условия должны быть созданы на местах, прежде чем мы сможем достичь наших целей и оказать воздействие?	Макрорезультат
Такие термины как: мероприятия, программы Такие вопросы как: Что нам необходимо воспроизвести или получить в рамках проектов или программ для достижения от кратко- до средне-срочных результатов? Что должны предоставить различные заинтересованные стороны?	Микрорезультаты
Такие термины как: меры Такие вопросы как: Что необходимо сделать для достижения этих микрорезультатов?	Деятельность
Такие термины как: меры, определение эффективности деятельности, стандарты деятельности Такие вопросы как : Как нам определить, что мы находимся на пути к достижению запланированного?	Показатели ¹⁷
Такие термины как: источники данных, факты Такие вопросы как: Какая именно информация необходима нам для оценки нашей деятельности? Как мы получим эту информацию? Сколько это будет стоить? Можно ли проверять полученную информацию?	Средства проверки ¹⁷

¹⁷ Из-за относительной сложности мы пока не представляем показатели и средства проверки, поэтому на этапе составления проекта рамки результатов нет необходимости заполнять разделы по показателям и средствам проверки.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Наличие небольшой группы лиц, близко знакомой с терминологией RBM, обычно помогает при выполнении этой работы. Это объясняется тем, что при работе с большой группой может быть сложно добиться прогресса, учитывая специальную терминологию, используемую при составлении рамки результатов. При этом, работая с небольшой группой, информацию следует представить большой группе для рассмотрения и утверждения. Выполняя эту работу, заинтересованным сторонам следует:

- Использовать вариант Таблицы 6
- Использовать советы, приведенные ниже для формулирования различных компонентов рамки
- Заполнить таблицу по каждому главному результату. Каждый главный результат (макрорезультат) может иметь один или несколько соответствующих результатов воздействия. Ожидаемый результат воздействия следует занести в рамку в соответствии с каждым главным результатом (макрорезультатом). Аналогичным образом каждый макрорезультат будет включать в себя один или несколько микрорезультатов и т.д.

Результаты хорошего качества, т.е. хорошо сформулированный результат воздействия, макрорезультаты, микрорезультаты, деятельность и показатели прогресса, имеют решающее значение для надлежащего М&Е. Если результаты неясны, а показатели отсутствуют или плохо сформулированы, М&Е прогресса будут усложнены, тем самым затрудняя сотрудникам и руководителям возможность определить, насколько хорошо продвигаются запланированные мероприятия, и когда принимать необходимые корректирующие меры.

Термины RBM, используемые в этом разделе, являются согласованными терминами UNDG и соответствуют определениям Комитета Содействия Развитию Организации Экономического Сотрудничества и Развития (OECD-DAC).

Таблица 6. Рамка результатов					
Результаты	Показатели	Исходные данные	Цель	Средства проверки	Риск и предположения
Формулировка результатов воздействия (Максимальная польза для целевой группы населения)	Определение уровня прогресса на основании результатов воздействия				Предположения, охватывающие широкий спектр вопросов от макрорезультатов до результатов воздействия. Риск того, что нужный результат воздействия не будет достигнут
Формулировка макрорезультата (Кратко-среднесрочные изменения в ситуации развития)	Определение уровня прогресса на основании макрорезультатов				Предположения, охватывающие широкий спектр вопросов от микро- до макрорезультатов. Риск того, что макрорезультат не будет достигнут.
Микрорезультаты (материалы и услуги - осязаемые и неосязаемые, предоставленные или обеспеченные)	Определение уровня прогресса на основании микрорезультатов				Предположения, охватывающие широкий спектр вопросов от деятельности до микрорезультатов. Риск того, что микрорезультаты могут быть не достигнуты.
Деятельность (Задачи, выполняемые для достижения микрорезультатов работы)	Основные этапы или цели достижения микрорезультатов				Предпосылки для осуществления деятельности

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЦЕПОЧКА РЕЗУЛЬТАТОВ

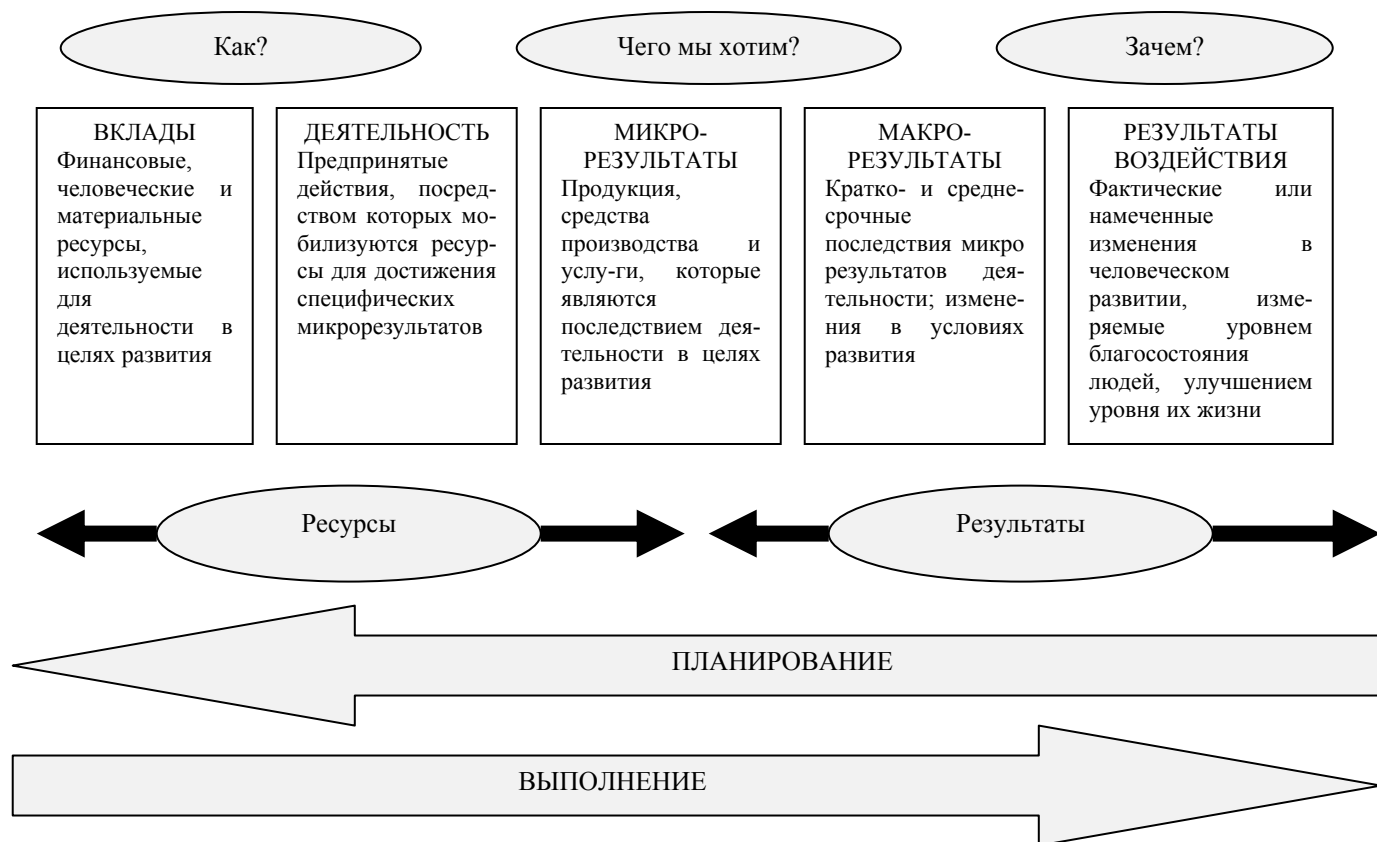
До этого момента процесс планирования должен был привести к созданию многих результатов и общей карты результатов. С использованием стандартного подхода и терминологии RBM эти результаты и их карта могут быть преобразованы в цепочку и рамки результатов.

«Результат», в первую очередь, представляет собой поддающееся описанию или определению изменение в процессе развития, происходящее в результате причинно-следственной связи. Различные уровни результатов приводят к различным изменениям в процессе развития. Процесс планирования (см. Раздел 2.3) ведёт к созданию различных результатов, обозначенных как видение ситуации, последствия, результаты, предпосылка, предварительные условия, мероприятия и т.д. При традиционном подходе RBM эти результаты связаны между собой в так называемую цепочку результатов. В сущности цепочка результатов говорит нам о том, чего хотят достичь заинтересованные стороны, зачем они хотят этого достичь, и какими способами они будут этого добиваться. Цепочка результатов не очень отличается от рамки результатов. Теперь мы переведём эти результаты на более специфический язык RBM и начнем добавлять показатели качества работы.

Как показано в проекте рамки результатов (Таблица 5), видение ситуации и более долгосрочные цели, разработанные в процессе упражнения по отображению результатов – это тот же результат воздействия, что будет отмечен в рамке результатов, а ближайшие положительные результаты и некоторые из их предпосылок и предварительных условий

будут отображены как макрорезультаты, а предпосылки более низкого уровня – как микрорезультаты и т.д. Они могут быть продемонстрированы в формате цепочки результатов, где предпосылки более низкого уровня отмечены как вклады, а высокого – как результаты воздействия, как это показано на Рисунке 9.

Рисунок 9. Цепочка результатов по RBM



ФОРМУЛИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ

Результаты воздействия – это фактические или предполагаемые изменения в человеческом развитии, измеряемые уровнем благосостояния людей. Обычно результаты воздействия охватывают изменения в жизни людей.

Завершение деятельности мало что говорит нам об изменениях в условиях развития или в жизни людей. Лишь результаты этой деятельности имеют значение. Результаты воздействия представляют собой «большую картину» изменений, которые ожидалось и являлись *основополагающей целью* работы, направленной на развитие. В процессе планирования важно составить структуру запланированной деятельности или микрорезультатов в контексте их желаемого воздействия. Без чёткого видения того, чего надеется достичь программа или проект, трудно ясно определить результаты. Концепция результатов воздействия объясняет, почему данная работа имеет важное значение и может вдохновить людей на работу во имя будущего, в которое их деятельность внесет свой вклад.

Как и при формулировании макрорезультатов, в идеале, в концепции об результатах воздействия используются глаголы, выраженные в прошедшем времени, такие как «улучшил», «укрепил», «увеличил», «изменил» или «сократил». Они используются в связи с

глобальными, региональными, национальными или местными *социальными, экономическими и политическими условиями*, в которых живут люди. Результаты воздействия формулируются, для того чтобы довести до общественности важные и непосредственные изменения, такие как снижение уровня бедности, улучшение системы здравоохранения и социального обеспечения населения, условий окружающей среды или управления, в указанных выше условиях в течение длительного периода времени. MDG и другие международные, региональные и национальные показатели обычно используются для отслеживания прогресса на уровне результатов воздействия.

Как видно из примера карты результатов (раздел 2.3, шаг 5), некоторые из более долгосрочных результатов воздействия могут быть выражены, как «рост участия общественности, в особенности женщин, коренного населения и других традиционно обособленных групп в национальных и местных выборах» и «укрепление демократических процессов и более широкое участие всех граждан в принятии решений, влияющих на их жизнь». Эти результаты воздействия станут частью более широкой концепции создания более активного и демократического общества.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ МАКРОРЕЗУЛЬТАТОВ

Макрорезультаты - это фактические или намеченные изменения в условиях развития, которые стремятся обеспечивать путём осуществления деятельности.

Макрорезультаты отражают намеченные изменения в условиях развития, являющейся результатом деятельности правительства и других заинтересованных сторон, в том числе международных агентств развития, таких как ПРООН. Макрорезультаты представляют собой среднесрочные результаты развития, достигнутые путём осуществления мероприятий и обеспечения соответствующих вкладов со стороны различных партнёров и других организаций. Макрорезультаты предоставляют чёткое видение того, что изменилось или изменится в глобальном масштабе или в конкретном регионе, стране или общине в течение определённого периода времени. Как правило, они связаны с изменениями в *институциональной деятельности или поведении* отдельно взятых лиц или групп. Обычно макрорезультаты не могут быть достигнуты исключительно одним агентством и не находятся под непосредственным контролем руководителя проекта.

Поскольку макрорезультаты занимают промежуточное положение между микрорезультатами и результатами воздействия, это позволяет определять макрорезультаты с различным уровнем целей. По этой причине в некоторых документах ссылаются на ближайшие, промежуточные и более долгосрочные макрорезультаты или же кратко-, средне- или долгосрочные макрорезультаты. ООН использует два уровня взаимосвязанных макрорезультатов, отражающих различные уровни целей:

- Макрорезультаты UNDAF
- Макрорезультаты отдельных агентств или страновых программ

Макрорезультаты UNDAF являются стратегическими результатами высокого уровня, ожидаемыми от сотрудничества системы ООН с правительством и гражданским обществом. Они являются сверхамбициозными и близки к изменениям на уровне результатов воздействия. Макрорезультаты UNDAF складываются из комбинации последствий макрорезультатов на более низком уровне в рамках страновых программ. Обычно для

достижения таких результатов требуется вклад двух или более агентств, работающих в тесном сотрудничестве с правительством и партнёрами, представляющими гражданское общество.

Макрорезультаты, достигнутые в рамках страновых программ, обычно являются результатами программ сотрудничества или сравнительно больших проектов, выполняемых отдельно взятыми агентствами совместно с их национальными партнёрами. Достижение макрорезультатов страновой программы зависит от обязательств и действий партнёров.

При разработке концепции о макрорезультатах, которая будет включена в программный документ ПРООН, руководителям и сотрудникам предлагается указывать эти макрорезультаты на таком уровне, на котором ПРООН и ее партнёры (и другие организации) могут иметь достаточную степень влияния. Иными словами, если национальные цели отражают изменения на национальном уровне, а макрорезультаты UNDAF представляют более высокий уровень и стратегические изменения в области развития, то макрорезультаты в рамках программных документов ПРООН должны отражать сравнительные преимущества того уровня и формулироваться на том уровне, который позволит продемонстрировать, что вклад ПРООН может в значительной мере способствовать достижению намеченных макрорезультатов. Например, в ситуациях, когда ПРООН оказывает поддержку правительству и другим заинтересованным сторонам в развитии потенциалов избирательной комиссии в целях более качественного управления процессом выборов, макрорезультаты не стоит указывать как «развитие национальных потенциалов» в целях осуществления вышеуказанных функций, а как «развитие потенциалов избирательной комиссии» в целях выполнения вышеуказанных функций. «Развитие национальных потенциалов» может означать, что все соответствующие министерства и ведомства получили возможность развить свои потенциалы и даже может означать, что этот процесс также затронул и НПО. Если бы это являлось действительным намерением, то «развитие национального потенциала» могло бы быть точным макрорезультатом. Однако, общим правилом является то, что макрорезультаты совместных программ правительства и ПРООН должны быть достаточно конкретными с точки зрения вклада ПРООН, оставаясь достаточно широкими, для того чтобы охватить усилия партнёров и других организаций в направлении конкретных изменений.

В концепции о макрорезультатах по отношению к глобальным, региональным, национальным или местным процессам или институтам в идеале следует использовать глаголы в прошедшем времени, такие как «улучшил», «укрепил» или «повысил». Макрорезультат не следует выражать, как «поддержка ПРООН, оказанная стороне Y» или «техническая консультация, предоставленная для поддержки стороны Z», но в то же время следует указывать как результат усилий ПРООН и других заинтересованных сторон, направленных на благо народа этой страны.

- В концепции о макрорезультатах следует избегать таких фраз, как «оказать содействие/поддержать/развить/контролировать/выявить/завершить/подготовить X или Y».
- Аналогичным образом сам результат не должен описывать, как он будет достигнут, и при этом следует избегать таких выражений, как «улучшенный путём» или «поддержанный посредством».

Рисунок 10. SMART макрорезультаты и результаты воздействия	
S	(Specific) <i>Конкретные</i> : результаты воздействия, микро- и макрорезультаты должны использовать язык перемен – они должны описывать конкретные условия в будущем
M	(Measurable) <i>Измеримые</i> : результаты, будь они количественными или качественными, должны иметь измеримые показатели, позволяющие определить, были ли они достигнуты
A	(Achievable) <i>Достижимые</i> : Результаты должны быть в пределах достижимых возможностей партнёров
R	(Relevant) <i>Значимые</i> : Результаты должны внести свой вклад в избранные приоритеты национальной системы развития
T	(Time-bound) <i>Связанные со временем</i> : Результаты никогда не имеют открытую дату - всегда есть предполагаемая дата их достижения

- Макрорезультаты должны быть измеримы посредством показателей. Очень важно, чтобы при составлении концепции о макрорезультатах во внимание принималась необходимость определять прогресс по отношению к макрорезультату и проверять, когда он был достигнут. Поэтому макрорезультат должен быть SMART.
- В идеальном варианте концепция о макрорезультатах должна содержать информацию об изменениях в поведении отдельных лиц или организаций или же качества жизни людей, какими бы скромными они не были.

Приведенные ниже примеры демонстрируют различные уровни макрорезультатов:

- Реформа политической и нормативно-правовой базы для существенное расширение возможностей подключения к информационно-коммуникационным технологиям (кратко- среднесрочная перспектива)
- Рост уровня доступа бедных слоёв населения к финансовым средствам и услугам в сельских общинах (средне-долгосрочная перспектива)
- Сокращение уровня бытового насилия по отношению к женщинам в пяти провинциях к 2014 г. (средне-долгосрочная перспектива)
- Рост объёмов региональной и субрегиональной торговли к 2015 г. (средне-долгосрочная перспектива)

Используя предыдущий пример с выборами, макрорезультат на уровне страновой программы может быть сформулирован как «укрепление систем управления избирательными процессами в целях обеспечения свободных и справедливых выборов» или «реформирование политики и систем управления избирательными процессами в целях обеспечения более свободных и справедливых выборов, и для содействия участию в выборах обособленных групп.»

ФОРМУЛИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ МИКРОРЕЗУЛЬТАТОВ

Микрорезультаты – это краткосрочные результаты развития, полученные в ходе проектной или непроектной деятельности. Они должны быть достигнуты при наличии определённых ресурсов, в течение определённого периода времени (обычно менее пяти лет)

Поскольку микрорезультаты являются самыми ближайшими результатами программной или проектной деятельности, обычно они находятся под особым контролем правительства, ПРООН или руководителя проекта. Важно определить микрорезультаты, которые в значительной степени будут способствовать достижению макрорезультатов:

При формулировании микрорезультатов следует рассмотреть нижеследующие вопросы:

- Какие виды политики, правил, соглашений, материалов и услуг нужны нам для достижения данного макрорезультата?
- Достижимы ли они и находятся ли в пределах нашего прямого контроля?
- Отражают ли эти микрорезультаты соответствующую стратегию по достижению макрорезультатов? Существует ли надлежащая причинно-следственная связь?
- Нужны ли нам дополнительные микрорезультаты для уменьшения потенциального риска, который может помешать нам в достижении макрорезультата?
- Является ли микрорезультат SMART?

Важно иметь в виду, что :

- Микрорезультаты должны быть получены в рамках соответствующего программного цикла.
- Обычно для получения макрорезультата необходимо несколько микрорезультатов
- Если результат находится вне зоны контроля или влияния программы или проекта, он не может считаться микрорезультатом.

Обычно микрорезультаты выражаются *существительным*, которое уточняется *глаголом*, описывающим положительные изменения. Например:

- *Изучение связей между окружающей средой и бедностью завершено*
- *Сотрудники полиции и судебных органов прошли обучение по вопросам гендерного насилия*
- *Общественный форум для обсуждения проекта стратегии по борьбе с бедностью созван*
- *Национальный Отчёт по Человеческому Развитию составлен и распространён*

Возвращаясь к нашему примеру, состоящему из достижения макрорезультата, представленного в виде «реформирования политики и систем управления избирательными процессами в целях обеспечения более свободных и справедливых выборов и содействия участию обособленных групп в выборах», можно достичь целый ряд микрорезультатов. Эти микрорезультаты могут включать в себя:

- *Разработанную и проведённую информационно-агитационную кампанию*, которая направлена на достижение консенсуса в вопросах реформирования избирательного законодательства и системы
- *Применённую систему и процедуры*, а также *усовершенствованные* потенциалы *центральной избирательной комиссии* по проведению свободных и справедливых выборов
- *Разработанную и осуществлённую программу обучения* сотрудников избирательной комиссии по применению новых технологий управления избирательными процессами
- *Подготовленный для рассмотрения проект закона о правах женщин и коренного населения для участия в выборах*
- *Установленные механизмы разрешения споров, связанных с избирательными процессами*

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Деятельность представляет собой действия необходимые для достижения установленных микрорезультатов. Сюда входят задачи по координированию, оказанию технического содействия, обучению, организуемые и осуществляемые сотрудниками проекта.

Выполнение или завершение программной или проектной деятельности в контексте RBM не представляет собой результат в области развития. Деятельность - это процесс, предусматривающий получение осязаемых материалов и услуг или же микрорезультатов, которые, в свою очередь, способствуют достижению макрорезультатов и результатов воздействия.

При формулировании деятельности следует рассмотреть нижеследующие вопросы:

- Какие действия необходимо предпринять для получения микрорезультатов?
- Обеспечит ли сочетание нескольких видов деятельности получение микрорезультатов?
- Какие ресурсы (вклады) необходимы для выполнения конкретной деятельности?

Важно иметь в виду то, что:

- Обычно в результате деятельности предоставляются количественные данные, которые также могут обозначать периодичность действий.
- Обычно для достижения микрорезультата необходимо выполнение более одного вида деятельности

Как правило, описание деятельности начинается с *глагола* и включает в себя соответствующие мероприятия или действия. В нашем примере с выборами деятельность может включать в себя нижеследующие меры:

- *Обеспечить* техническую поддержку посредством экспертов в области реформирования избирательного законодательства
- *Разработать* и осуществить обучение, а также программы профессионального развития сотрудников
- *Организовать* симпозиумы и семинары по повышению уровня знаний об избирательной системе
- *Публиковать* бюллетени и брошюры на тему избирательных прав женщин и меньшинств
- *Обеспечить* оборудованием и материалами Центральную Избирательную Комиссию
- *Привлечь* консультантов для разработки проекта и рассмотрения избирательного законодательства

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ВКЛАДОВ

Вклады – это в высшей степени необходимые атрибуты, которые должны быть предоставлены или инвестированы для осуществления деятельности.

Хотя в данном Руководстве вклады и не рассматриваются детально, они тоже являются частью цепочки результатов. Вкладом в деятельность является время сотрудников, заинтересованных сторон и добровольцев, финансовые средства, консультанты, оборудование, технология и материалы. Общей тенденцией является предоставление финансовых средств в качестве основного вклада, поскольку они покрывают расходы по консультантам, сотрудникам, материалам и т.д. Однако на ранних стадиях планирования следует приложить усилия для выявления различных ресурсов, которые будут необходимы до их конвертации в денежный эквивалент.

Советы, данные выше, должны помочь в подготовке первой колонки («результаты») в рамке результатов.

Таблица 7. Раздел «результаты» в рамке результатов
Результаты
Концепция результатов воздействия <i>Максимальная выгода для целевых групп населения</i>
Концепция о макрорезультатах <i>Кратко- и среднесрочные изменения в условиях развития</i> Обычно для достижения результатов воздействия необходим более чем один макрорезультат
Микрорезультаты <i>Предоставленные или обеспеченные материалы и услуги (ощутимые и неощутимые)</i> Обычно для достижения макрорезультата необходимо обеспечение более чем одного микрорезультата
Деятельность <i>Задачи, выполняемые для достижения микрорезультатов работы</i> Получение каждого краткосрочного результата подразумевает выполнение нескольких видов деятельности

Текстовое окно 12. Примечание по рамке результатов
Работа над рамкой результатов может быть завершена с вводом всех макро-, микрорезультатов, видов деятельности и вкладов, выявленных заинтересованными сторонами. Однако, во многих случаях, для удовлетворения внутренних потребностей бывает необходима более узкая рамка, демонстрирующая только определённые микро- и макрорезультаты, относящиеся к конкретному агентству (такому как ПРООН) и его партнёрам. В подобных случаях, когда разрабатывается более сфокусированная рамка результатов, следует приложить все возможные усилия для того, чтобы представить информацию с точки зрения более широкой программы действий, выполняемой партнёрами и другими организациями, и направленной на достижение широкомасштабных результатов и результатов воздействия в соответствии с обширными стратегическими документами (такими как UNDAF, план действий глобальных, региональных или страновых программ или проектные документы). Документ по стратегии не должен ограничиваться только тем, что будет достигнуто агентством. Вместо этого он должен продемонстрировать то, как объединённые усилия различных заинтересованных сторон будут способствовать достижению общего видения и намеченных результатов воздействия. В дальнейшем это также поможет процессам М&Е.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Показатели – это признаки изменений на пути к развитию. Они показывают путь, позволяющий отслеживать намеченные результаты и имеют важное значение для М&Е.

Правильные показатели деятельности являются важной частью рамки результатов. В частности, показатели могут помочь:

- Предоставить информацию для принятия решений в процессе управления текущей программой или проектом.
- Определить прогресс или достижения с точки зрения различных заинтересованных сторон
- Уточнить последовательность видов деятельности, микро- и макрорезультатов и результатов воздействия
- Обеспечить законность деятельности и подотчётность всем заинтересованным сторонам путём демонстрации достижений
- Оценить деятельность проекта и его работников¹⁸

Показатели могут использоваться в любой точке вдоль цепочки результатов деятельности, микро-, макрорезультатов и результатов воздействия, но всегда должны быть напрямую связаны с измеряемыми результатами. Некоторые важные моменты включают в себя нижеследующее:

¹⁸ «RBM в ПРООН: Выбор показателей», ПРООН, 2002 г., стр. 3.

- Не только для обеспечения прозрачности процесса и права на владение, но и для эффективности показателей очень важно *кто* их определяет. Определение целей и показателей должен быть совместным процессом.
- *Разнообразие* видов показателей может быть более эффективным. Потребность в объективной проверке может означать, что основное внимание будет уделено количественным или упрощенным показателям, которые будет сложнее проверить, но которые могут лучше отражать суть происходящих изменений
- Чем меньше показателей, тем лучше. Оценка изменений – процесс дорогостоящий, поэтому, по мере возможности, желательно использовать лишь несколько показателей. С другой стороны, количество показателей должно быть достаточным для оценки всех происходящих изменений и обеспечения перекрёстной проверки.

Текстовое окно 13. Примечание по показателям деятельности

При формулировании показателей наиболее частая ошибка состоит из тенденция использования общих и чисто количественных показателей, определяющих количество или процентное соотношение чего-либо, например, «количество принятых новых стратегических документов». Зачастую эти показатели являются очень слабыми, поскольку они лишь передают факт того, что определённое действие имело место быть, но не сообщают, являлось ли это действие важным для достижения поставленной цели. Например, рассмотрим ситуацию, когда аудиторский отчёт отражает 10 выявленных ошибок в деятельности бизнес-предприятия, 3 из которых являются серьёзными, а оставшиеся 7 – обычными для деловой практики. Если эти 7 обычных ошибок рассматривать с точки зрения количественных показателей оценки деятельности, как «число или процент рекомендаций, данных по этому поводу», мы получим информацию о том, что были предприняты определённые меры, но не информацию о степени важности этих мер.

В общем, показатели должны быть направлены на то, *что действительно является важным*. К примеру, существует несколько способов определения степени достижения макрорезультата, относящегося к крупным **обязательствам**, взятым на себя правительственными партнёрами в связи с проблемой ВИЧ/СПИДа.

Рассмотрим следующий показатель: *«Количество министерств, имеющих стратегию по проблеме ВИЧ/СПИДа.»*

Теперь сравним его с другим количественным показателем: *«Количество министерств, имеющих стратегию по проблеме ВИЧ/СПИДа, разработанную на основе консультаций с НПО, являющимися заинтересованными сторонами.»*

Далее, сравним этот показатель с возможным *качественным* показателем: *«Число министерств, имеющих сильную стратегию по проблеме ВИЧ/СПИДа.»*

Показатель измеряется посредством:

- Стратегии, разработанной на основании *консультаций* с НПО, являющимися заинтересованными сторонами (X баллов)
- Участия *высших должностных лиц* министерств в процессах разработки и выполнения стратегии (X баллов)
- Наличия у Министерства **бюджета** для финансирования процесса выполнения стратегии (X баллов)

В первом случае стратегия могла быть разработана без участия заинтересованных сторон, высших должностных лиц или без наличия бюджета. Простой подсчёт министерств, создавших эту стратегию, не может являться показателем действительного прогресса в достижении макрорезультата, связанного с реальными обязательствами правительственных партнёров.

Текстовое окно 14. SMART показатели

Конкретные: Является ли показатель достаточно конкретным, чтобы определить прогресс по отношению к результатам?

Измеримые: Является ли показатель заслуживающим доверия и точным для измерения результатов?

Достижимые: Являются ли результаты, прогресс которых необходимо измерить с помощью показателей, реально достижимыми?

Значимые: Насколько значимым является показатель по отношению к намеченным микро- и макрорезультатам?

Связанные со временем: Оправдывает ли полученная информация затрачиваемые средства и усилия?

Процесс формулирования показателей следует начинать со следующих вопросов:

- Как мы можем определить, что ожидаемые результаты достигаются?
- Информация какого рода может продемонстрировать положительные изменения?
- Какую деятельность можно реально проконтролировать при имеющихся ресурсах и ограниченных возможностях?
- Будет ли информация своевременно доступна для проведения различных мероприятий по мониторингу?
- Какой будет система сбора данных, и кто будет нести за неё ответственность?
- Могут ли быть использованы или расширены национальные системы?
- Могут ли быть использованы показатели правительства?¹⁹

Количественные и качественные показатели

Показатели могут быть количественными или качественными. Количественные показатели представляют статистические данные, измеряющие результаты с точки зрения:

- Количества
- Процентного отношения
- Уровня (например, уровень рождаемости - рождаемость на каждую 1000 человек)
- Соотношения (например, соотношение по полам - соотношение количества мужчин к количеству женщин)

Качественные показатели отражают суждения, мнения, предположения и отношение людей к конкретной ситуации или вопросу. Они могут включать в себя изменения в восприимчивости, удовлетворённости, воздействии, осведомлённости, понимании, отношении, качестве, восприятии, диалоге или ощущении благополучия.

Качественные показатели измеряют результаты с точки зрения:

- Соответствия...
- Качества...
- Степени...
- Уровня...

Следует принять во внимание, что в примере, приведённом в Текстовом окне 13, относительно обязательств правительственных партнёров, вспомогательные показатели используются для оценки: *качества* стратегии: «Было ли полезным участие других заинтересованных сторон?»; *степени* участия высших должностных лиц; и *уровня* взятых обязательств: «Имеется ли в наличии необходимый бюджет?»

По мере возможности показатели должны быть детализированы. Средние показатели обычно скрывают несоответствие, а замечать и признавать соответствия очень важно для направления программ на удовлетворение потребностей отдельных групп, таких как женщины, коренное население и обособленные группы. Среди прочего, показатели могут быть разделены по половым, возрастным, географическим и этническим признакам.

Ключём к хорошим показателям является их достоверность, а не объём данных или точность при измерении. Большой объём данных может внести путаницу вместо фокусирования внимания, а количественные результаты, по сути, менее объективны по сравнению с качественными. Годность показателя зависит от того, какое отношение он имеет к результату, который будет определять.

¹⁹ «Руководящие Указания: Планирование и Мониторинг, Ориентированные на Результат», ОСНА, 2007 г., стр. 11

Приблизительные показатели

В некоторых случаях данные для наиболее подходящих показателей по конкретному результату недоступны. В такой ситуации заинтересованным сторонам следует пользоваться приблизительными показателями. Приблизительные показатели – это менее прямой способ измерения прогресса по отношению к результату.

Например, рассмотрим такой макрорезультат, как «развитие потенциалов местной исполнительной власти в оказании услуг по эффективному и рациональному управлению твёрдыми отходами.» Некоторые из возможных *прямых* показателей могут включать в себя:

- Время простоя (внеурочное время) автомобилей по перевозке твёрдых отходов из-за проблем с техобслуживанием и т.д.
- Изменения в процентном показателе еженедельно обслуживаемых хозяйств
- Изменения в процентном показателе еженедельно обслуживаемых коммерческих объектов
- Процентный показатель своевременного сбора твёрдых отходов по району (указать) в течение последних шести месяцев

Если предположить, что отсутствует система отслеживания этих показателей, то возможным *приблизительным или косвенным* показателем может стать:

- Опрос населения с целью определения процентного отношения клиентов, довольных качеством и своевременностью услуг, предоставляемых службой по управлению твёрдыми отходами. (Агентство может посчитать более удобным проведение опроса, нежели применение системы по сбору данных для более прямых показателей)

В данном случае мы опираемся на предположение, что если клиенты будут высказывать возрастающую удовлетворённость качеством услуг, может быть целесообразным рассмотреть вопрос дальнейшего улучшения этих услуг. Однако, в действительности, эти предположения могут не оправдаться, поэтому показатель и считается приблизительным, а не прямым для принятия мер по улучшению.

Точно также, при отсутствии достоверной информации о масштабах коррупции в разных странах, многие агентства по развитию используют в качестве приблизительного показателя информацию, полученную по результатам опросов, которые основаны на соответствующем понимании вопроса коррупции многими национальными и международными организациями.

ПРООН и другие агентства ООН используют в Индексе Человеческого Развития «среднюю продолжительность жизни» в качестве приблизительного показателя уровня системы здравоохранения и условий жизни. Предположение основывается на том, что если люди живут дольше, то логично будет предположить, что улучшились условия жизни и качество медицинского обслуживания. Реальный валовой внутренний продукт на душу населения (покупательная способность) также используется в качестве приблизительного показателя чистого дохода.

Уровни показателей

Для оценки прогресса в достижении результатов необходимы различные виды показателей. В рамках RBM, ПРООН использует три вида показателей:

- Показатели результатов воздействия

- Показатели макрорезультатов
- Показатели микрорезультатов

Показатели результатов воздействия описывают изменения в жизни людей и в условиях развития на глобальном, региональном и национальном уровнях. При осуществлении инициатив на уровне общин показатели результатов воздействия будут отражать изменения на местном и общинном уровнях. Они представляют широкую картину того, насколько реально происходят значимые для людей и ПРООН изменения в процессе развития. Обычно на страновом уровне планирования (CPD) показатели результатов воздействия учитываются на уровне UNDAF и MDG и часто указываются в рамке результатов UNDAF. Показатели результатов воздействия имеют самое важное значение для заинтересованных сторон на глобальном, региональном и национальном уровнях, а также для руководящих членов UNCT при проведении мониторинга. Таблица 8 содержит ряд примеров показателей результатов воздействия.

Таблица 8. Показатели результатов воздействия	
Примеры результатов воздействия	Примеры показателей (т.е. «Что мы можем увидеть в подтверждение происходящих изменений?»)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение уровня участия обществ, особенно женщин, коренного населения и других традиционно обособленных групп, национальных и местных выборах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Общее количественное соотношение избирателей, участвующих в местных или общенациональных выборах. ▪ Процентное отношение женщин, имеющих право голоса ▪ Процентное отношение представителей коренного населения, участвующих в выборах
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение уровня успеваемости учащихся в регионах страны 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Процентное отношение учащихся, окончивших начальную школу ▪ Проходной балл при стандартном тестировании учащихся
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сокращение масштабов бедности и голода 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень бедности ▪ Коэффициент Джини ▪ Процентное отношение населения, живущего в крайней нищете ▪ Уровень недоедания у детей
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Улучшение здоровья и продолжительности жизни людей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Долголетие ▪ Детская смертность ▪ Уровень распространенности ВИЧ/СПИДа

ПРИМЕЧАНИЕ Показатели макрорезультатов предназначены не только для оценки деятельности или вклада агентства (такого как ПРООН). Они являются показателями изменений в условиях развития, и поэтому должны стоять на уровень выше показателей микрорезультатов отдельно взятых агентств

Таблица 9. Показатели макрорезультатов	
Примеры макрорезультатов	Примеры показателей (т.е. «Что мы можем увидеть в подтверждение происходящих изменений?»)
<ul style="list-style-type: none"> • Реформирование избирательно-административной политики и систем с целью обеспечения процесса проведения более свободных и справедливых выборов и содействия участию в них обособленных групп 	<ul style="list-style-type: none"> • Процентное отношение опрошенных граждан, которые считают, что управление процессом выборов является свободным и справедливым. (Это приблизительный показатель. Вместо проведения широкомасштабного опроса граждан можно также провести более ограниченный опрос отдельной группы лиц.) • Процентное отношение женщин и представителей меньшинств, которые, согласно результатам опроса, осведомлены о своих правах в соответствии с новым избирательным законодательством. • Ежегодный процентный рост числа женщин, зарегистрировавшихся для участия в выборах. (Это промежуточный показатель прогресса, определить конечный показатель воздействия можно будет только после установления количества представителей вышеуказанных групп, фактически принявших участие в процессе голосования) • Ежегодный процентный рост числа представителей коренного населения, зарегистрировавшихся для участия в выборах

	<ul style="list-style-type: none"> • Соотношение количества центров регистрации избирателей к численности населения в сельских местностях.
<ul style="list-style-type: none"> • Значительное расширение доступа к использованию информационно-коммуникационных технологий путём реформирования политики и нормативно-правовой базы 	<ul style="list-style-type: none"> • Численность и доля населения, имеющего доступ к Интернету, с разделением по половой принадлежности. (Эти данные могут меняться без внесения изменений в нормативно-правовую базу. Отслеживать показатели подобного характера полезно, поскольку они выходят за рамки непосредственного результата и, скорее всего, относятся к результатам воздействия деятельности партнёров) • Количество основных национальных документов по политике в области информационных технологий, которые были пересмотрены и обнародованы. (Этот показатель может быть использован в случаях, когда известно, что существует целый ряд конкретных законодательных актов, которые нужно пересмотреть.)
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение потенциала ключевых министерств и ведомств в области электронного управления к 2015г. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень возможностей ведущих правительственных органов, позволяющий обеспечить интерактивное взаимодействие с гражданами. Этот показатель определяется путём набора баллов по нескольким составляющим, указанным ниже: <ul style="list-style-type: none"> • Ключевые министерства имеют свои веб-сайты (10 баллов) • Веб-сайты содержат достоверную контактную информацию (10 баллов) • Веб-сайты обеспечивают реальный доступ к основным документам и публикациям правительства по политике (10 баллов) • Веб-сайты доступны для людей с ограниченными возможностями (или доступны на другом языке) (10 баллов) • Веб-сайты содержат ссылки на другие ведущие правительственные учреждения (10 баллов) • Веб-сайты позволяют производить оплату за важные государственные услуги (налоги, регистрацию автотранспортных средств и т.д.) в интерактивном режиме (10 баллов) ▪ Процентное отношение налоговых поступлений с дохода на недвижимость с помощью интерактивных платёжных систем.
<ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня коррупции в государственном секторе к 2016г. 	<ul style="list-style-type: none"> • Индекс восприятия коррупции. (Обычно этот индекс определяется на основании составного показателя опроса мнения местных и международных экспертов, а также населения в целом, относительно уровня коррупции в стране) ▪ Общий вывод или рейтинг деятельности правительства в борьбе против коррупции, отмеченный в Ежегодном Независимом Аудиторском Отчёте.
<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение уровня насилия против женщин к 2013г. 	<ul style="list-style-type: none"> • Число зарегистрированных случаев бытового насилия против женщин²⁰. • Процентное отношение женщин, считающих, что случаи насилия против женщин уменьшились в течение последних пяти лет (на основании опроса). • Доля мужчин, утверждающих, что избиение жены оправдано, по крайней мере, по одной причине (на основании опроса).

Показатели макрорезультатов оценивают прогресс по отношению к этим результатам. Они служат подтверждением того, что предполагаемые позитивные изменения в процессе развития действительно имели место. Показатели макрорезультатов разрабатываются в рамках результатов глобальных, региональных и страновых программ. Показатели макрорезультатов являются наиболее полезными для ООН и ее партнёров, работающих для достижения конкретных макрорезультатов. В Таблице 9 приведено несколько примеров.

²⁰ К использованию показателей подобного рода надо подходить с особой осторожностью. В некоторых случаях, особенно, когда осуществляются программы по повышению уровня знаний, число зарегистрированных случаев может резко возрасти, по мере того как все большее количество лиц будет получать соответствующую информацию и считать необходимым сообщать о случаях насилия. Однако со временем должно наблюдаться постепенное сокращение количества зарегистрированных случаев. Дополнительным показателем может служить количество случаев насилия против женщин, зарегистрированных в медицинских учреждениях. Это поможет исключить некоторые из элементов программы по повышению уровня знаний и рассмотреть случаи, когда лица, подвергшиеся насилию, пострадали до такой степени, что нуждаются в лечении.

Во втором примере, приведенном в Таблице 9, показатели внесения изменений в государственную политику сочетаются с количественными показателями, отражающими число людей имеющих доступ в Интернет, что помогает получить более широкую, дополненную информацией картину общего прогресса по отношению к макрорезультатам. Зачастую возникает необходимость использовать целую группу дополнительных показателей, чтобы оценить изменения, имеющие отношение скорее к причинам, нежели к конкретной деятельности. Кроме того, составные показатели могут быть использованы для более качественного определения прогресса. Заинтересованные стороны могут договориться о разработке своих собственных составных показателей в областях, где нет подходящих составных показателей.

Показатели микрорезультатов оценивают прогресс на основании конкретных микрорезультатов. Так как мероприятия приводят к реальным и осязаемым результатам, их показатели легче выявить. По сути, сами микрорезультаты могут быть измеримыми, и, следовательно, могут служить показателями того, что достигнуто или нет. Таблица 10 включает в себя несколько примеров.

Таблица 10. Показатели микрорезультатов	
Примеры микрорезультатов	Примеры показателей (т.е. «Что мы можем увидеть в подтверждение происходящих изменений?»)
Разработан и представлен на рассмотрение в Кабинет Министров проект новой стратегии по избирательной ре-форме	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень прогресса, достигнутого в разработке новой стратегии (см. Текстовое окно 15)
Центральный Избирательный Комитет владеет системой, процедурами и компетенцией для проведения свободных и справедливых выборов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Процентное отношение избирательных участков, использующих разнообразные формы идентификации избирателей ▪ Количество избирательных участков, возглавляемых профессионально подготовленным персоналом ▪ Процентное отношение сотрудников и добровольцев на избирательных участках, обученных методам борьбы против фальсификации результатов голосования ▪ Процентное отношение сотрудников избирательных участков, утверждающих, что их агентство стало более профессиональным и по сравнению с прошлым годом лучше подготовлено
Обучение учителей районных школ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество учителей, прошедших подготовку до конца 2010г. ▪ Процентное отношение учителей, чья работа была оценена как более эффективная, спустя год после прохождения подготовки*
Подготовлен и распространён Национальный Отчёт о Человеческом Развитии	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество разосланных экземпляров Национального Отчёта о Человеческом Развитии ▪ Процентное отношение парламентариев, получивших копии Отчёта ▪ Степень использования заключений и рекомендаций Национального Отчёта о Человеческом Развитии при обсуждениях на высоком политическом уровне (можно использовать составной показатель, который укажет имело ли место обсуждение выводов Отчёта в Парламенте, Кабинете Министров, на совещании министров, занимающихся вопросами социальной политики и т.д.)*
Гражданское общество и общественные организации в регионе получили необходимые ресурсы и навыки для оказания содействия при мониторинге местных стратегий по сокращению бедности	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество сотрудников НПО, прошедших до конца 2009г. курсы по анализу уровня бедности ▪ Процентное отношение сотрудников НПО, прошедших обучение и считающих, что их работа стала более эффективной по сравнению с показателями прошлого года* ▪ Процентное отношение округов, имеющих наблюдательные комиссии ▪ Процентное отношение округов, имеющих общественные комитеты

*Эти показатели представляют собой разновидность показателей *результата*. Для оценки микрорезультата полезно иметь, как минимум, два показателя: один показатель *процесса*, который даёт представление о том, разработан ли материал или представлена ли услуга, а другой показатель *результата*, который даёт представление о том достигнуты ли намеченные изменения. Таким образом, руководители программ и проектов могут обсудить не только сам процесс достижения запланированных микрорезультатов и соответствующих мероприятий, но и качество, и уровень воздействия этих результатов и мероприятий.

Текстовое окно 15. Использование «уровня достигнутого прогресса» в качестве показателя микрорезультатов
Во многих ситуациях люди сталкиваются с дилеммой – какие показатели использовать для определённых макрорезультатов, особенно, когда простой подсчёт созданного может и не дать необходимого представления. В данном Руководстве для некоторых сложных микрорезультатов или для микрорезультатов, в достижении которых имеет значение качество, а не количество, мы предлагаем в качестве одного из показателей использовать «уровень достигнутого прогресса». Для достижения определённого уровня прогресса ежегодно будут определяться цели. Эти «показатели уровня прогресса» могут быть дополнены показателями удовлетворённости клиентов, демонстрирующими насколько люди довольны достигнутыми результатами.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ПРОВЕРКИ МАКРОРЕЗУЛЬТАТОВ И ИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ДА	НЕТ
✓ Макрорезультаты и их показатели являются SMART		
✓ Макрорезультаты чётко определяют сферу деятельности, в которой агентство и его партнёры имеют достаточно влияния		
✓ Макрорезультаты разработаны таким образом, чтобы было понятно какие изменения, для кого (если применимо) и когда произошли (Как правило, макрорезультаты достигаются в течение пяти лет)		
✓ Макрорезультаты охватывают интересы и проблемы мужчин, женщин и обособленных групп (если это применимо)		
✓ Макрорезультаты охватывают изменения в институциональных потенциалах и поведении, которые должны привести к устойчивому развитию страны или региона.		
✓ Макрорезультаты говорят об изменениях в условиях и потенциалах, а не о создании материалов и услуг.		
✓ Макрорезультаты имеют показатели, которые определяют как будут измеряться желаемые изменения		
✓ Макрорезультаты измеряют изменения, выходящие за рамки деятельности одного агентства. Они измеряют изменения в стране или регионе, а не то, что воспроизведено в рамках проекта.		
✓ Макрорезультаты и их показатели дают очень ясную и точную картину или образ того, каким должно быть будущее, и не являются настолько общими, чтобы охватывать почти все направления.		

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ПРОВЕРКИ МИКРОРЕЗУЛЬТАТОВ И ИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ	ДА	НЕТ
✓ Микрорезультаты и их показатели являются SMART		
✓ Микрорезультаты определяются как материалы или услуги, воспроизведенные багодаря ресурсам, предоставленным проектом		
✓ Язык, используемый для описания микрорезультатов включает в себя существительное или название предмета, который будет воспроизведён, а также глагол, характеризующий то, что произойдет по достижению данного микрорезультата		
✓ Микрорезультаты определяются как производные, контролируемые одним или несколькими агентствами, и за обеспечение которых эти агентства несут ответственность		
✓ Микрорезультаты определяются как необходимые составные части процесса достижения макрорезультатов		
✓ Существуют показатели, позволяющие оценить, как процесс воспроизводства микрорезультатов (например, сколько чего было сделано), так и качество и/или последствия того, что было произведено (например, степень использования того, что было воспроизведено или степень удовлетворённости пользователей тем, что было воспроизведено).		

Исходные данные и цели

После того как определены показатели, заинтересованным сторонам следует установить исходные данные и наметить цели для достижения желаемых перемен. Зачастую лучше иметь небольшую группу специально для проведения базовых исследований в отдельности, так как в нужный момент заинтересованные стороны могут не располагать всеми необходимыми данными. Исходные данные и цели должны согласовываться с показателями, с использованием одних и тех же единиц измерения. (Исходя из практических причин, может быть придётся корректировать некоторые показатели для приведения их в соответствие с существующими параметрами, такими как национальный опрос или перепись населения.)

Исходные данные закладывают фундамент для определения изменений. Без исходных данных очень трудно оценить изменения, происходящие с течением времени, или провести M&E. С исходными данными можно определить прогресс по отношению к ситуации, которая существовала до принятия мер.²¹

После определения исходных данных следует установить цель. Обычно, цель зависит от периода программы, а также продолжительности мероприятий и деятельности. Например, в рамках UNDAF цели обычно устанавливаются сроком на 5 лет для соответствия продолжительности самой UNDAF. Как правило, глобальные, региональные и страновые программы также включают в себя 4–5-летние цели. Хотя для достижения некоторых изменений в процессе развития может потребоваться больше времени, зачастую 10 и более лет, включение цели в проектный или программный цикл призвано помочь заинтересованным сторонам обратить внимание на «признаки» всеобщих изменений. Если цели не могут быть намечены на 4-5-летний период, это значит, что, по всей вероятности, были использованы слишком высокие показатели, и группе нужно выявить другие показатели прогресса на более короткий и средний промежуток времени.

На уровне микрорезультатов цели могут устанавливаться соответственно на более короткий срок: на год, 6 месяцев и т.д. Применяя этот подход к нашему примеру показателей, указанных выше, Таблица 11 приводит примеры исходных данных и целей.

Не всегда предоставляется возможность получить основательные и высокие показатели микрорезультатов и целей в течение первого года деятельности. К примеру, рассмотрим показатель из Таблицы 10, представленный как: «Процентное отношение сотрудников и добровольцев на избирательных участках, прошедших обучение методам борьбы против

²¹ В идеале, заинтересованным сторонам следует собирать и согласовывать исходные данные ещё в тот период, когда программа находится на стадии разработки. Однако для некоторых видов текущей деятельности исходные данные могут быть и не собраны к тому времени. В этом случае можно приблизительно обрисовать ситуацию к началу программы с использованием данных, взятых из отчётов прошлых годов исследований. Если и такие данные не существуют, то всё ещё может существовать возможность для измерения происходящих изменений с течением времени. Например, для установления исходных данных, касающихся местного самоуправления можно было бы провести опрос с использованием вопроса типа: «Чувствуете ли вы себя более или менее вовлечённым в процессы местного самоуправления по сравнению с ситуацией, которая имела место три года назад?» Когда нет возможности установить направление изменений, касающихся прошлого, нужно оценить ситуацию на настоящий момент. По крайней мере, в будущем это позволит оценить произошедшие изменения. В некоторых ситуациях может быть создан новый показатель, который может не включать в себя исходные данные предыдущего года. В этом случае и в других аналогичных ситуациях группа может согласиться на составление исходных данных по мере продвижения вперёд в осуществлении соответствующей программы.

фальсификации результатов голосования.» На первом году деятельности может потребоваться проведение нескольких предварительных мероприятий, прежде чем на второй год начнется обучение. Поэтому, показатели по результатам первого года могут быть равны нулю в 2009 г. Это не означает, что мы имеем дело со слабыми показателями. В подобной ситуации можно использовать раздел «комментарии» для объяснения цели. Это ещё одна причина, по которой рекомендуется определение двух или более показателей, для того чтобы охватить несколько аспектов микрорезультатов (это относится и к макрорезультатам). В данном случае, для обеспечения наличия базовых систем, обучающих материалов и т.д. в дополнение к числовым показателям можно использовать другой показатель «уровня достигнутого прогресса.» Это позволит наметить качественные цели на каждый год и поможет направить усилия на элементы, которые должны быть в наличии для формирования базы деятельности, которые будут осуществляться в последующие годы.

Средства проверки

Отчёты по результатам и сами показатели должны быть SMART. Под “M” (measurable) «измеримыми» мы подразумеваем готовность и доступность данных для подтверждения прогресса на пути достижения результатов. При определении результатов и соответствующих показателей очень важно учитывать, как будет происходить сбор данных в процессе M&E.

Средства проверки играют ключевую роль в обосновании инициативы с учётом реалий конкретных обстоятельств. Зачастую планы, являющиеся слишком амбициозными или слишком поспешно разработанными, не принимают во внимание некоторые трудности, связанные с получением доказательств, которые позволили бы руководителям программ продемонстрировать успех соответствующей инициативы. Не имея чёткого представления о том, какого вида доказательства потребуются для того, чтобы подтвердить факт достижения результатов, а также без всестороннего учёта последствий (с точки зрения затрат и усилий) получения таких доказательств составители программы рискуют поставить под угрозу её целостность. Степень реалистичности и выполнимости инициативы ставится под большие сомнения, если результаты и показатели не основаны на измеримых данных, поддающихся независимой проверке.

Таблица 11. Показатели, исходные данные и цели		
Показатель	Исходные данные	Цель
РЕЗУЛЬТАТ ВОЗДЕЙСТВИЯ: повышение уровня участия общественности, особенно женщин, коренного населения и других традиционно обособленных групп, в общенациональных и местных выборах		
Общее количественное соотношение законных избирателей, участвующих в общенациональных (или местных) выборах	2006г.: 42% законных избирателей приняли участие в общенациональных выборах	2010г.: 70% законных избирателей примут участие в общенациональных выборах
Процентное отношение женщин-избирателей, принимающих участие в выборах	2006г.: 0% проголосовавших (женщины не имели права голосовать)	2010г.: 50% женщин-избирателей примут участие в общенациональных выборах
Процентное отношение избирателей среди представителей коренного населения, принимающих участие в выборах	2006г.: 15% проголосовавших (не были предприняты никакие усилия для стимулирования или поддержки голосования со стороны коренных народов, живущих в отдалённых районах)	2010г.: 45% представителей коренного населения, имеющих право голосовать, примут участие в общенациональных выборах
МАКРОРЕЗУЛЬТАТ: Реформирование избирательно-административной политики и системы для обеспечения процесса проведения более свободных и справедливых выборов и содействия участию в выборах обособленных групп		
Процентное отношение представителей общественности, утверждающих, что система управления процессом выборов является свободной и справедливой	2006г.: 30% (на основании последних исследований)	2010г.: 80%
Процентное отношение женщин и представителей меньшинств, которые осведомлены о своих правах, предусмотренных новым избирательно-административным законодательством	2007г.: 20% представителей меньшинств подтвердили, что были осведомлены о своих правах (указать название организации, которая провела исследование); (примечание: женщины не имели права голосовать)	2010г.: 70% женщин и представителей меньшинств осведомлены о своих правах
Рост процентного отношения женщин, зарегистрировавшихся для голосования	2007г.: 0% женщин, зарегистрировавшихся для голосования (женщины не имели права голосовать)	20% ежегодного роста процентного отношения женщин, зарегистрировавшихся для голосования
Рост процентного отношения представителей коренного населения, зарегистрировавшихся для голосования	2007г.: 30% представителей меньшинств, имеющих право и зарегистрировавшихся для голосования	20% ежегодного роста процентного отношения представителей меньшинств, зарегистрировавшихся для голосования
Соотношение количества избирательных участков к численности населения в сельских местностях	2006г.: 1 избирательный участок на 11.000 человек	2010г.: 1 избирательный участок на 4.000 человек
МИКРОРЕЗУЛЬТАТ 1: Разработанный и представленный на рассмотрение Кабинета Министров проект новой стратегии по реформированию избирательного законодательства		
Прогресс в процессе разработки новой стратегии	2008г.: Достигнуто соглашение между основными политическими партиями о необходимости пересмотра избирательного законодательства	2009г.: проведено 5 крупных общественных консультаций и подготовлен официальный документ по новой стратегии
МИКРОРЕЗУЛЬТАТ 2: Центральная Избирательная Комиссия владеет системой, процедурами и полномочиями для проведения свободных и справедливых выборов		
Процентное отношение избирательных участков, использующих различные формы идентификации избирателей	2006г.: 0% избирательных участков, использующих различные формы идентификации избирателей	2009г.: 70% участков используют две и более формы идентификации избирателей, включая идентификацию по отпечаткам пальцев (можно установить ежегодные цели)

Количество избирательных участков, возглавляемых публично отобранным и профессионально подготовленным персоналом	2006г.: 20% участков, возглавляемых публично отобранным и профессионально подготовленным персоналом (указать название организации, которая провела исследование)	2009г.: 80% участков, возглавляемых профессионально подготовленным персоналом, принятым на работу посредством открытого процесса набора кадров
Процентное отношение сотрудников избирательных участков, утверждающих, что по сравнению с прошлым годом их учреждение стало более профессиональным и лучше подготовленным	Нет исходных данных; впервые исследование будет проведено в 2008г.	2009г.: 70% сотрудников утверждают, что по сравнению с прошлым годом их учреждение стало более профессиональным и лучше подготовленным
Процентное отношение сотрудников и добровольцев на избирательных участках, которые прошли обучение методам борьбы против фальсификации результатов голосования	2006г.: 0%	2009г.: 80%

Процесс выявления средств проверки следует тесно координировать с основными заинтересованными сторонами. Доказательства, подтверждающие макрорезультаты (не говоря о результатах воздействия) должны быть предоставлены целевыми группами, бенефициарами или партнёрами по развитию. Поэтому, при планировании программ и проектов очень важно, чтобы все вышеперечисленные заинтересованные стороны были вовлечены в процесс обсуждения методов получения доказательств, подтверждающих прогресс на стадии выполнения и по завершению деятельности. В свою очередь, точные средства проверки будут способствовать созданию системы мониторинга и внесут существенный вклад в обеспечение готовности программы и проекта к оценке.

Руководствуясь этими правилами, группе заинтересованных сторон следует детализировать или завершить работу над рамкой результатов разрабатываемой программы или проекта.

Таблица 12. Образец рамки результатов со средствами проверки			
Показатель	Исходные данные	Цель	Средства проверки
РЕЗУЛЬТАТ ВОЗДЕЙСТВИЯ: повышение уровня участия общественности, особенно женщин, коренного населения и других традиционно обособленных групп, в общенациональных и местных выборах			
Общее количественное соотношение законных избирателей, участвующих в общенациональных (или местных) выборах	2006г.: 42% законных избирателей приняли участие в общенациональных выборах	2010г.: 70% законных избирателей примут участие в общенациональных выборах	Заключительный отчет по выборам, подготовленный Избирательной Комиссией
МАКРОРЕЗУЛЬТАТ: Реформирование избирательно-административной политики и системы для обеспечения процесса проведения более свободных и справедливых выборов и содействия участию в выборах обособленных групп			
Процентное отношение представителей общественности, утверждающих, что система управления процессом выборов является свободной и справедливой	2006г.: 30% (на основании последних опросов)	2010г.: 80 %	В рамках проекта содействия избирательному процессу должен быть проведен специальный опрос (2008 и 2010гг.)
Рост процентного отношения женщин, зарегистрировавшихся для голосования	2007г.: 0% женщин, зарегистрировавшихся для голосования (женщины не имели права голосовать)	20% ежегодного роста процентного отношения женщин, зарегистрировавшихся для голосования	База данных Избирательной Комиссии
Соотношение количества избирательных участков к численности населения в сельских местностях	2006г.: 1 избирательный участок на 11.000 человек	2010г.: 1 избирательный участок на 4.000 человек	Вычисляется на основании количества избирательных участков (База данных Избирательной Комиссии) по отношению к населению в сельских местностях (Отчет Национального Агентства по Планированию за 2010г.; демографический опрос)
МИКРОРЕЗУЛЬТАТ 1: Разработанный и представленный на рассмотрение Кабинета Министров проект новой стратегии по реформированию избирательного законодательства			
Прогресс в процессе разработки новой стратегии	2008г.: Достигнуто соглашение между основными политическими партиями о необходимости пересмотра избирательного законодательства	2009г.: проведено 5 крупных общественных консультаций и подготовлен официальный документ по новой стратегии	Отчет правительственных органов, занимающихся организацией консультаций Протокол заседания Парламента (для представления официального документа), который будет получен в Информационном Отделе
МИКРОРЕЗУЛЬТАТ 2: Центральная Избирательная Комиссия владеет системой, процедурами и полномочиями для проведения свободных и справедливых выборов			
Процентное отношение избирательных участков, использующих различные формы идентификации избирателей	2006г.: 0% избирательных участков, использующих различные формы идентификации избирателей	2009г.: 70% участков используют две и более формы идентификации избирателей, включая идентификацию по отпечаткам пальцев (можно установить ежегодные цели)	База данных Избирательной Комиссии

Формулирование рамки результатов является совместным и повторяющимся процессом. Совместное участие – это ключ к обеспечению понимания и поддержки инициативы основными заинтересованными сторонами, а также их осведомлённости о подтексте каждого из элементов рамки результатов. При разработке рамки результатов процесс определения новых элементов (таких как, формулирование микрорезультатов после выявления макрорезультатов или же определение показателей после определения конкретного результата, или же установление средств проверки после определения показателей) следует также использовать для проверки обоснованности ранее определённых элементов.

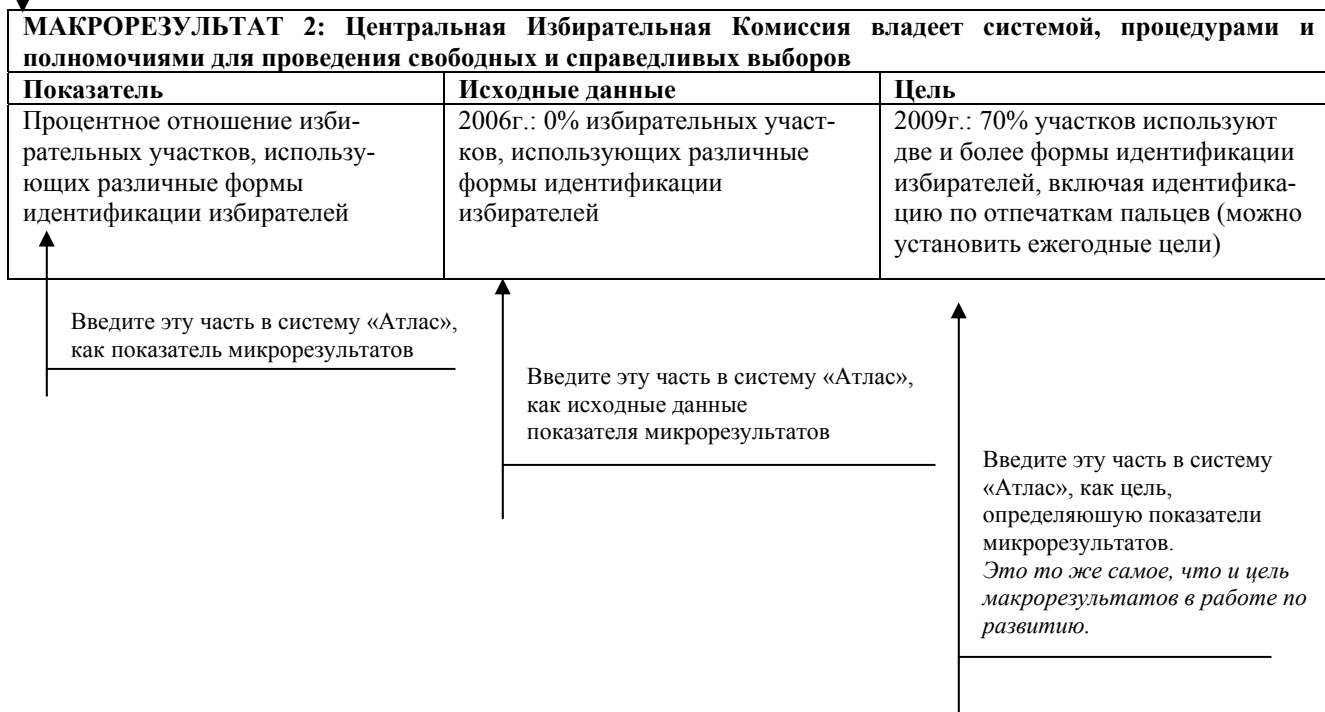
СВЯЗЬ МЕЖДУ РАМКОЙ РЕЗУЛЬТАТОВ И СИСТЕМОЙ RBM В ПРООН

Информация, собранная в процессе планирования, может быть отражена в различных документах и системах по планированию на различных этапах работы. Например:

- Результаты воздействия и/или национальные приоритеты могут быть отражены в соответствующих разделах UNDAF или в рамках результатов глобальных, региональных или страновых программ на этапе их разработки.
- Результаты воздействия, указанные в глобальных, региональных или страновых программах, будут также включены в платформу RBM (см. home.undp.org) на уровне глобальных, региональных или страновых целей.
- Показатели результатов воздействия обычно включаются в документы по национальной стратегии, в планы и в рамку результатов UNDAF. Ссылку на эти показатели также можно найти в анализе ситуации и в отчётах по целям CPD или CPAF.
- Обычно анализ причин проблемы указывается в разделе анализа ситуации соответствующего проектного или программного документа.
- Анализ того, что должно произойти или же того, что должно быть доступно для достижения целей и оказания воздействия также должен найти своё отражение в программном или проектном документе с учётом тех действий, которые необходимо предпринять правительству или ПРООН, для того чтобы повлиять на партнёров или другие организации в целях принятия желаемых мер. Эти действия также должны быть включены в соответствующие документы при описании целей и стратегии.
- Конкретные макрорезультаты, на достижение которых будет направлена поддержка ПРООН, должны быть отмечены в соответствующих разделах UNDAF.
- Макрорезультаты ПРООН, определённые в UNDAF, используются для разработки CPD, которая утверждается Исполнительным Советом.
- Те же самые макрорезультаты (или макрорезультаты, незначительно пересмотренные в процессе подготовки CPAF, но имеющие те же намерения) должны быть введены в систему «Атлас», как часть проектного древа в рамках программы. Затем эти макрорезультаты должны найти своё отражение на страницах платформы RBM, относящихся к программному планированию и мониторингу.
- Показатели макрорезультатов должны быть занесены в соответствующие разделы программных документов, и эти же показатели (или показатели, незначительно пересмотренные на основе процесса усовершенствования CPAF) должны быть включены в платформу RBM в начале программы.
- Исходные данные и цели также должны быть включены в показатели макрорезультатов в обоих местах

Рисунок 11. Иллюстрация того, где данные о полученных результатах следует включать в системы ПРООН

Обычно эту часть следует вводить в систему «Атлас», как **развернутое описание** макрорезультатов



- Как правило, UNDAF и CPD включают в себя целый ряд микрорезультатов, которые планируется достичь в рамках программы.
- Обычно эти микрорезультаты совершенствуются в процессе разработки СРАР, по мере того, как заинтересованные стороны получают более чёткое представление о деталях выполнения программы. Это может произойти месяцы спустя после завершения работы над UNDAF или CPD.
- Микрорезультаты СРАР указываются в системе «Атлас», как микрорезультаты проектов вместе с их показателями, исходными данными и целями. Затем эта информация появится в платформе RBM для содействия работе по мониторингу и составлению отчётов на основе этих микрорезультатов. *По мере возможности, микрорезультаты проектов должны иметь в качестве своего развёрнутого описания в системе «Атлас» ту же формулировку, что и микрорезультаты, сформулированные в рамке результатов. Аналогичным образом, показатели и исходные данные микрорезультатов должны быть одинаковы с теми, что будут введены в систему «Атлас». Также и цели микрорезультатов должны быть одинаковы с теми, что ежегодно используются в системе «Атлас» и обычно вводятся в эту систему, когда представительство готовит свои планы работ по развитию и устанавливает цели на год. Этот процесс показан на Рисунке 11.*
- Риск и предположения должны быть задокументированы в соответствующих колонках таблицы результатов и ресурсов программы. Разновидности риска также должны быть

введены в систему «Атлас» и соотнесены с системой «Award» (система «Award» – это набор микрорезультатов). Затем в целях мониторинга эта информация будет отражена в платформе RBM.

- Информация о партнёрах должна быть включена в рамку результатов, а сам программный документ должен отражать деятельность как партнёров, так и других организаций, способствующую достижению макрорезультатов, а также результатов воздействия. Следует также определить роль партнёров в формальном процессе M&E (например, при совместной оценке UNDAF). За усилиями организаций, не являющихся партнёрами, можно наблюдать неформально во время встреч или какими-либо иными путями.

Система «Атлас» и платформа RBM должны служить в качестве механизмов для ввода информации, содержащейся в рамке результатов, для заключения сделок и мониторинга хода работ. Компонент платформы, содержащий план работ по развитию, одновременно является своего рода средством мониторинга глобальных, региональных и страновых программ (или СРАР), поскольку он охватывает микро- и макрорезультаты и их показатели, бюджет и основной риск, связанный с выполнением проекта. Данные следует вводить руководителю программы или проекта ПРООН, при этом контроль за качеством осуществляется со стороны назначенного для этих целей сотрудника по гарантированию качества. (Для более подробной информации о ролях и обязанностях сторон в разработке программ и проектов смотрите РОПР).

В конце процесса планирования заинтересованные стороны должны иметь в качестве *восьмого документа – рамку результатов*, которая может выглядеть так, как это показано в Таблице 13.

Таблица 13. Образец рамки результатов				
Национальная цель/приоритет	«Повышение уровня общественного доверия и участия в национальных и местных процессах управления» или «Более интенсивные демократические процессы с участием более широких слоев населения»			
Макрорезультат UNDAF «А 1»	Широкое участие граждан в общенациональных и местных выборах к 2015г.			
Макрорезультаты программы	Показатели, исходные данные и цели макрорезультатов	Микрорезультаты программы	Роль партнёров	Финансовые средства
1.1.1 Реформирование избирательно-административной политики и систем с целью обеспечения процесса проведения более свободных и справедливых выборов и содействия участию в них обособленных групп	1.1.1. Общественное признание потенциалов избирательной комиссии управлять процессом проведения свободных и справедливых выборов (в разбивке по полам, слоям населения и т.д.) <i>Исходные данные:</i> По данным 2008г., 40% представителей общественности (из них 50% мужчин, 30% женщин, 20% коренного населения) доверяет избирательной комиссии Цель: К 2016г., 70% всего населения (из них 75% мужчин, 65% женщин, 60% коренного населения) доверяет избирательной комиссии	1.1.1 Проведена разъяснительная кампания, направленная на достижение согласия в вопросе о необходимости реформирования законодательства и избирательной системы 1.1.2 Набран компетентный персонал и созданы адекватные системы с целью управления процессом свободных и справедливых выборов. 1.1.3 Для сотрудников избирательной комиссии разработана и внедрена обучающая программа по использованию новой технологии управления процессом выборов	ПРООН, Департамент Международного Развития (DFID), Европейский Союз (ЕС), Агентство США по Международному Развитию (USAID) и Всемирный Банк (все работают над институциональной реформой в избирательной комиссии)	
1.2.1. Рост уровня участия женщин и коренного населения в общенациональных и местных выборах в 5 регионах к 2016г.	1.2.1 Процентное отношение женщин-избирателей, зарегистрировавшихся для участия в голосовании в 5 регионах <i>Исходные данные:</i> По данным 2008г., 30% женщин-избирателей зарегистрировались для участия в голосовании в 5 регионах Цель: К 2016г., 60%-й уровень регистрации женщин-избирателей в 5 регионах для участия в голосовании	1.2.1 Подготовлен проект пересмотренного законодательства по избирательным правам женщин и коренного населения	UNESCO работает над программой соответствующего культурного взаимодействия, нацеленного на женщин и коренное население страны	

В UNDAF вносятся все соответствующие показатели его макрорезультатов наряду с микрорезультатами различных агентств ООН, содействующих достижению этих макрорезультатов. Национальные приоритеты также будут иметь свои соответствующие показатели и микрорезультаты, отражённые в государственной стратегии по развитию.

Сотрудникам ПРООН (как программным, так и операционным) следует ознакомиться с этими результатами высокого уровня и целями деятельности для более лучшего управления результатами в рамках своих программ и проектов.

В ПРООН и во многих других агентствах информация, полученная на стадии планирования, обычно используется для разработки не только рамки результатов, но и описательной части программных или проектных документов. Составление таких документов может основываться на требованиях, которые выходят за рамки вопросов, рассматриваемых в данном Руководстве. Следовательно, для соответствующих инструкций пользователям Руководства следует обращаться к пособиям по политике и процедурам своих агентств.

2.5 ПОДГОТОВКА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Преыдушие разделы описывали шаги по подготовке карты результатов и рамки конкретных результатов, которые будут включены в проектный или программный документ, поддерживаемый со стороны ПРООН. Для достижения результатов, предусмотренных в рамке, необходимо их обсудить, выполнить, проверить и оценить. При отсутствии эффективного М&Е ПРООН, её партнёры и заинтересованные стороны не смогут узнать, достигаются ли намеченные результаты или для поддержания процесса обеспечения этих результатов им следует принять корректирующие меры. М&Е очень важны для выполнения программы и проекта, а также для обеспечения процессов ПРООН по отчётности и изучению. Глава 3 охватывает важные шаги по подготовке к М&Е. А этот раздел дает краткую информацию о механизмах, необходимых для применения рамки результатов на практике.

В конце процесса планирования заинтересованным сторонам следует уделить определённое время выработке стратегии выполнения рамки результатов и обеспечения целей и задач. Вводимую в действие рамку результатов нужно:

- Довести до сведения всех заинтересованных сторон
- Регулярно и официально пересматривать и дополнять
- Уточнить с точки зрения того, кто и за какие компоненты несёт ответственность
- Использовать при принятии решений
- Упорядочить в соответствии с системами стимулов организации

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И НАЛАЖИВАНИЕ ПАРТНЁРСТВА

На последнем совещании по планированию заинтересованным сторонам следует подумать над тем, какие методы будут использованы для предоставления информации об основных целях, содержащихся в рамке результатов. Задача заключается в том, чтобы повысить уровень информированности о предстоящей программе и заручиться соответствующей поддержкой.

Разработку плана по предоставлению информации о программе следует поручить отдельно взятым лицам или специальной подгруппе. В случае с большими программами привлечение к работе компании, занимающейся связями с общественностью, может быть целесообразным. Текстовые окна 16 и 17 включают в себя ряд идей по информационным планам и пример того, как одна организация выполняет план подобного рода.

Текстовое окно 16. Предложения по информационному плану

- В некоторых случаях для представления основных задач и целей в простых терминах, подготавливаются листовки и рекламные материалы, как, например, листовки и видеоматериалы по MDG. Затем эти материалы распространяются среди заинтересованных сторон.
- В других случаях предусматривается проведение продолжительной информационной кампании (радио, газеты и т.д.) об основных целях и задачах. Это делается для того, чтобы план и его задачи постоянно были на слуху у заинтересованных сторон, обеспечивая, таким образом, их участие, а также ясность общих целей.
- В некоторых частных и государственных учреждениях используются уголки и доски объявлений, используемые для представления основных целей плана, а для демонстрации целей и задач в конференц-залах используются доски, флип-чарты и другие средства.
- При проведении встреч во многих организациях используются слайды, демонстрирующие цели и прогресс в их достижении

Зачастую, на последнем совещании по планированию полезно обсудить вопросы налаживания отношений с партнёрами и создания специальных групп для успешного выполнения работы. К примеру, среди сотрудников агентств по развитию (государственных, международных и др.) существует тенденция воспринимать программную работу исключительно как сферу деятельности программной группы. Иногда оперативные работники не испытывают чувства собственности по отношению к плану и участвуют только в осуществлении административной деятельности. Это может лишить группу мощности, идей и поддержки, необходимых для продвижения вперед. Было бы очень полезно уделить время проведению мозгового штурма для определения нестандартных методов привлечения новых внутренних и внешних партнёров.

Текстовое окно 17. Пример предоставления информации

В одной из крупных больниц США каждая доска объявлений содержит информацию об основных элементах, ценностях, задачах и целях этой больницы. Кроме того, в каждом отделении имеются большие щиты с показателями деятельности, относящейся к этому отделению и его достижениям в связи с этими показателями. Больница неизменно получает самые высокие отзывы от удовлетворённых пациентов и имеет один из самых низких показателей ошибок их лечения. Она с гордостью демонстрирует свои многочисленные награды, выдержки из отчётов о деятельности, а также показатели эффективности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И СПОСОБЫ ПООЩРЕНИЯ

Заинтересованным сторонам следует также определить, кто и за какие элементы рамки результатов будет нести ответственность, а также какие способы поощрения или санкции могут быть применены для стимулирования деятельности в соответствии с этой рамкой.

Ответственность

Часто после разработки рамки или карты результатов группа переходит к обсуждению вопроса о том, кто будет нести ответственность за координацию развития различных программ и деятельности. В некоторых случаях эта ответственность может быть возложена на организацию (например, ООН) или отдельно взятого сотрудника внутри организации.

- Заинтересованным сторонам следует просмотреть рамку или карту результатов для выявления тех областей, где нужно предпринять конкретные меры для продвижения дел. Отдельно взятые сотрудники или агентства должны быть уполномочены для управления этими мерами.
- Соответствующие соглашения по полномочиям следует задокументировать и использовать как часть простого плана работ

- План также должен охватить такие вопросы, как подтверждение принимаемых мер или принятие необходимых политических решений, а так же разработку стратегий по решению этих вопросов.
- Немногочисленную группу могут попросить более подробно рассмотреть те элементы рамки результатов, которые могут потребовать принятия заинтересованными сторонами более сфокусированных мер.
- В Главе 3 будут рассмотрены вопросы создания механизмов по М&Е.

Способы поощрения и санкции

Заинтересованным сторонам следует провести мозговой штурм по поводу возможных механизмов поощрения или санкций (если это уместно), которые могут способствовать применению рамки результатов. Опять же можно попросить одного человека или нескольких людей просмотреть эту рамку и представить группе свои предложения. Однако на начальном этапе может быть более уместным выслушать ряд идей самой группы. Затем эти идеи следует задокументировать, как часть плана работ.

2.6 СОПОСТАВЛЕНИЕ: ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Планирование в целях достижения реальных результатов требует критического подхода к осмыслению желаемых перемен и того, что потребуется для их достижения. Этот процесс подразумевает целый ряд вопросов:

- Что именно мы хотим изменённым?
- Как будут происходить изменения? Что будет способствовать изменениям?
 - Кого нужно вовлечь в этот процесс?
 - Какие ресурсы необходимы?
 - Наличие каких условий необходимо и что повлияет на эти условия?
- Как мы будем контролировать и оценивать происходящие перемены?
- Как мы будем использовать информацию, полученную в процессе М&Е?

Процесс должен определить все составляющие, необходимые для достижения желаемых долгосрочных целей, М&Е уровня достигнутого прогресса. Организованное таким образом планирование может стать действенным процессом, помогающим:

- Достичь согласия между заинтересованными сторонами и обговорить обязательства
- Точно информировать заинтересованные стороны о желаемых изменениях
- Мотивировать деятельность и мобилизовать ресурсы
- Лучше определить внутренние и внешние ресурсы, а также партнёрские отношения, необходимые для достижения результатов
- Лучше понимать интересы, потребности и проблемы различных заинтересованных сторон, в том числе мужчин, женщин и традиционно обособленных групп
- Установить более точные показатели деятельности для М&Е
- Распределить обязательства

Текстовое окно 18. Обобщение ключевых аспектов планирования результатов

- Планирование должно быть сфокусировано на результатах – реальных изменениях в развитии, которые помогут улучшить жизнь людей. Это не просто деятельность, направленная на выполнение заданий руководства или Штаб-квартиры.
- Планирование всегда следует рассматривать как процесс, в котором сам план является лишь продуктом этого процесса.
- Процесс планирования должен выходить за рамки простого наблюдения за результатами или за выполнением деятельности. Этот процесс должен включать в себя планы и механизмы по управлению, M&E, а также хорошо продуманные идеи о партнёрстве и сотрудничестве, направленные на достижение желаемых результатов.
- Процесс планирования должен быть максимально совместным, достаточно открытым, поощрять открытость, креативность и нововведения.
- Планирование должно основываться на основных принципах эффективности развития. Оно не должно приводить к созданию нейтрального или общего плана. План должен основываться на уроках, извлечённых из того, что работает и что не срабатывает при программировании развития.
- Самыми важными итогами процесса планирования являются ясность целей, задач и видения будущего; приверженность и мотивированность заинтересованных сторон; и чёткость процесса, позволяющего выполнить план и руководить им. Документ по планированию может использоваться как письменное свидетельство согласованных вопросов и служить средством передачи информации новым заинтересованным сторонам.

ПЛАНИРОВАНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

ГЛАВА 3

Глава 2 продемонстрировала, как общее видение ситуации в сочетании с процессом планирования при участии всех заинтересованных сторон, может привести к созданию реалистичной рамки результатов или «плана развития», направленного на достижение желаемых изменений в процессе развития. М&Е играют решающую роль в достижении результатов, предусмотренных в этом плане развития. Планирование М&Е должно являться частью общего процесса планирования. Речь идет о разработке системы и процессов, необходимых, для того чтобы обеспечить достижение намеченных результатов, как это и было запланировано. Данная глава содержит наставления по планированию и подготовке эффективного М&Е таких планов развития в контексте ПРООН, т.е. на уровне страновых, региональных и глобальных программ.

3.1 ВСТУПЛЕНИЕ

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНЫ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА?

М&Е служат нескольким целям. Без эффективного М&Е было бы трудно определить: достигаются ли намеченные результаты в соответствии с запланированным; какие корректирующие меры необходимы, для того чтобы обеспечить получение намеченных результатов; и вносят ли эти инициативы позитивный вклад в человеческое развитие. М&Е всегда связаны с заранее определёнными результатами, указанными в плане развития. Они вызваны необходимостью отчитываться за достижение намеченных результатов и предоставлять основанную на фактах информацию для принятия корректирующих решений. М&Е являются важным инструментом управления, помогающим ПРООН придерживаться взятых на себя обязательств по отчётности за полученные результаты, доверенные ресурсы и процесс изучения внутри организации. Более того, как мониторинг, так и оценка являются частью всеобщего процесса управления программой и вносят существенный вклад в работу по управлению результатами развития.²²

Мониторинг, как и оценка дает возможность оценить логику программы, её деятельность, ход её осуществления на определённых, заранее установленных этапах и, при необходимости, принимать корректирующие меры. Правильное планирование и замысел сами по себе не гарантируют результата. Прогресс в достижении результатов необходимо контролировать посредством мониторинга. Однако никакой самый правильный мониторинг не способен сам по себе исправить недочёты в разработке программы, планах и результатах. Информацию, полученную в ходе мониторинга, нужно использовать для поддержки развития или усиления планов. Информация, полученная в результате систематического мониторинга, также вносит существенный вклад в процесс оценки. Очень трудно оценивать некачественно разработанную программу, в которой, к тому же, отсутствует систематический мониторинг хода работ.

²² Адаптировано из: «Политика ПРООН по Оценке», Документ Исполнительного Совета ПРООН DP/2005/28, май 2006г., материал доступен на сайте: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>; и «Нормы Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/unevaluationnorms>.

Ключевые вопросы, ответы на которые нужно найти в процессе *мониторинга*, состоят из нижеследующих:

- Достигаются заранее установленные микрорезультаты согласно запланированному и насколько эффективен этот процесс?
- Какие из вопросов, разновидностей риска и трудностей, с которыми мы сталкиваемся или которые мы предвидим, нужно учитывать, для того чтобы обеспечить достижение результатов?
- Какие решения нужно принять в связи с изменениями на более поздних этапах запланированной работы?
- Будут ли запланированные и осуществлённые микрорезультаты оставаться значимыми для достижения предусмотренных макрорезультатов?
- Остаются ли предусмотренные нами макрорезультаты значимыми и эффективными для достижения широкомасштабных национальных приоритетов, целей и результатов воздействия?
- Что мы изучаем?

Так же как и мониторинг, *оценка* является неотъемлемой частью управления программой и очень важным средством в процессе управления. Оценка дополняет мониторинг, предоставляя независимую и детальную информацию о том, что сработало и не сработало, и почему это произошло. Спустя какое-то время после осуществления мониторинга деятельности очень важным управленческим ходом является критический просмотр ситуации посредством внешней оценки.

Проведение оценки имеет множество преимуществ. Качественная оценка предоставляет информацию, которая может быть использована для усовершенствования процесса разработки программ, соответствующей политики и стратегии. Оценка также выявляет непредусмотренные результаты и последствия инициатив по развитию, которые могут остаться незамеченными при регулярном мониторинге, поскольку такой мониторинг фокусируется на выполнении плана развития. Информация, полученная в результате оценки, вносит свой вклад в процесс изучения внутри организации, а также в глобальную базу данных по эффективности развития.

В быстро меняющейся обстановке развития или при возникающих, текущих или посткризисных ситуациях план развития должен быть динамичным, периодически пересматриваться и усовершенствоваться. Всякий раз, когда планы развития обновляются в ходе их осуществления, необходимо документировать обоснованность соответствующих изменений. Эффективный М&Е очень важны, поскольку они служат основанием для изменений, посредством принятия информированных решений по управлению

ЗАЧЕМ НУЖНО ПЛАНИРОВАТЬ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКУ?

Принятие эффективных и своевременных решений требует информации, получаемой в результате регулярной и запланированной деятельности по М&Е. *Планирование М&Е должно начинаться на стадии разработки программы или проекта, и оба этих процесса должны планироваться вместе.* В то время как мониторинг предоставляет руководству необходимую информацию о ходе программы или проекта в режиме реального времени, оценка обеспечивает более углубленный анализ. В процессе мониторинга могут накопиться вопросы, ответы на которые даст оценка. Кроме того, оценка в значительной степени

опирается на данные, полученные посредством мониторинга, в том числе на исходные данные, на информацию о ходе реализации программы или проекта, а также на определение уровня прогресса в достижении запланированных результатов посредством показателей.

Планирование мониторинга должно осуществляться с учётом оценки: Наличие чётко определённых результатов или модели макрорезультатов и данных мониторинга, помимо всего прочего, помогает определить насколько «оцениваем»²³ вопрос, подлежащий оценке.

3.2. РАМКИ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Точная рамка, согласованная со всеми основными заинтересованными сторонами на завершающем этапе планирования, очень важна для проведения систематического М&Е. Эта рамка служит в качестве плана М&Е и должна уточнить:

- Что нужно контролировать и оценивать?
- Виды деятельности, которые необходимо контролировать и оценивать.
- Кто ответственен за проведение М&Е?
- Когда запланировано проведение М&Е? (определение времени)
- Каким образом проводится М&Е? (методы)
- Какие ресурсы потребуются и были ли они обещаны?

Кроме того, в связи с запланированной деятельностью по М&Е следует серьёзно рассмотреть, изучить и внести в рамку М&Е соответствующий риск и предположения.

В целом, рамка М&Е состоит из трёх основных компонентов:

1. Описательный компонент, который объясняет, как партнёры будут проводить М&Е, и какие обязанности возложены на отдельные лица и организации. К примеру, на уровне UNDAF или общенационального результата необходимо сотрудничать с национальными органами мониторинга или с тематическими группами по макрорезультату (например, на уровне сектора), а также с межведомственными рабочими группами ООН по мониторингу. Если таковые не существуют, может возникнуть необходимость создания структур такого рода в целях эффективного М&Е. Более того, описательный компонент должен также включать в себя:
 - a. Планы, которые должны быть в наличии для усиления национальных или местных потенциалов по М&Е
 - b. Описание существующих потенциалов по М&Е, а также расчёт необходимых человеческих, финансовых и материальных ресурсов, необходимых для проведения М&Е.
2. Рамку результатов, которую следует приготовить на стадии планирования, как это описано в Главе 2.
3. Таблицы планирования М&Е, которые являются стратегическими документами, содержащими справочную информацию необходимую для М&Е.

²³ «Оцениваемость» может быть определена чёткостью целей инициативы, подлежащей оценке, достаточными и измеримыми показателями, доступными и надёжными источниками информации, а также отсутствием серьёзных факторов, препятствующих процессу беспристрастной оценки.

Таблица планирования мониторинга за номером 14 является показательной для ПРООН и может быть использована на национальном, региональном и глобальном программном уровне для определения того, что подлежит мониторингу. (Заполненный образец Таблицы 14 дается в Таблице 15.) Эта схема должна быть адаптирована к местным обстоятельствам и условиям. В некоторых случаях столбцы могут быть изменены чтобы по-отдельности охватить такие элементы результатов, как микро- и макрорезультаты, показатели, исходные данные, риск и предположения.

Рамка М&Е необходима как для программ, так и для проектов в рамках программ. Поэтому на стадии планирования как программы так и проектов следует разрабатывать соответствующую рамку М&Е. Рамка М&Е на уровне проекта должна вытекать из рамки М&Е на уровне программы и может содержать более подробную информацию по задачам М&Е, имеющим отношение к соответствующему проекту. С другой стороны, рамка на уровне программ строится на основе рамки проектного уровня. Деятельность по М&Е следует рассматривать как неотъемлемый компонент процесса управления программой и проектом. Эта деятельность осуществляется на протяжении всего программного или проектного цикла и должна регулярно пересматриваться и совершенствоваться (по крайней мере раз в год, к примеру, во время ежегодного обзора).

Таблица 14. Таблица планирования мониторинга²⁴							
Ожидаемые (макро- и микро-) результаты	Показатели (с исходными данными и показательными целями) и другие основные аспекты мониторинга	Деятельность по М&Е и методы сбора информации	Время или график и частота выполнения работ	Обязанности	Средства проверки: источники и виды информации	Ресурсы	Риск
Информация берётся из плана развития и рамки результатов	Информация берётся из рамки результатов Показатели также должны охватывать такие приоритетные вопросы, как развитие потенциалов и гендер Кроме того необходимо провести мониторинг и других важных аспектов, таких как риск, выявленный на стадии планирования, а также основные потребности в процессе управления	Каким образом будет получена информация? Например, по результатам опроса, обзора или встречи с заинтересованными сторонами и т.д.	Уровень деталей, которые могут быть включены в информацию будет зависеть от практических потребностей В ПРООН эта информация может быть также указана в Плане, состоящем из Графика Мониторинга Проекта, взятом из системы «Атлас».	Кто ответственен за организацию сбора информации и проверку её качества, а также источников?	Систематические источники и определённые места, такие как Национальный Институт или DevInfo, где можно получить проверенную и необходимую информацию.	Расчёт необходимых ресурсов, обещанных для проведения запланированных мероприятий по мониторингу	Каковы предположения и риск, связанные с проведением запланированных мероприятий по мониторингу? Как эти предположения и риск могут повлиять на запланированные мероприятия по мониторингу и на качество информации?

Таблица 15. Наглядный образец таблицы планирования мониторинга: повышение потенциалов избирательной комиссии							
Ожидаемые (макро- и микро-) результаты	Показатели (с исходными данными и показательными целями) и другие основные аспекты мониторинга	Деятельность по М&Е и методы сбора информации	Время или график и частота выполнения работ	Обязанности	Средства проверки: источники и виды информации	Ресурсы	Риск

²⁴ Формат, используемый в Таблице 14, в первую очередь относится к мониторингу на программном уровне. Страновые представительства ПРООН должны прилагать таблицу с вышеуказанной информацией к своему СРАР, который необходим для начала работ по страновой программе.

<p>Макрорезультат 1: Повышение потенциалов избирательной комиссии по проведению свободных и справедливых выборов</p> <p>1.1. Проведена разъяснительная кампания, направленная на достижение согласия в вопросе о необходимости реформирования избирательного законодательства и системы</p> <p>1.2. Избирательная комиссия владеет соответствующим персоналом и системой для проведения свободных и справедливых выборов</p> <p>1.3. Для сотрудников избирательной комиссии разработана и внедрена обучающая программа по использованию новой технологии управления процессом выборов</p>	<p>Общественное признание способности избирательной комиссии управлять процессом проведения свободных и справедливых выборов (в разбивке по полам, слоям населения и т.д.)</p> <p><i>Исходные данные:</i> По данным 2008г., 40% представителей общественности (из них 50% мужчин, 30% женщин, 20% коренного населения) доверяет избирательной комиссии</p> <p><i>Цель:</i> К 2016г., 70% всего населения (из них 75% мужчин, 65% женщин, 60% коренного населения) доверяет избирательной комиссии</p>	<p>1. Опросы</p> <p>2. Ежегодные обзоры хода выполнения работ</p> <p>3. Совместные поездки на места в 5-и регионах</p> <p>4.</p>	<p>1. Все опросы будут завершены за 6 месяцев до окончания работ</p> <p>2. Обзор прогресса в достижении соответствующих микрорезультатов будет проведён совместно в 4-ом квартале</p> <p>3. 2 поездки на места будут осуществлены до проведения заключительного опроса, а 3 - после</p> <p>4.</p>	<p>1. Государственный Комитет по Статистике назначит опрос; в рамках содействия развитию потенциалов зарубежных партнёры, ПРООН и Всемирный Банк предоставят необходимые технические ресурсы</p> <p>2. Обзоры хода выполнения работ будут организованы избирательной комиссией</p> <p>3. Поездки на места будут организованы избирательной комиссией, которая обеспечит встречи с представителями различных групп заинтересованных сторон; минимум 2 зарубежных партнёра примут участие в совместной поездке на места</p> <p>4.</p>	<p>1.1. Данные и анализ опроса, будут доступны для широкой общественности и, в форме: (а) отчёта и (б) на веб-сайте Национального Комитета по Статистике и избирательной комиссии</p> <p>2.1. Ежегодные отчёты о ходе реализации проекта</p> <p>2.2. Протоколы ежегодного обзора прогресса в достижении результатов</p> <p>3. Протоколы совместных поездок на места будут доступны на веб-сайте избирательной комиссии</p> <p>4.</p>	<p>1. Средства в сумме в 0,2 млн. долларов США для проведения опроса будут предоставлены со стороны ЕС</p> <p>2. Средства для работ по М&Е будут предоставлены в рамках проекта Всемирного Банка</p> <p>3. Расходы по участию зарубежных партнёров будут оплачены каждым партнёром соответственно. Другие материально-технические расходы будут оплачены за счёт проекта Всемирного Банка</p> <p>4.</p>	<p>1. Предполагается, что деятельность по развитию потенциалов Национального Комитета по Статистике, необходимых для проведения этого опроса будет завершена за год до фактического проведения опроса; в случае задержек для проведения опроса может быть заключён договор с частной компанией</p>
<p>Макрорезультат 2: К 2016 г., в пяти регионах рост участия женщин и представителей коренного населения в национальных и местных выборах</p> <p>2.1. Подготовлен проект законодательства по правам женщин и представителей коренного населения для участия в голосовании.</p>	<p>Процентное отношение женщин-избирателей, зарегистрированных для участия в голосовании в 5 регионах</p> <p><i>Исходные данные:</i> По данным 2008г., 30% женщин зарегистрированы в 5 регионах для участия в голосовании</p> <p><i>Цель:</i> К 2016 году, 60% женщин зарегистрированы в 5 районах для участия в голосовании</p>						

Таблица 16. План оценки							
Название оценки	Партнёры (при совместной оценке)	Область результатов стратегического плана	Макрорезультаты CPD/CPAP	Запланированная дата завершения работ	Основные заинтересованные стороны оценки	Источники финансирования оценки	Обязательная оценка (Д/Н)
Оценка макрорезультатов							
Промежуточная оценка макрорезультатов программы по снижению уровня бедности	Отсутствуют	Снижение уровня бедности и MDG	1	Июнь 2010г.	Министерство Планирования, группы, представляющие гражданское общество, доноры, ПРООН, общины	Проект по М&Е	ДА
Промежуточная оценка макрорезультатов программы демократического управления	DFID (донор)	Демократическое управление	2	Июнь 2010г.	Избирательная Комиссия, Парламент, Министерство Юстиции, DFID, ПРООН	DFID, соответствующие проекты ПРООН	ДА
Оценка макрорезультатов: серия проектов по энергетике и экологии	Министерство Экологии	Экология и устойчивое развитие	3	Декабрь 2011г.	Министерство экологии, НПО, доноры, ПРООН, общины	Проект по Биоразнообразию, Проект по Устойчивым Источникам Энергии	ДА
Оценка проекта							
Пилотный Проект в Микрофинансовом Секторе	UNCDF	Сокращение уровня бедности: Содействие развитию с учётом интересов всех слоёв населения	1.3	Март 2011г.	Организации по микрофинансированию, Министерство Финансов, UNCDF, ЮНИСЕФ	Бюджет проекта	НЕТ
Проект по Биоразнообразию (Глобальный Экологический Фонд)	Отсутствуют	Экология: Мобилизация финансовых средств для защиты окружающей среды	3.2	Май 2011	Министерство Экологии, НПО, доноры. ПРООН, общины	Бюджет проекта	ДА
Укрепление Проект по Избирательного Процесса	Отсутствуют	Демократическое управление: Участие с учётом интересов всех сторон	2.4	Сентябрь 2009г.	Избирательная Комиссия, доноры, ПРООН, общественность	Бюджет проекта	ДА
Проект по Уменьшению Риска Стихийных Бедствий	Отсутствуют	Предотвращение кризисов и восстановление	4.2	Июнь 2011г.	МЧС, НПО, осуществляющие проекты, Европейское Сообщество (донор), ПРООН	Бюджет проекта	ДА
Другие виды оценки							
Промежуточная оценка UNDAF	Все агентства-резиденты ООН	Отсутствует	Все	Декабрь 2009г.	Правительство, агентства ООН	Проект по М&Е	НЕТ

Примечание: DFID - Департамент по Международному Развитию (Великобритания), UNCDF - Фонд Капитального Развития Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ – Детский Фонд ООН

ОСОБЫЕ МОМЕНТЫ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ ОЦЕНКИ

Представление на рассмотрение Исполнительного Совета плана оценки вместе с каждым глобальным, региональным и страновым программным документом с целью их утверждения является обязательным требованием для ПРООН. План оценки является одним из компонентов рамки М&Е и должен включать в себя те виды деятельности по оценке, которые могут быть предусмотрены на заключительном этапе планирования программы. Этот план должен быть стратегическим и предусматривать выбор тех методов оценки, которые предоставят как для ПРООН, так и для всех остальных партнёров самую важную и необходимую для принятия решений информацию.

Первоначальный план оценки должен включать в себя, как минимум, все *обязательные виды оценки*. Оценки макрорезультатов и проектов, предусмотренные протоколами о партнёрстве, с такими организациями как Глобальный Экологический Фонд, являются обязательными для программных подразделений ПРООН. План оценки не является статичным документом. В ходе осуществления программы его следует пересматривать как часть рамки М&Е и совершенствовать по мере необходимости. Например, по мере разработки новых проектов и выявления потребностей в оценке, в первоначальный план следует добавлять новые виды оценки.

После утверждения страновой, региональной или глобальной программы, соответствующее программное подразделение представляет план оценки в Ресурсный Центр по Проведению Оценки (ERC) в целях его обработки.²⁵ Поскольку и наблюдательные функции входят в ответственность подразделений, региональные бюро используют план оценки, представленный программными подразделениями, в качестве основания для определения соответствия. Посредством своего годового отчёта Управление по Оценке докладывает напрямую Исполнительному Совету ПРООН о соответствии оценки.

Программным подразделениям ПРООН нужно выбрать и организовать такую оценку, которая предоставит основательную информацию для принятия решений. Принимая решение о том, что нужно оценивать, программные подразделения, прежде всего, должны определить цель проводимой оценки и другие факторы, которые могут повлиять на значимость и дальнейшее использование результатов оценки. В целом, для обеспечения подотчётности, как минимум *от 20 до 30% всего портфеля программ должны подлежать оценке*.

Обычно проведение оценки требует значительных ресурсов и времени. Поэтому, каждая оценка должна быть обоснована, а её результаты использованы оптимально. При разработке плана оценки программным подразделениям вместе с основными заинтересованными сторонами следует учесть следующие моменты:

- Использование, цель и сроки оценки - Проведение оценки следует предлагать только тогда, когда с самого начала назначающие оценку программные подразделения и заинтересованные стороны ясно представляют *для чего проводится оценка (цель), какую информацию необходимо получить (потребность в информации), кто будет использовать эту информацию, и каким образом будет использоваться эта информация*. Такую информацию можно получить из общего видения успеха, выраженного в модели результатов или макрорезультатов на

²⁵ ERC является системой ПРООН по управлению информацией, которая обеспечивает подотчётность руководства в вопросах оценки. Соответствующие материалы доступны на сайте: <http://www.erc.undp.org>.

стадии планирования. Предназначение информации определяет сроки проведения оценки, ее методологическую основу, а также уровень и характер участия заинтересованных сторон. Сроки оценки должны быть напрямую связаны с целями ее использования. Для обеспечения значимости оценки и эффективного использования полученной информации оценку следует проводить своевременно, чтобы принимаемые решения могли основываться на оценочных доказательствах.²⁶

- Вложенные ресурсы – Сфера деятельности (тематическая или программная сфера, микрорезультат или проект), в которую ПРООН вложила значительные ресурсы, может стать субъектом оценки, поскольку могут возникнуть сравнительно большие требования по подотчётности.
- Вероятность осуществления инициатив в той же самой сфере в будущем – Оценка является важным способом подготовки рекомендаций для ведения работ в будущем. Оценка даёт возможность программным подразделениям определить, насколько микрорезультаты способствовали достижению макрорезультатов, и насколько эффективно ПРООН выстроила стратегию партнёрства. При выборе деятельности, которая будет оценена, внимательно рассмотрите те области, которые ПРООН продолжит поддерживать.
- Ожидаемые проблемы – Оценка может помочь избежать проблемы в будущем и предоставить независимую точку зрения по поводу проблем существующих. При выборе макрорезультатов для оценки, ориентируйтесь на наиболее проблемные, или на те с вероятностью возникновения сложностей, поскольку макрорезультат затрагивает деликатную сферу с участием множества партнёров.
- Необходимость извлечённых уроков – Какие виды извлечённых уроков необходимы, чтобы помочь в руководстве деятельностью в конкретной стране, в других странах или частях региона?
- Регулировка и согласование – Запланированную оценку следует привести в соответствие с национальными, региональными и глобальными приоритетами развития, а также с общими приоритетами ПРООН (например, со Стратегическим Планом ПРООН) и согласовать с оценками в системе агентств ООН и у других международных партнёров. Это обеспечит сбор важной информации в ходе предлагаемой оценки, что поможет ПРООН и ее партнёрам лучше управлять результатами в изменяющихся обстоятельствах. Следует активно изыскивать возможности для проведения оценок совместно с правительством и партнёрами. Оценка, назначенная со стороны ПРООН, должна быть полезной для национальных партнёров. При определении времени оценки ПРООН следует учесть различные моменты, связанные с принятием решений, которые имеют отношение к партнёрам со стороны правительства, например, принятие решений по бюджету, разработка соответствующей рамки или стратегии, существующий процесс рассмотрения программ и проектов по развитию. К примеру, если правительство уже проводит оценку национальной стратегии развития или системы, которой содействуют проекты ПРООН, оценка, проводимая ПРООН скорее должна быть дополнением, а не повторением усилий.

²⁶ Определяя сроки оценки макрорезультатов важно иметь в виду, что Бюро по Оценке уполномочено проводить оценки глобальных и региональных программ, а также определённых страновых программ (Оценка Результатов Развития) до того, как новые программы будут представлены на утверждение Исполнительного Совета. Как правило, процесс оценки начинается на четвёртом году выполнения программы. Поскольку оценки макрорезультата и проекта, назначенные проектными отделами, предоставляют солидную базу для проведения независимой оценки, их следует проводить между ранним и средними этапами программного цикла, до того как Бюро по Оценке приступит к независимой оценке.

После того как выбрана оценка макрорезультата, программное подразделение определяет проекты, призванные содействовать достижению этого результата, и указывает их в качестве соответствующих плану оценки. Это служит уведомлением для соответствующих проектов и позволяет им принимать во внимание факт оценки макрорезультата при планировании их мониторинга и работы. Это также помогает руководителям программ ПРООН и соответствующим национальным партнёрам по мониторингу макрорезультатов подготовиться к оценке этих результатов.

К выбору методов *оценки проектов* следует применять те же самые критерии, что и для отбора макрорезультатов. Некоторые соглашения о партнёрстве требуют оценки проектов в рамках такого партнёрства. В целях соблюдения отчётности и изучения настоятельно рекомендуется проводить: оценку пилотных проектов до их повторения или продления; проектов, переходящих на новый этап выполнения; и проектов, длящихся более 5 лет. В процессе регулярного обновления плана оценки, его следует дополнять любыми, нововыявленными видами оценками проектов.

В кризисных ситуациях для оценки следует выделять дополнительное время, поскольку реагирование на изменяющуюся ситуацию предусматривает проявление определённой гибкости. Это означает проявление гибкости при планировании поездок на места, проведении собеседований, прогнозировании задержек в процессе сбора информации и при неожиданном изменении в методах сбора информации, если отношения между различными группами меняются. Более того, при работе с уязвимыми группами и с пострадавшими в результате конфликта требуется больше подготовки, поскольку в подобных ситуациях необходимо проявлять больше внимания и принимать во внимание этические аспекты.

3.3 РЕСУРСЫ ДЛЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Нехватка ресурсов приводит к ухудшению качества М&Е. Для обеспечения эффективного и качественного М&Е крайне важно выявить необходимые финансовые и человеческие ресурсы ещё на стадии планирования. Финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для М&Е, следует рассматривать в контексте общих, а не дополнительных затрат на достижение согласованных результатов.

Финансовые ресурсы, необходимые для М&Е, следует подсчитывать реалистично в период планирования М&Е. Хотя, очень важно планировать М&Е одновременно, ресурсы для каждого вида деятельности следует рассчитывать в отдельности. На практике, каждый проект должен иметь две отдельные бюджетные линии для М&Е, предварительно согласованные с партнёрами. Это поможет ПРООН и её партнёрам быть более реалистичными при составлении бюджета. Это также сократит риск исчерпания ресурсов до проведения оценки, которая обычно осуществляется ближе к концу реализации программы или проекта.

Затраты на М&Е проектов можно определить сравнительно легко и ввести напрямую в соответствующие бюджеты проектов при наличии предварительной договорённости между партнёрами о включении расходов в бюджет проекта или Годовой План Работ (АWP), подписанный этими партнёрами.

Поступление и сохранность финансовых ресурсов для М&Е макрорезультатов или программ могут стать источником дополнительных трудностей, поскольку эти расходы сажаются не на один проект. Наиболее часто наблюдаемый механизм финансирования

заключается в объединении ресурсов соответствующих проектов. Некоторые дополнительные возможности включают в себя:

- Создание отдельного фонда, механизма или проекта для проведения М&Е макрорезультата или программы, в который все соответствующие проекты будут перечислять некоторую часть проектных средств. Этот механизм может находиться в рамках той же организации, которая будет руководить процессом достижения макрорезультатов или программой.
- Привлечение средств партнёров непосредственно в фонд М&Е макрорезультата или программы.
- Ежегодное выделение необходимых средств из общего бюджета программы на счёт вышеуказанного фонда или механизма, исходя из запланированных расходов по М&Е каждого макрорезультата.

Важно, чтобы партнёры рассмотрели ресурсы, необходимые для М&Е, и договорились о практических механизмах финансирования соответствующих мероприятий. Эти механизмы следует задокументировать в начале программы, чтобы позволит партнёрам перевести необходимые средства в соответствии с их процедурами, которые могут потребовать значительное время и усилия.

Человеческие ресурсы имеют важное значение для эффективного М&Е даже после обеспечения соответствующих финансовых средств. Для высококачественного М&Е необходимо наличие:

- Времени сотрудников – Для эффективного М&Е нужно назначить сотрудников, которые будут выполнять соответствующие функции. Практика назначения сотрудников для проведения мониторинга отличается от организации к организации. Некоторые страновые представительства ПРООН создали отделы по М&Е с конкретными компетенциями (ToR), компетентным квалифицированным персоналом, планом работ и прочими ресурсами.
- Квалифицированного персонала – Сотрудники, которым поручено проведение мониторинга, должны обладать необходимыми техническими знаниями в этой области. Ряд страновых представительств ПРООН имеют в штате специалиста по М&Е. При необходимости, для обеспечения потребностей в рамках представительства следует повысить уровень квалификации посредством поступающих вкладов для развития потенциалов.

Каждой структуре, занимающейся М&Е на различных уровнях, к примеру, на уровне проекта, программы или макрорезультата, следует иметь чёткие ToR, определяющие его роли и обязанности. В целом, эти обязанности должны включать в себя:

- Определение рамок систематического мониторинга и разработку плана оценки
- Проведение регулярных встреч с основными партнёрами и заинтересованными сторонами с целью оценки прогресса в достижении результатов
- Осуществление совместных поездок на места с целью М&Е для определения достижений и выявления проблем
- Изучение опыта и передовой практики
- Обсуждение того, насколько хорошо полученные результаты, охватывают гендерные вопросы, интересы и права обособленных и наиболее уязвимых слоёв населения
- Выявление дополнительных потребностей в развитии потенциалов заинтересованных сторон и партнёров

- Предоставление отдельным руководителям или агентствам регулярных отчётов по конкретной области результатов, и поиск возможностей для оказания влияния на процессы принятия политики или решений
- Обеспечение качества работ по М&Е и руководство процессом по мере необходимости
- Регулярный анализ значимости рамок М&Е в условиях появления новых приоритетов развития и меняющихся условий.

ОСОБЫЕ МОМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА И ФИНАНСИРОВАНИЯ ОЦЕНКИ

Программным подразделениям следует рассчитать и указать в плане оценки финансовые потребности и средства финансирования, необходимые для каждой оценки. При составлении сметы расходов для оценки следует принять во внимание *продолжительность и объём работ по оценке*. В свою очередь, продолжительность оценки определяется её целями. Как правило, оценка, проводимая на ранних этапах выполнения программы или проекта, фокусируется на вопросах планирования и бывает менее сложной и менее объёмной, а следовательно, требует меньше данных, чем «более тяжёлая» работа, проводимая в конце проектного или программного цикла. Чем сложнее и объёмнее предстоящая работа по оценке, тем больше времени и детальной работы потребуется оценочной группе для сбора необходимой информации. Это может увеличить расходы на выплаты гонораров оценщикам. Программным подразделениям следует реалистично подойти к определению масштабов и сложности предстоящей оценки *исходя* из имеющихся ресурсов.

Текстовое окно 19. Основные моменты, принимаемые во внимание, при определении расходов на оценку

- **Оценщики и внешние консультанты, а также расходы, связанные с их работой**
 - **Консультанты по оценке и члены экспертно-консультационной группы (при наличии таковой)**
 - Один оценщик или группа? Сколько человек в группе? Каков состав группы (местный или международный)?
 - Сколько дней понадобится для каждого консультанта и советника?
 - Каков ежедневный размер оплаты для каждого из них?
 - Потребуется ли дополнительные расходы, связанные с наймом на работу?
 - Оплачиваются ли услуги членов экспертно-консультационной группы (ежедневная оплата, гонорар)?
 - **Требования к командировкам**
 - Какие виды командировочных расходов подразумеваются? К примеру, сколько раз группе нужно будет посетить страну или выехать на места? Какими требованиями регулируются командировки в целях проведения брифингов в представительствах ПРООН, бесед с заинтересованными сторонами, сбора информации, встреч с заинтересованными сторонами и т.д. ?
 - В основном какой вид транспорта будет использоваться для поездок (самолет, автомобиль проекта и т.д). Есть ли необходимость в дополнительных видах транспорта, исходя из соображений доступа и безопасности?
 - Сколько дней будут длиться командировки и каков размер суточных выплат?
 - **Требования к проведению консультаций с заинтересованными сторонами**
 - Проводятся ли регулярные встречи с членами наблюдательной комиссии для обсуждения хода выполнения работ оценки? Будет ли проведена встреча с более широким кругом заинтересованных лиц для обсуждения итогов и рекомендаций оценки? Сколько человек и кто именно будет приглашен? Во сколько обойдется аренда помещений для проведения встреч, приглашение заинтересованных сторон (суточные и транспортные расходы) и освежительные напитки?
 - **Средства и методы сбора и анализа информации**
 - Каковы методы сбора информации? Если будут использованы анкеты и/или вопросники, то какова целевая группа и рассматриваемая область? Какие ресурсы потребуются (гонорары переписчикам, включая их командировочные расходы и т.д)? Нужно ли исследователям проводить детальный анализ собранной информации?
 - Нужны ли какие-нибудь **товары**? Например, канцелярские принадлежности, компьютерные программы для анализа информации и т.д.
 - **Расходы на связь**
 - Какова необходимость использования телефона, интернета и факса?
 - Если будет проводиться опрос или анкетирование, как это будет осуществляться (почтой, интернетом, телефоном и т.д.)?
 - **Публикация и распространение** отчетов по оценке и других материалов, включая расходы по переводу, если понадобится
 - Выделены ли средства на непредвиденные расходы?
 - Существуют ли партнеры по оценке? Разделены ли расходы оценки между партнерами? Во сколько это обойдется для ПРООН?

Кроме того, *наличие и доступность первичных и вторичных данных* (результаты мониторинга, регулярные отчеты и результаты оценки) и методы получения информации влияют на стоимость проводимой оценки. При отсутствии достоверных данных оценщикам приходится тратить больше времени и ресурсов для поиска и сбора информации. Соответствие выделяемых средств должно определяться совместно с привлеченными к работе внешними оценщиками на основе представленного ими плана работ.

Если оценка проводится совместно с правительством или донорами, как часть более масштабной оценки макрорезультатов или же правительственной оценки, с самого начала программным подразделениям следует согласовать с потенциальными донорами и партнерами со стороны правительства способы выделения средств. Текстовое окно 19 в общих чертах демонстрирует основные моменты необходимые для оценки.

Программному подразделению, ответственному за оценку, следует обеспечить рассмотрение каждого момента.

3.4. УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В МОНИТОРИНГЕ И ОЦЕНКЕ

Вопрос участия заинтересованных сторон, привлечённых на этапе планирования, как это описано в Разделе 2.2, продолжает оставаться существенным и на стадиях М&Е по нижеследующим причинам:

- Заинтересованные стороны, определяющие видение ситуации и приоритетные результаты для осуществления этого видения на этапе планирования лучше представляют себе как обеспечить продолжительно устойчивую значимость результатов. Поэтому, они могут участвовать в процесс получения *информации или отзывов, необходимых на стадии выполнения* и определяющих параметры М&Е.
- Определив концепцию, приоритетные результаты и первоначальные параметры М&Е, основные заинтересованные стороны находятся в выгодном положении для обеспечения методов планирования и осуществления запланированных программных инициатив, как это и намечалось.

Участие заинтересованных сторон в М&Е может помочь в налаживании эффективных связей с другими проектами различного рода. Сюда входит: содействие в обнародовании «ранних результатов», направленное на получение поддержки и привлечение к деятельности новых партнёров или участников; обеспечение доступа предполагаемых бенефициаров к ранним результатам или услугам деятельности; мобилизация дополнительных ресурсов с целью получения недостающих средств; и обеспечение эффективного использования извлечённых уроков при принятии решений в будущем.

Учтие заинтересованных сторон в ходе всего программного цикла обеспечивает проявление прав на владение программой, процесс изучения и устойчивость достигнутых результатов. *Постоянное участие заинтересованных сторон в процессе М&Е не должно носить характер предположения. Оно должно быть наделено соответствующим статусом.* В процесс управления программами и проектами следует включить специальные меры для обеспечения постоянного и эффективного участия заинтересованных сторон. Практика ПРООН по наделению соответствующего статуса участию заинтересованных сторон в процессе управления программами и проектами приводится в Текстовом окне 20.

Текстовое окно 20. Участие заинтересованных сторон в процессе М&Е: практика ПРООН

Подходы к управлению программами, используемые в ПРООН, разработаны с целью обеспечения: вклада со стороны самих программ в дело достижения макрорезультатов, относящихся к этим же программам; координирования программ и проектов на уровне национальных рамок развития; достижения согласованных макрорезультатов за счёт программных и проектных средств. Такой подход состоит из 3-х уровней: **программный уровень**, который может включать в себя один или несколько макрорезультатов и обеспечивать связь с общенациональными результатами; **уровень отдельных отраслей или макрорезультатов**; и **проектный уровень**, относящийся к оперативному уровню достижения микрорезультатов посредством выполнения работ с использованием имеющихся ресурсов. Обязанности по М&Е различаются на каждом программном уровне. (Для более подробной информации см. Главу 4.)

Участие заинтересованных сторон официально утверждается соответствующим советом или комитетом в механизмах управления на программном, отраслевом или проектном уровнях. **Этим советам или комитетам не следует повторять существующие механизмы, а вместо этого использовать уже созданные национальные структуры и механизмы. При отсутствии таких механизмов следует приложить усилия для создания групп, которые возьмут на себя эти функции.** Каждому совету или комитету следует иметь в своём составе представителей владельцев, бенефициаров и поставщиков технических услуг.

Отраслевой уровень или уровень макрорезультатов: Существует необходимость координирования процессов вклада ПРООН в макрорезультаты и обеспечения ответной реакции в рамках общей системы управления ПРООН. ПРООН часто участвует в национальных механизмах координирования отраслевой деятельности для обеспечения чёткой связи между вкладом ПРООН и национальными приоритетами. Механизмы координирования отраслевого уровня или уровня макрорезультатов: способствуют стимулированию партнёрства путем объединения всех соответствующих проектов, имеющих один общий макрорезультат; обеспечивают совместную деятельность партнёров и урешляют их общую стратегию, направленную на достижение результатов; и контролируют процесс достижения макрорезультатов. Кроме того, руководителю программы ПРООН следует обеспечить координацию микрорезультатов, поддерживаемых со стороны ПРООН, с макрорезультатами.

Программные и Проектные Советы созываются минимум раз в год для рассмотрения ежегодного прогресса в достижении результатов, согласования изменений, по мере необходимости, и установления новых целей на следующий год. Совет является руководящим органом программ ПРООН и сосредотачивает своё внимание на вкладах ПРООН в национальные результаты развития.

3.5 ПОТЕНЦИАЛЫ ДЛЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

В программах, поддерживаемых со стороны ПРООН, национальные партнёры вместе с ПРООН несут ответственность за выполнение ряда конкретных мер по М&Е. В соответствии с принципами MfDR, национального владения и применения страновых систем деятельность по М&Е в рамках ПРООН, по мере возможности, должна использовать существующие национальные системы и потенциалы М&Е, а также равняться и строиться на них (см. Текстовое окно 21). При необходимости, деятельность ПРООН по М&Е должна указывать на то, где организации необходимо ещё более усилить программную поддержку, в том числе и национальных систем. Аналитический процесс и данные, используемые для планирования, с самого начала создают возможность и способность лучше понять требования, предъявляемые к предстоящему М&Е, на фоне существующих источников информации и их качества. Это также помогает определить области, в которых необходимо развивать потенциалы национальных партнёров по М&Е по их же просьбе и при необходимости.

Текстовое окно 21. Примеры соответствия национальным системам

- Процесс составления национального бюджета
- Национальный средне- или долгосрочный стратегический план или рамка развития
- Отраслевая стратегия, политика, программа или проект и национальные координационные органы, призванные координировать такого рода деятельность
- Национальные системы М&Е национальной стратегии развития, плана или рамки, а также отраслевой стратегии, политики, программы или проекта
- Существующие механизмы обзора (обзор стратегии по сокращению уровня бедности, Новое Партнёрство в Целях Развития Африки [NEPAD], экспертный обзор и т.д.)

Как правило, на более высоком уровне результатов (национальных и отраслевых целей и макрорезультатов) основным заинтересованным сторонам следует создавать общепромышленные или межведомственные группы вокруг каждого макрорезультата или каждой отрасли. Если национальные структуры, такие как общепромышленные координационные механизмы уже существуют на местах, в идеале, ООН и ПРООН должны задействовать эти механизмы и участвовать в их работе, а не создавать новые параллельные структуры. Механизмы, осуществляющие координацию на уровне отрасли или макрорезультатов, не должны представлять собой управленческие структуры ПРООН или ООН, это должны быть уже существующие национальные структуры, на которые возложена обязанность координации отрасли с учетом перспектив развития в национальном контексте. Таким группам следует обладать соответствующим потенциалом, чтобы нести ответственность за:

- Согласование рамки М&Е макрорезультатов и контроль за выполнением этих процессов. Это способствует постоянному оценке макрорезультатов и может ускорить процесс достижения результатов.
- Содействие партнёрству и координации в рамках одного общего макрорезультата. Все проекты, направленные на достижение определённых микрорезультатов в рамках соответствующего макрорезультата, следует включить в работу тематической группы по макрорезультату на уровне страны, чтобы обеспечить их широкое обсуждение. Это создаёт для партнёров возможность общего восприятия макрорезультатов, которым содействуют различные проекты или микрорезультаты.
- Обеспечение взаимодействия и координации по укреплению общей стратегии между партнёрами, работающими над достижением общих результатов.
- При необходимости, за М&Е процесса достижения результатов и их вклада в цели национального развития. Ожидается, что механизмы на уровне макрорезультатов должны определить, кто будет нести ответственность за мониторинг и сбор информации, как часто будет проводиться сбор информации, кто будет получать информацию и в какой форме. Рамки результатов и М&Е служат основой для совместного М&Е со стороны этих групп.
- Осуществление, участие в работе и гарантирование общего качества выполняемых проектов, макрорезультатов, тематических и других видов обзоров и оценок, а также обеспечение соответствия процессов и результатов международным стандартам.
- Обеспечение эффективного использования и распространения информации, полученной в результате М&Е, для будущей работы по планированию и принятию решений в целях развития.

Потенциалы для М&Е, как и для большинства других технических областей, существуют на 3-х уровнях: уровень создания условий, организационный уровень и индивидуальный уровень. Потенциалы на этих уровнях являются взаимосвязанными и влияют друг на друга через сложные взаимосвязанные отношения. Обычно процесс изменения потенциалов проходит сквозь 4 области: организационные структуры, включая соответствующие ресурсы и стимулы; руководство; знания; и механизмы отчётности. Направление усилий только на один из этих уровней или областей в рамках программы или проекта вряд ли приведёт к развитию устойчивых потенциалов для М&Е. Следовательно, тематической группе по макрорезультату нужно принять более целостную позицию в выявлении и изучении потенциалов, необходимых для М&Е намеченных результатов.

Создание соответствующих общепромышленных координационных механизмов или же координационных механизмов на уровне макрорезультатов начинается с проведения высококачественного, предварительного анализа в целях определения уровня

существующих и необходимых потенциалов конкретной организации для проведения М&Е.²⁷ Критерии, приведённые выше в связи с 3-мя уровнями и 4-мя областями, имеют ограниченный характер. Однако, подразделы, приведённые ниже, предлагают возможные направления вопросов для предварительного анализа. Представление, сформировавшееся на основании ответов на вопросы, может помочь программной группе сформулировать ответные меры для развития потенциалов.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

- Существует ли задокументированная организационная или отраслевая политика М&Е программ, которая определяет полномочия организаций, программных или проектных групп, занимающихся М&Е, их обязанности, ответственность для эффективного сбора информации и управления данными, полученными в результате выполнения государственных программ и проектов?
- Предусматривают ли полномочия в рамках этой организационной или отраслевой политики: создание стандартных средств и шаблонов; согласование методов получения данных, принятых организацией, с национальными системами сбора и управления данными; установление стандартов квалификации для проведения М&Е и проведение соответствующего обучения?
- Выделено ли в соответствующих организациях по М&Е достаточное количество ресурсов, в том числе квалифицированного персонала и финансовых средств, для проведения М&Е? Обладают ли сотрудники, осуществляющие мониторинг, необходимыми статистическими и аналитическими навыками для сопоставления и анализа выборок и зафиксированных данных?
- Существует ли независимая организация, занимающийся оценкой? Является ли структура, ответственная за проведение оценки, действительно «независимой» от руководства и предмета оценки? Какова структура подотчётности тех, кто несёт ответственность за проведение оценки? Какие механизмы существуют для обеспечения безопасности проводимой оценки?

РУКОВОДСТВО

- Является ли вышестоящее руководство организации сторонником принятия решений, основанных на фактических данных?

ЗНАНИЯ

- Можно ли высококачественную информацию разбить по соответствующим показателям (таким, как пол, возраст, географическое положение) для оценки прогресса и анализа деятельности?
- Имеют ли соответствующие организации по М&Е доступ ко всей соответствующей программной или проектной информации, которую нужно собрать? Имеют ли заинтересованные стороны доступ к собранной и обработанной информации (например, посредством интернета) ?
- Имеют ли соответствующие организации по М&Е доступные для понимания форматы для сбора информации и подготовки отчётов? Существует ли систематический и задокументированный процесс обеспечения контроля за качеством данных на уровнях сбора, анализа и обобщения этих данных?

²⁷ Для более подробного обсуждения методологии ПРООН по анализу потенциалов см. «Практические Заметки по Анализу Потенциалов», ПРООН, октябрь 2008г.

- Имеют ли национальные системы достаточно технических знаний для оценки? Существуют ли национальные профессиональные ассоциации по оценке?

ОТЧЁТНОСТЬ

- Можно ли информацию, полученную в результате М&Е, своевременно предоставить лицам, принимающим решения, и другим соответствующим заинтересованным сторонам в целях принятия решений, основанных на фактических данных?

На основании вышеизложенных соображений и представлений, полученных по результатам высококачественного анализа потенциалов, будет выбран один из четырёх основных подходов для обеспечения требований по М&Е намеченных результатов (см. Рисунок 12). Такой анализ потенциалов может также способствовать более детальному анализу потенциалов в конкретных областях.

Документирование анализа, изображённого на Рис.12, в виде простой таблицы по развитию потенциалов может быть важно для межотраслевых групп или тематических групп по макрорезультату (см. Таблицу 17). Эта таблица может помочь определить какие из возможностей для М&Е, имеющихся в организациях национальных партнёров, могут быть использованы, а также выявить существующие недостатки. Последний столбец можно использовать для указания мер, направленных на развитие потенциалов, в том числе на их подробную оценку посредством программной поддержки ПРООН, в случае возникновения соответствующей потребности и необходимости на национальном уровне.



Таблица 17. Таблица потенциалов по М&Е				
Основные партнёры или заинтересованные стороны тематической группы по макрорезультату, содействующей общему результату	Специфический компонент результата или макрорезультата с которым партнёры связаны напрямую	Имеющиеся у партнёров механизмы и потенциалы по М&Е (организационные структуры, руководство, знания, отчётность)	Возможные направления развития потенциалов партнёров в области М&Е в соответствии с их полномочиями	Рекомендуемые меры для развития потенциалов по М&Е
Избирательная комиссия	<ul style="list-style-type: none"> • Организация обзора хода выполнения работ и поездок на места • Сбор и анализ данных • Подготовка отчётов 	Имеются только на уровне Штаб-квартиры.	Навыки ведения мониторинга на местах, в особенности на региональном уровне в целях анализа интересов малоимущих и жителей отдаленных местностей.	Первоначальную поддержку процессу развития потенциалов следует направить на развитие навыков мониторинга по достижению макрорезультатов. Финансовые средства, имеющиеся в наличии для достижения макрорезультатов, могут быть также использованы для проведения оценки потенциалов избирательной комиссии.
Государственный Комитет по Статистике	Все опросы будут проводиться Государственным Комитетом по Статистике	Государственный Комитет по Статистике является основным государственным учреждением, от которого ожидают проведение высококачественных опросов на национальном уровне, аналитических работ и подготовки отчётов по итогам опросов	Развитие потенциалов Государственного Комитета по Статистике является национальным приоритетом.	Тематическая группа по макрорезультату должна поддерживать национальные усилия по развитию потенциалов Государственного Комитета по Статистике для проведения и анализа опросов, а также подготовки отчётов по опросам.
Управление по М&Е Министерства Планирования	Это государственное учреждение несёт ответственность за М&Е основных проектов развития, координацию работ по М&Е (в том числе проекта по выборам) на отраслевом уровне, на национальном уровне макрорезультатов, а также за создание национальных потенциалов по М&Е.*	Управление по М&Е является политически независимым и укомплектовано государственными служащими, компетентными в области М&Е	Управление по М&Е ни-когда не работало напрямую с сотрудниками Избирательной Комиссии или Государственного Комитета по Статистике в связи с вопросами М&Е в конкретной области. В данном случае высок риск политизации деятельности	Поддержка усилий Управления по М&Е, направленных на обучение сотрудников Избирательной Комиссии и Государственного Комитета по Статистике навыкам разработки конкретных показателей, исходных данных, целей и методов сбора данных для работы с Избирательной Комиссией. Поддержка усилий Управления по М&Е, направленных на внедрению культуры проведения оценки в Избирательной Комиссии.

* Учреждение, несущие ответственность за М&Е в независимых государственных органах, таких как Управление по М&Е, отличаются в зависимости от страны.

МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ

ГЛАВА 4

В предыдущей главе давались наставления о том, как планировать процесс М&Е, в том числе разработку рамки результатов, и как эффективно решать другие вопросы связанные с планированием, такие как обеспечение ресурсов и потенциалов для выполнения работ по М&Е. Данная глава является пошаговым руководством о том, как следует осуществлять запланированную деятельность по мониторингу. Она также представляет полезные средства и советы для эффективного мониторинга и использования полученных фактов при принятии решений.

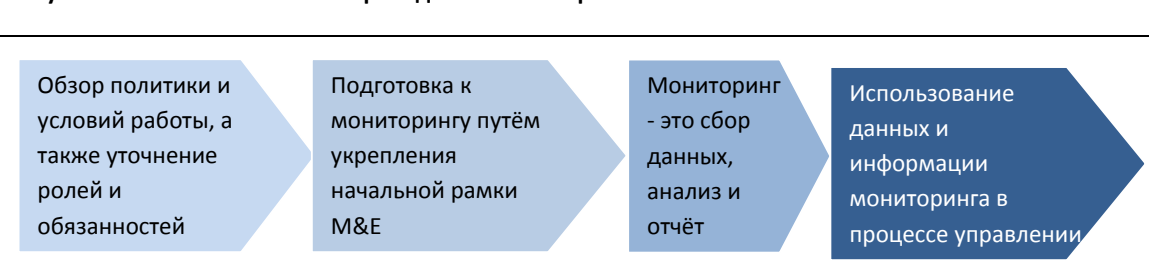
В этой Главе отражены основные шаги проведения мониторинга:

1. Наличие общего и чёткого понимания нижеследующих аспектов:
 - a. *Политики проведения мониторинга*, применимой к соответствующей организации по мониторингу
 - b. Соответствующих *ролей и обязанностей* и методов их применения при мониторинге как микро-, так и макрорезультатов, а также в руководящих структурах программ и проектов.
 - c. *Общеприменимых механизмов и подходов мониторинга.*
2. Разработка и укрепление начальной рамки мониторинга (описанной в Главе 3) с подробной информацией необходимой для выполнения работ по мониторингу. Сюда входит формирование ориентиров для периодического мониторинга, таких как показатели, исходные данные, риск, ежегодные цели, а также их включение в информационную систему мониторинга.
3. Выполнение работ по мониторингу: организация, планирование и проведение мониторинга с использованием выбранных средств для сбора и анализа данных, и отчётности.
4. Объективное использование данных мониторинга в процессе управления и принятия решений.

Все эти шаги показаны на Рисунке 13.

Не существует единой схемы мониторинга, которую может было применить ко всем ситуациям. Подход к мониторингу, который используется организацией в определённой ситуации, например, в страновой, региональной или глобальной программе или же в проекте по развитию зависит от многих факторов. Эти факторы включают в себя требования по корпоративной отчётности (как организационной, так и касающейся развития), а также степень сложности, масштабы и контекст преследуемых результатов. Суть мониторинга и подходов, используемых такими организациями, как ПРООН, её подразделениями, программами и проектами, в большой степени зависит от политики корпоративного мониторинга. Данная Глава представляет эти элементы в контексте оперативной деятельности ПРООН.

Рисунок 13. Основные шаги по проведению мониторинга



ПОДСКАЗКА

Мониторинг является частью процесса по управлению программами и проектами, а не дополнением к нему. Мониторинг не следует рассматривать лишь как требование по управлению или отчётности. Скорее всего, его следует рассматривать как возможность:

- Привлечь бенефициаров, чтобы у них появились чувство собственности по отношению к достигаемым результатам и мотивация для обеспечения этих результатов
- Продемонстрировать достижение результатов в области развития и пользу, которую эти результаты приносят тем, для кого предназначены; заручиться поддержкой бенефициаров и других заинтересованных сторон в решении любых проблем, возникающих в процессе работы.
- Внедрить культуру всеобъемлющего и целенаправленного мониторинга, для того чтобы сделать процесс управления эффективным и интересным, а также облегчить процесс сбора объективной информации и фактов в целях поддержания достижений и принятия решений.

4.1. ПОЛИТИКА ПРООН ПО МОНИТОРИНГУ, ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТЕКСТ, РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ

ПОЛИТИКА ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА

Для любой организация, стремящейся к достижению результатов, требуется надёжная, постоянная и эффективная система мониторинга. Это требование становится ещё более значимым для ПРООН, поскольку организация нацелена на результаты, которые: перейдут в собственность государства и станут частью многосторонней рамочной программы, такой как UNDAF или национальный план развития; охватывают глобальный, региональный и страновой уровни; формулируются и достигаются при участии широкого круга заинтересованных сторон; и предполагают отчётность. ПРООН работает в направлении создания надёжной системы мониторинга посредством эффективной политики, механизмов, процессов и систем в целях решения многочисленных задач, возникающих при проведении мониторинга.

Политика ПРООН по мониторингу оговорена в POPP и указывает, что все микро- и макрорезультаты, в достижение которых ПРООН вносит свой вклад, подлежат мониторингу независимо от бюджета и продолжительности работ. Каждая программа, поддерживаемая со стороны ПРООН, подлежит мониторингу, для того чтобы обеспечить:

- Достижение макрорезультатов, согласованных по каждой программе (страновой, региональной или глобальной) и по проектам, составляющим эти программы. Речь идет о коллективной ответственности ПРООН и ее партнёров. Однако, ПРООН отвечает за мониторинг своего вклада в достижение макрорезультатов путём обеспечения того, что микрорезультаты достигаемые при содействии ПРООН, вносят свой вклад в достижение макрорезультата.
- Эффективное воспроизводство в рамках каждого проекта, являющегося частью соответствующей программы, предусмотренных микрорезультатов в соответствии с планом развития и согласованным годовым планом работ. Это является специфической обязанностью ПРООН.

- Принятие решений в рамках программ или проектов на основе фактов и доказательств.
- Систематическое фиксирование полученного опыта для получения знаний и улучшения качества будущих программ и проектов.

Стратегический План ПРООН на 2008-2011 гг. подчеркивает, что государство должно владеть макрорезультатами, поэтому ответственность за эти результаты, в первую очередь, лежит на национальных органах. ПРООН лишь вносит свой вклад в достижение результатов. Следовательно, ПРООН должен нести главную ответственность за свой вклад в национальные планы развития. Деятельность ПРООН на местах, в первую очередь, следует оценивать на страновом уровне, как часть общего процесса работы с правительством и другими партнёрами, а затем уже на корпоративном уровне, со стороны представителей высшего руководства и Исполнительного Совета на основании данных М&Е. ПРООН несёт прямую ответственность за корпоративные услуги, а также глобальные и региональные программы, которые поддерживают страновые программы.

ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТЕКСТ МОНИТОРИНГА

Основными ориентирами для проведения мониторинга является рамка М&Е, связанная с каждой программой (см. Главу 3). Существующие в пределах рамки М&Е рамки результатов (иногда именуемые «рамкой результатов и ресурсов») соответствующих документов по планированию, таких как UNDAF, Глобальный Программный Документ, Региональный Программный Документ, CPD и составляющие проектные документы указывают на то, что именно подлежит мониторингу. В рамке результатов указываются: национальные, региональные и глобальные результаты развития, в достижение которых ПРООН вносит свой вклад, в том числе в макрорезультаты на уровне ООН, если таковые имеются (на основании UNDAF); макрорезультаты, на которые более конкретно нацелена деятельность ПРООН на страновом (в CPD), региональном (в региональных программных документах) и глобальном уровнях (в глобальных программных документах); микрорезультаты, связанные с каждым макрорезультатом. В рамках результатов также указываются показатели, исходные данные и цели для каждого микро- и макрорезультата, если это применимо.

В то время как основная цель проведения мониторинга в ПРООН заключается в достижении результатов, необходимо также провести мониторинг соответствующего использования ресурсов на всех уровнях. ПРООН осуществляет это посредством мониторинга на 3-х уровнях: макрорезультатов и проектов, микрорезультатов и программ.

Рисунок 14 отражает взаимосвязь между:

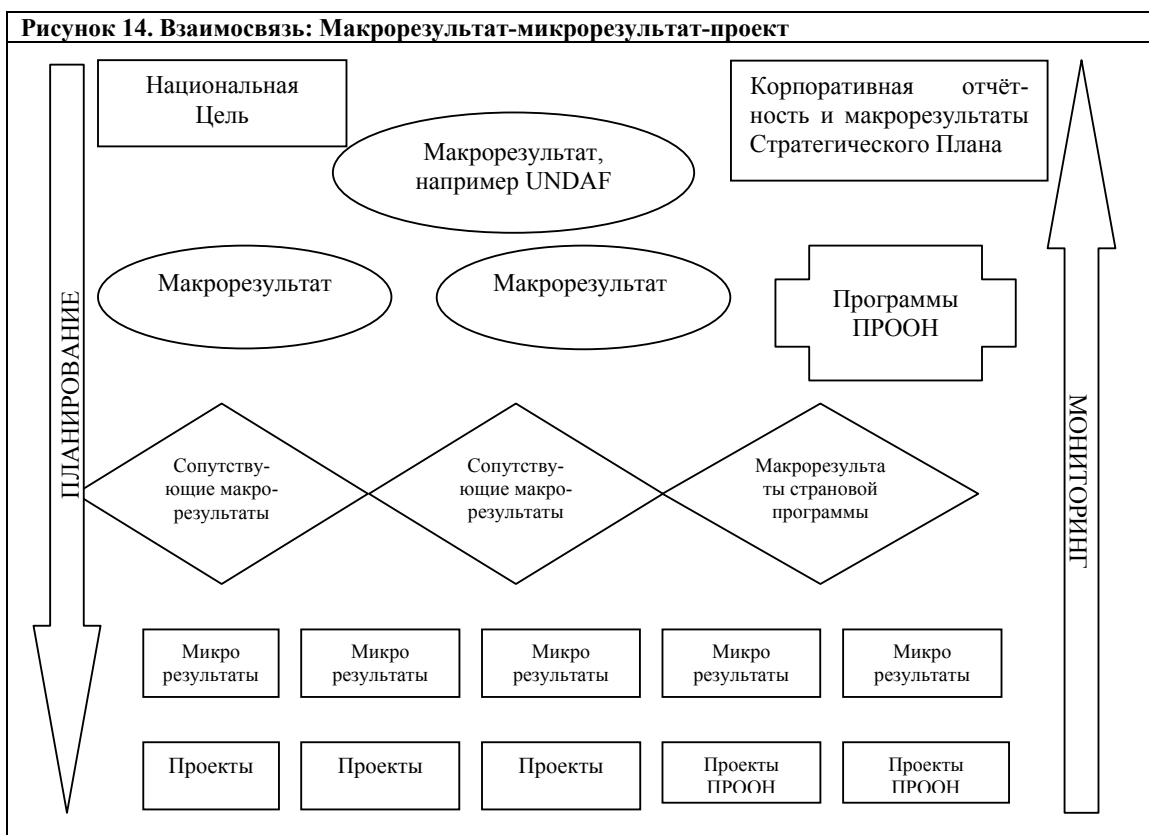
- Последовательностью микро- и макрорезультатов.
- Управленческими механизмами, а также проектными и программными структурами
- Всеми 3-мя уровнями - проектов, программ и результатов (как микро-, так и макрорезультатов)

Из Рисунка 14 можно отметить следующее.

Уровень проектов и макрорезультатов

Проект – это своего рода структура, которая использует вклады и ресурсы и превращает их в деятельность и микрорезультаты. Он также является структурой, с которой начинается работа по мониторингу. Микрорезультаты, достигнутые в результате

выполнения проекта, всегда напрямую связаны с макрорезультатами.²⁸ Как правило, проекты ПРООН выполняются в комплексных условиях развития, и поэтому, во избежание путаницы очень важно чётко определить роль каждого проекта, его вклады и микрорезультаты, связь с другими проектами.



В проекте любого уровня основная задача заключается в достижении запланированных микрорезультат посредством ряда тщательно спланированных, соответствующих и эффективных видов деятельности, а также рационального использовании ресурсов, выделенных для осуществления этих видов деятельности. Оба этих аспекта должны проверяться. Основная ответственность за осуществление мониторинга на уровне проекта или микрорезультата лежит на руководителе проекта. Первичными механизмами мониторинга, используемыми в ПРООН на проектном уровне, являются: корпоративная система управления проектами (система «Атлас»); поездки на места, консультации и совместные обзоры с заинтересованными сторонами; ежегодные (и квартальные) отчёты по проектам; и ежегодный процесс обзора проекта.

Уровень макрорезультатов

Макрорезультаты складываются из микрорезультатов, достигнутых в результате проектной деятельности (и других видов деятельности, таких как умеренная агитация). Эти проекты и соответствующая деятельность могут поддерживаться со стороны ПРООН и других организаций.

²⁸ В некоторых случаях микрорезультат может быть связан сразу с несколькими макрорезультатами. Например, база данных по перемещённым лицам, созданная в рамках одного проекта, может служить не только в качестве макрорезультата по обеспечению безопасности этих лиц, но и других макрорезультатов, касающихся, в частности, их образования, питания, здравоохранения и т.д.

Обычно в контексте деятельности ООН и ПРООН существует несколько иерархий макрорезультатов: макрорезультаты UNDAF и макрорезультаты страновой программы ПРООН. На Рисунке 14 макрорезультаты более высокого уровня, такого как UNDAF или национального уровня, отмечены в овальных формах. Макрорезультаты страновой программы изображены в ромбовидных формах. Они также могут рассматриваться как сопутствующие макрорезультаты, которые, как это показано выше, относятся к более высокому уровню национальному макрорезультату или же к макрорезультату UNDAF.

ПРИМЕЧАНИЕ Может существовать несколько сопутствующих макрорезультатов, связанных с более широким национальным макрорезультатом или же с макрорезультатом UNDAF. Сопутствующие результаты служат для более удобного процесса передачи информации и представления результатов, особенно в комплексных рамках результатов и при совместной деятельности нескольких агентств, таких как ООН и ПРООН. К ним можно относиться по-разному, например, как к «промежуточным» результатам. Отметим также, что в некоторых случаях, они могут быть ненужны. К примеру, микрорезультат, полученный национальным агентством или одним донором (например, Всемирным Банком), может быть напрямую связан с макрорезультатом национального уровня без всякой необходимости в макрорезультатах сопутствующего уровня. Сопутствующие макрорезультаты или макрорезультаты страновых программ способствуют тому, что ПРООН остается сфокусированной на своих полномочиях и сравнительных преимуществах при выполнении UNDAF или достижении макрорезультатов национального масштаба.

Мониторинг на уровне конкретного макрорезультата требует чёткого понимания всех вкладов каждого из партнёров в дело достижения этого макрорезультата, а также связи сопутствующих макрорезультатов с макрорезультатами других уровней. Каждый партнёр несёт ответственность за свой вклад в достижение макрорезультата, но ответственность за мониторинг общего макрорезультата лежит на всех партнёрах. В практических целях на одного из партнёров должна быть возложена ответственность за координацию действий между партнёрами. Учитывая то, что все результаты развития должны находиться, в первую очередь, в национальной собственности, главную ответственность за мониторинг на уровне макрорезультатов следует возложить на правительство или национальные органы. ПРООН поддерживает мониторинговые функции национальных учреждений и сосредотачивает своё внимание на развитии их потенциалов в этой области. Это внимание может распространяться и на развитие национальных систем мониторинга. Тем не менее, эту деятельность по развитию потенциалов следует разрабатывать в рамках общего подхода к развитию потенциалов, как это указано в подходе ПРООН к вопросам развития потенциалов²⁹ (упоминается в Главе 3).

Первичными механизмами мониторинга, используемыми в ПРООН на уровне макрорезультатов являются: система корпоративного управления результатами (Платформа RBM); поездки на места, консультации и совместные обзоры с заинтересованными сторонами; заключения программного и проектного мониторинга; ежегодные отчёты; и процесс обзора ежегодной программы и UNDAF. В целях мониторинга макрорезультатов следует усилить соответствующие системы ПРООН за счёт связи с национальными системами и системами, используемыми другими партнёрами по развитию. В связи с этим ПРООН следует всегда стараться задействовать существующие национальные системы.

Программный уровень ПРООН

Программы ПРООН, изображённые на Рисунке 14 в форме креста, поддерживают несколько проектов и макрорезультатов. Мониторинг на уровне программы влечёт за собой:

²⁹ «Поддержка Развития Потенциалов: подход ПРООН», ПРООН и «Практические Замечания по Развитию Потенциалов», ПРООН.

- Контроль над всеми проектами, составляющими программу
- Мониторинг каждого макрорезультата, обеспечиваемого за счёт программных средств
- Отчётность программы по UNDAF, вклад в достижение национальных результатов, а также достижение общих макрорезультатов в соответствии со Стратегическим Планом

Основная ответственность на программном уровне в ПРООН лежит на руководителе программы. Механизмы мониторинга, используемые со стороны ПРООН на программном уровне, в основном одинаковы с теми, что используются на уровне макро результатов.

Важно понять, что в то время, как микро- и макрорезультаты являются важными элементами цепочки результатов, проекты и программы, в сущности являются механизмами по управлению процессами получения микрорезультатов, направленных на достижение макрорезультатов. Мониторинг ПРООН охватывает все вышеуказанные элементы.

РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ ПРИ МОНИТОРИНГЕ

Мониторинг результатов развития проводится на различных уровнях – обычно на национальном и программном уровнях, на уровне макрорезультатов и на уровне микрорезультатов проекта. На каждом из уровней определена конкретная индивидуальная и коллективная ответственность партнёрских организаций за осуществление мониторинга.

В то время, как некоторые функции мониторинга на уровне проекта или микрорезультатов могут быть возложены на отдельные структуры или отдельных должностных лиц, таких как руководители проектов, ответственность за мониторинг на уровне макрорезультатов и результатов более высокого уровня подразумевает коллективные усилия. Успешный контроль и достижение результатов зависит от каждого из партнёров, а также от того, насколько ясно они представляют индивидуальные и коллективные роли и обязанности. Соответствующие роли и обязанности, относящиеся к каждому этапу проведения мониторинга, и то, как они применяются в программах и проектах ПРООН, представлены в Таблице 18.

4.2 ПОДГОТОВКА К МОНИТОРИНГУ ПУТЁМ УСИЛЕНИЯ ИСХОДНОГО ПЛАНА М&Е

При наличии чёткого представления о политике мониторинга, контексте деятельности, ролях и обязанностях, можно приступать к подготовке осуществления деятельности по мониторингу. Первое действие в процессе выполнения работ по мониторингу – убедиться в том, что рамка М&Е обновлена. Рамка М&Е, разработанная в конце процесса планирования программы или проекта (описанного в Главе 3), служит для этих целей. Её следует тщательным образом рассмотреть и уточнить по мере необходимости.

Таблица 18. Роли и обязанности при мониторинге		
Кто: Действующие лица и ответственность	Что: Роли и обязанности	Как: Время и методология
<p>Национальные органы Основные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Руководить и наблюдать за национальными программами с целью определения прогресса по отношению к намеченным результатам ■ Установить партнёрские отношения и управлять ими 	<p>Мониторинг результатов программного уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечить национальное владение процессом М&Е, ориентированным на результат ■ Обеспечить чёткую базу для принятия решений и направлять инициативы по развитию ■ Использовать системы мониторинга партнёрских организаций, основываясь на их сравнительных преимуществах ■ Связать результаты с ресурсами и обеспечить отчётность за использование ресурсов ■ Обеспечить качество и соответствующее использование фактов, полученных в результате мониторинга и извлечённых уроков ■ Устранить главные препятствия на пути осуществления деятельности с целью улучшения возможностей для достижения результатов (макрорезультатов) 	<p>1. На начальных этапах планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Посредством активного участия в разработке и утверждении рамки М&Е для национальных программ и UNDAF <p>2. Ежегодный обзор (прогресса по отношению к результатам) путём:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обзора прогресса, действий и тенденций в достижении результатов, представленных в документах для ежегодного обзора ■ Принятия решений о внесении изменений, в случае необходимости ■ Утверждения будущей деятельности, в том числе задач М&Е <p>3. Участие в совместном мониторинге (выборочно, на основании предварительной договорённости с партнёрами)</p>
<p>Старшие руководители программ ПРООН Основные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Руководить, осуществлять и проверять ход работ страновых программ вместе с правительством, агентствами ООН и другими партнёрами. ■ Сотрудничать с национальными партнёрами для определения основного направления и намеченных результатов содействия, оказываемого стране, со стороны ПРООН. ■ Установить партнёрские отношения и управлять ими ■ Оценить общую деятельность ПРООН, по оказанию содействия стране (прогресс в направлении и достижении результатов) ■ Обеспечить стра- 	<p>Мониторинг результатов программного уровня</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Установить прочные коалиции для достижения результатов ■ Обеспечить чёткую базу для принятия решений и направлять инициативы по развитию ■ Обеспечить активный мониторинг, направленный на достижение результатов ■ Обеспечить качество и соответствующее использование фактов, полученных в результате мониторинга и извлечённых уроков ■ Устранить главные препятствия на пути осуществления деятельности с целью улучшения возможностей для достижения результатов (макрорезультатов) ■ Связать результаты с ресурсами и обеспечить отчётность за использование ресурсов ■ При необходимости, привести деятельность ПРООН по содействию в соответствие с происходящими изменениями. ■ Определить стратегическое положение ПРООН в рамках сотрудничества по развитию страны ■ Утвердить рамки М&Е для программы (для плана М&Е СРАР ПРООН) в соответствии с UNDAF и национальными планами М&Е ■ Использовать данные мониторинга 	<p>1. На начальных этапах планирования</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Посредством активного участия в разработке и утверждении рамки М&Е <p>2. Участие в совместном мониторинге (см. выше)</p> <p>3. До проведения ежегодных обзоров путём:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Определения стратегического вклада программы в достижение результатов посредством обзоров группы по обзору и ежегодных проектных отчётов ■ Принятия решений по стратегическим изменениям в результатах и ресурсах программы, если это необходимо ■ Завершения процесса осуществления фактических вкладов в программу в связи с проведением ежегодной проверки <p>4. Участие в ежегодных обзорах</p>

тегически верное и рентабельное использование ресурсов ПРООН	на проектном уровне и включить их в обсуждения на уровне макрорезультатов	
<p>Руководители ряда программ ПРООН</p> <p>Основные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Содействовать координации механизмов на отраслевом уровне/уровне макрорезультатов ■ Руководить рядом программ и проектов ПРООН по таким тематическим направлениям как управление или сокращение уровня бедности, другими словами, руководить вкладом ПРООН в достижение макрорезультатов 	<p>На уровне макрорезультатов</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Анализировать прогресс в достижении макрорезультатов ■ Оценить эффективность стратегий партнёрства и предпринять соответствующие меры (например, более лучшая координация с партнёрами) ■ Проверить эффективность выполнения стратегий для решения проблем на пути достижения (макро-) результатов и принять соответствующие меры ■ Обеспечить эффективное использование ресурсов, употребляя их для роста возможностей в деле достижения (макро-)результатов ■ Понять необходимость развития потенциалов по М&Е и способствовать этому ■ Использовать данные мониторинга на проектном уровне и включить их в обсуждения на уровне макрорезультатов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На начальных этапах планирования <ul style="list-style-type: none"> ■ Путём активного участия в разработке и утверждении рамки М&Е для соответствующих макрорезультатов 2. Проведение работ по мониторингу и осуществление совместного мониторинга на протяжении всего программного цикла 3. До проведения ежегодных обзоров путём определения: <ul style="list-style-type: none"> ■ Прогресса в достижении макрорезультатов ■ Прогресса стратегий по партнёрству в достижении макрорезультатов ■ Степени и эффективности использования ресурсов ■ Вопросы, требующих принятия решений во время ежегодных обзоров ■ Вкладов в программные и ежегодные обзоры ежегодных проектных отчётов 4. Участие в ежегодной проверке на уровне макрорезультатов
<p>Руководители проектов и сотрудники</p> <p>Основные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Управлять проектами, поддерживаемыми со стороны ПРООН, для оказания содействия в достижении микрорезультатов ■ Содействовать процессам управления и выполнения проекта 	<p>Мониторинг микрорезультатов на уровне проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Обосновать проект в более широком контексте ■ Предпринять шаги для достижения целей по микрорезультатам ■ Обеспечить эффективное сотрудничество с партнёрами ■ Слаженно работать с бенефициарами ■ Обеспечить эффективное использование ресурсов ■ Включить информацию о проектных данных в мониторинг более высокого уровня (мониторинг макрорезультатов, мониторинг на программном уровне) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На начальных этапах планирования <ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и согласование рамки М&Е проекта путём вовлечения сторон 2. Путём проведения работ по мониторингу, проекта на протяжении всего программного цикла 3. До проведения ежегодных обзоров путём определения: <ul style="list-style-type: none"> ■ Прогресса в достижении микрорезультатов и вкладов в макрорезультаты ■ Степень и эффективности использования ресурсов ■ Вопросы, требующих принятия решений во время ежегодных обзоров ■ Вкладов в программные и ежегодные обзоры ежегодных проектных отчётов 4. Обеспечить проведение ежегодных обзоров отчёта

Не существует искусственно установленного времени для разработки рамки М&Е, но эту работу следует выполнить до выполнения программных инициатив и как можно ближе к дате фактического начала программы. Детальную рамку М&Е на программном уровне для страновых, региональных и глобальных программ ПРООН следует подготовить после представления соответствующих программных документов на утверждение Исполнительного Совета. Зачастую это происходит в течение 6-9-месячного периода времени до начала осуществления программного цикла. Для страновых программ это период, когда подготавливается СРАР и составляющие его проекты, а также их АWR. Такие сроки помогают обеспечить более тесную взаимосвязь и взаимоусиление между программами и проектами, повышая тем самым не только общую слаженность программ, но и позволяя сосредоточить процесс мониторинга на целостном комплексе программных мероприятий и целей.

Как уже отмечалось в Главе 3, рамка М&Е состоит из 3-х компонентов: описательного компонента, рамки результатов и таблицы планирования М&Е. Вряд ли изменения, которые могут быть необходимы для описательного компонента, будут существенными, и, следовательно, обновление этого компонента будет относительно простым. Однако, может возникнуть необходимость усовершенствования карты результатов или таблицы планирования М&Е на основе новой (и более точной) информации, появляющейся в ходе разработки отдельных проектов. Подробная информация о микро-, макрорезультатах и соответствующих показателях, исходных данных, риске и предположениях становится более точной на стадии разработки СРАР и отдельных составляющих проектов, которая следует за этапом начального планирования программы в целом. Данные, появляющиеся на стадиях подробной разработки проекта, могут значительно улучшить первоначальное описание микрорезультатов, показателей, исходных данных, риска и предположений, и тем самым повысить эффективность и качество мониторинга. Кроме того, рамку М&Е начинают подготавливать в конце процесса планирования, который фокусируется на планировании результатов. До этого времени невозможно с легкостью собрать или точно спрогнозировать подробные данные, относящиеся к выполнению работ или мониторингу (например, вид или расписание мероприятий по мониторингу, методы, которые будут использоваться и т.д.). Следовательно эту информацию следует внимательно рассмотреть и включить в рамку мониторинга на данном этапе.

Подготовка рамки М&Е даёт возможность сделать эту рамку более реалистичным и эффективным механизмом проверки. Образец таблицы планирования, основанный на примере таблицы результатов по укреплению потенциалов избирательной комиссии, которая обсуждалась в Главе 2, приводится в Таблице 14.

Для ПРООН, СРАР на страновом уровне является общим инструментом по управлению результатами. Рамку М&Е для СРАР следует подготовить и завершить параллельно с самим СРАР и, в идеале, эта рамка должна стать составляющим компонентом СРАР. Точно также рамку М&Е для региональных и глобальных программ следует разрабатывать, отражая соответствующую программу, одобренную Исполнительным Советом.

Обновление рамки М&Е не является разовым событием. Каждый раз, когда в рамке результатов происходят существенные изменения, например, когда дополняются существующие проекты или же в СРАР добавляются новые, следует заново пересмотреть и утвердить и СРАР, и рамку М&Е. Ежегодное планирование работ является наиболее ключевым моментом для обеспечения постоянного обновления СРАР и рамки М&Е.

Завершение подготовки СРАР и рамки М&Е является очень важным моментом для начала мониторинга. На этом этапе необходимо выполнить 4 нижеследующих действия:

- *На уровне отдельно взятого проекта - разработать подробную рамку М&Е проекта в соответствии с ожидаемыми от проекта конкретными микрорезультатами. Микрорезультаты на уровне проекта должны быть теми же, что были указаны в документах по общему программному планированию (СРД, СРАР, а также в региональных и глобальных программных документах) и в их рамках М&Е. Кроме того, таблицы результатов и планы М&Е проекта следует согласовать с программами и их планами по М&Е. Первоначальные данные, необходимые для планирования мониторинга, следует собирать на стадии разработки каждого проекта. Затем информацию о результатах проекта и о мониторинге следует вводить в соответствующие национальные, корпоративные,*

проектные или программные системы управления информацией (в ПРООН – это система «Атлас»).

- Поскольку проекты выполняются в рамках АWP важно *установить ежегодные цели по достижению макрорезультатов и чётко отразить эти цели в АWP* проектов для их мониторинга в конце года (См. Раздел 4.3 для более подробной информации о АWP). В отличие от ситуации с макрорезультатами, каждый из партнёров несет ответственность за достижение конкретного микрорезультата, содействующего достижению макрорезультата. Поэтому, при мониторинге на проектном уровне наиболее важно наличие чётких методов определения прогресса на пути достижения всего микрорезультата посредством ежегодно устанавливаемых целей.
- *Включить годовые цели каждого микрорезультата в АWP, после их согласования*, для мониторинга деятельности с использованием существующей национальной или корпоративной системы управления результатами или же системы мониторинга макрорезультатов. Включение ежегодных целей макрорезультатов в АWP каждого проекта ПРООН служит ориентиром для систем мониторинга корпоративных результатов. Поэтому, эти цели сначала вводят в систему «Атлас», а затем фиксируют в RBM Платформе.
- *На программном уровне - обеспечить плавный переход разработанной рамки M&E программного уровня и проектов, составляющих эту программу, от микро- к макрорезультатам (последовательность результатов) и от проектов к страновой программе (структуры управления).*

После того как эти действия выполнены, можно переходить к систематическому осуществлению работ по мониторингу.

4.3. МОНИТОРИНГ: СБОР ИНФОРМАЦИИ, АНАЛИЗ И ОТЧЁТНОСТЬ

МАСШТАБЫ МОНИТОРИНГА

Мониторинг направле на: определение уровня прогресса в достижении результатов; принятие решений, увеличивающих вероятность достижения результатов; обеспечение отчётности; и изучение. Все усилия мониторинга следует направить, как минимум, на нижеследующие элементы:

- Прогресс в достижении макрорезультатов – Это подразумевает периодический анализ степени фактической достигнутой или достигаемости намеченных макрорезультатов.
- Факторы, способствующие или препятствующие достижению макрорезультатов – Это тесно связано с управлением риска и неизбежно влечёт за собой мониторинг ситуации в стране, а также экономических, социальных, политических и других событий, происходящих одновременно.
- Отдельно взятые вклады партнёров в достижение макрорезультатов посредством микрорезультатов – эти микрорезультаты могут быть достигнуты посредством программ, проектов, консультаций по вопросам политики, агитации или прочей деятельности. M&E этих видов деятельности предполагает анализ степени достижения микрорезультатов, согласно запланированному, и содействия микрорезультатов в достижении макрорезультатов?
- Стратегия партнёрства – это требует просмотра существующей стратегии партнёрства и ее функций, а также формирования новых партнёрских отношений по мере их необходимости. Это помогает обеспечить наличие общего понимания проблем и существующих потребностей, а также общей согласованной стратегии у партнёров, работающих над достижением макрорезультата.

- Уроки, получаемые в результате деятельности, и создание познавательных ресурсов для широкого распространения.

При необходимости, партнёры могут добавить дополнительные элементы для управления и анализа, сохраняя при этом реальную точку зрения относительно имеющихся в наличии потенциалов. Мониторинг обычно предоставляет предварительные, приближённые данные, требующие дальнейшего анализа и синтеза, до их представления в качестве отчёта для принятия решений. Используя информацию, полученную посредством мониторинга, руководители программ должны анализировать и принимать решения по программной и проектной деятельности для обеспечения процесса достижения намеченных результатов, т.е. результатов, включённых в согласованные рамки результатов и ресурсов. Руководители программ также проверяют и документируют вклады в виде «умеренных» инициатив по развитию и стратегического партнёрства.

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ МОНИТОРИНГА

На практике необходимо установить приоритеты мониторинга. Два фактора могут помочь в установлении приоритетов мониторинга: *значимость* вклада ПРООН в достижение общего результата; и **степень серьёзности риска**, с которым сталкивается организация. По мере изменения этих двух факторов изменяются и соответствующие приоритеты, связанные с мониторингом деятельности.

Значимость проекта или деятельности ПРООН считается высокой, если: это связано с национальным приоритетом, обеспечение которого находится в жёстких временных рамках; для достижения запланированных результатов существует значительная зависимость от соответствующих, сравнительно сильных сторон, опыта и знаний ПРООН; в результате этого со стороны государства или партнёров на ПРООН возлагается важная координационная роль.

Риск и его возможное воздействие изначально определяются в рамках результатов. Однако в ходе выполнения программы или проекта, в результате изменения условий деятельности может возникнуть дополнительный риск (например кризис), который может стать фактором, влияющим на установление приоритетов при мониторинге.

На основании двух таких критериев, как значимость и риск, можно определить четыре, более широкие категории установления приоритетов при мониторинге, как это показано на Рисунке 15. Можно также установить, на каком из двух аспектов следует сосредоточиться более внимательно.

Рисунок 15. Установление приоритетов мониторинга



МОНИТОРИНГ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Нужно модифицировать стандартные процессы планирования, М&Е, применяемые в «обычных» условиях развития, в целях повышения возможностей реагирования на кризисные ситуации. В условиях кризиса подходы и процессы мониторинга должны включать в себя:

- Ссылку в рамке М&Е на меры, чувствительные к конфликтным ситуациям, которые нужно учитывать при проведении мониторинга. Эти меры должны основываться на анализе ситуации, применимой к данной программе или проекту.
- Наличие постоянной обратной связи и более широкой картины происходящего между мониторингом и анализом конфликта, для обеспечения своевременного понимания кризиса. Мониторинг также должен информировать о необходимости внесения изменений в карту результатов.
- Фактор обычно крайней нестабильности кризисных ситуаций. В связи с этим действия, связанные с мониторингом, должны быть чувствительными к изменяющимся обстоятельствам. К примеру, может возникнуть необходимость в частом пересмотре и изменениях графика проведения мониторинга и методов сбора данных.
- Принятие дополнительных мер, для того чтобы процесс мониторинга охватывал также наиболее уязвимые слои населения. Собеседования, поездки на места, работа с документацией - всю собранную информацию следует как можно лучше триангулировать во избежание субъективности. Кроме того, следует регулярно консультироваться с представителями властей, для обеспечения их права на владение достигнутыми результатами, а также для сохранения взаимного доверия и баланса при проведении мониторинга.
- Возможность содействия в устранении межгрупповых неравенств, *особенно гендерного неравенства*, которые могут возникнуть в результате осуществления деятельности по развитию. Особенно, это применимо к уязвимым группам, таким как вынужденные переселенцы, меньшинства и представители коренного населения. Особое внимание следует уделить разбивке данных, полученных в

результате мониторинга, по половой принадлежности, возрасту, местонахождению и т.д., для обеспечения благополучия обособленных групп, в особенности женщин, молодёжи и стариков на основе программной деятельности.

- Уделение особого внимания развитию потенциалов по проведению мониторинга даже в кризисных ситуациях. Однако, необходимо проводить мониторинг даже если усилия, требуемые для развития потенциалов, отстают от плановых целей.
- Возможность уделения особого внимания развитию потенциалов местных партнёров и организаций гражданского общества по проведению мониторинга, если прямой мониторинг проектов в кризисных ситуациях затруднён или не представляется возможным. Если сотрудники проекта не могут регулярно выезжать на места, следует проводить мониторинг с использованием вторичной информации, полученной из надёжных источников. Однако, об использовании таких методов следует чётко указывать при составлении отчётов, при этом предоставление данных об источнике информации не обязательно, поскольку это может поставить данный источник под угрозу.
- Фактор обеспечения безопасности при риске, создания адекватных гарантий и ресурсов для управления риском в ходе мониторинга.

ПОДБОР МЕТОДОВ И МЕХАНИЗМОВ МОНИТОРИНГА

Существует целый ряд методов и механизмов, которые могут быть использованы для мониторинга проектов, программ, макрорезультатов и любой другой программной деятельности. Сотрудники, управляющие программами и проектами, должны определить правильное сочетание механизмов и методов мониторинга каждого проекта, программы или макрорезультата, для того чтобы в процессе мониторинга обеспечить наличие соответствующего баланса:

- Между информацией и анализом – Это подразумевает получение и анализ документов проекта, предоставляющих информацию о ходе выполнения работ.
- При проверке достоверности – Это подразумевает проверку или подтверждение степени точности предоставленной информации о ходе выполнения работ.
- В вопросах участия – Это подразумевает обратную реакцию партнёров и бенефициаров на достигнутый прогресс и предложенные действия.

Таблица 19 перечисляет ряд общих методов и механизмов мониторинга, разделённых на 3 категории в соответствии с их преобладающими характеристиками.

Таблица 19. Подбор правильного сочетания механизмов мониторинга		
Цель		
Информация и анализ	Проверка достоверности	Участие
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рамка M&E ▪ AWP ▪ Отчёты о ходе реализации проекта и квартальные отчёты о достижении микрорезультатов ▪ Годовой отчёт по проекту ▪ Отчёт об итогах проекта и сводные отчёты об итогах ▪ Основные и технические документы: Отчёты о MDG, Национальные Отчёты по Человеческому Развитию, Отчёты о Человеческом Развитии ▪ Прогресс в достижении макрорезультатов и Стандартные Отчёты о Достижении Макрорезультатов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поездки на мес-та ▪ Выборочные проверки ▪ Обзоры и оценки других партнёров ▪ Опросы клиентов ▪ Оценки ▪ Обзоры и исследования 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отраслевые группы и механизмы, и тематические группы по макрорезультату ▪ Руководящие комитеты и механизмы ▪ Встречи заинтересованных сторон ▪ Встречи фокус-групп ▪ Ежегодный обзор
<p>← Все методы и механизмы мониторинга способствуют процессу изучения →</p>		

Нереально ожидать, что всего лишь один из любых методов и механизмов мониторинга будет отвечать всем необходимым требованиям. Разные заинтересованные стороны могут использовать разные методы и механизмы или же одни и те же методы, но по-разному. Для партнёров, активно участвующих в управлении результатами, мониторинг данных и сбор информации начинается на уровне проекта. Наиболее часто используемыми средствами и методами для систематического мониторинга, сбора данных и подготовки отчётов по проектам, используемым партнёрами, являются AWP, поездки на места и Годовые Отчёты по Проекту (APR). Обычно при мониторинге макрорезультатов необходимо использовать сочетание средств, отличающихся от тех, которые традиционно используются на проектном уровне. Такие средства, как поездки в рамках проекта или двусторонние встречи, могут оказаться недостаточными, поскольку сфера действия конкретного проекта может оказаться слишком узкой или круг партнёров, участвующих во встречах, слишком ограниченным. Вместо этого, более полезные методы могут включать в себя обзоры, проводимые тематическими группами по макрорезультату, анализы и опросы (Более подробная информация о таких средствах даётся в Главах 5-8).

AWP

С целью достижения микрорезультатов, связанных с макрорезультатами, AWP представляет подробную информацию о мероприятиях, выполняемых в рамках проекта или программы, в том числе об обязанностях сторон, сроках выполнения мероприятий, запланированных вкладах и источниках финансирования. AWP также является хорошим справочным документом для мониторинга хода выполнения работ в конце года. Поэтому, AWP и сопровождающие его средства мониторинга являются одними из самых важных инструментов мониторинга, особенно в программах и проектах, обычно продолжающихся несколько лет и с участием нескольких партнёров. Для планирования, управления и мониторинга программы на протяжении определённого периода времени (обычно в течение календарного года), большинство партнёров, включая ПРООН, используют AWP.³⁰ Существуют многочисленные формы и способы подготовки AWP. Обычно, AWP создается в начале года в качестве инструмента для планирования, а его варианты для мониторинга подготавливаются отдельно и в более поздние сроки в течение года. Одна из возможных форм AWP, выгодно сочетающих элементы планирования и отчётности на год, даётся в Таблице 20. Всю информацию, за исключением той, что в двух последних столбцах, следует вносить в начале года. Два последних столбца следует заполнять в конце года.

Руководителю проекта, ответственному за достижение макрорезультатов, следует подготовить AWP. В зависимости от сложности и характера запланированных результатов, подготовку AWP можно осуществлять коллективными усилиями. Организация, управляющая проектом, обеспечивает соответствие желаемых результатов с ожиданиями целевых бенефициаров, способствуя, таким образом, появлению у всех партнёров чувства собственности по отношению к достигнутым результатам. Руководству проектов также следует содействовать развитию необходимого партнёрства путём вовлечения соответствующих сторон в процесс подготовки AWP.

При мониторинге AWP используется для различных целей, таких как:

- Понять значимость вкладов и целей, установленных и согласованных партнёрами на год, для достижения запланированных результатов

³⁰ AWP не должен охватывать период в более чем 12 месяцев. Однако, обычно в начале программы этот план может охватывать период менее одного года.

- Проверить текущий ход выполнения работ согласно плану и выявить трудности
- Служить основой для составления отчётов (ежегодного отчёта) в конце года и планирования работ в будущем.

ПОЕЗДКИ НА МЕСТА

Поездки на места очень важны для проектов, основанных на выполнении практических работ. Для извлечения максимальной пользы следует правильно планировать поездки на места. Нижеперечисленные аспекты могут помочь в планировании эффективных поездок на места:

- Какова цель поездки с точки зрения мониторинга? – Поездки на места служат для подтверждения информации. Они подтверждают наличие результатов, отражённых в отчёте по программе или проекту. Такие поездки имеют особо важное значение при выполнении крупных, ключевых программ и проектов, имеющих существенное значение для достижения макрорезультатов. Поездки на места подразумевают оценку достижений, результатов и проблем, и могут также включать в себя встречи с руководством или дирекцией проекта.
- Время – Поездки на места могут осуществляться в любое время года. Если такая поездка планируется в первой половине года, сразу после годового обзора, она может быть направлена на подтверждение полученных результатов. Если же поездка осуществляется позднее в течение года, то она должна способствовать получению свежей информации о достижениях в ходе ежегодных и итоговых процессов обзора. Отчёты о поездках на места должны быть ориентированными на действие и краткими, и в течение недели со дня возвращения в офис должны быть представлены правлению соответствующего проекта, программы или тематической группе по макрорезультату для рассмотрения и принятия, в случае необходимости, соответствующих мер.
- Кому следует принимать участие и быть задействованным в поездку? – В большей степени поездки на места являются методом мониторинга, осуществляемым совместными усилиями нескольких партнёров, работающих над группой программ или проектов, нацеленных на макрорезультат или определённый результат. Совместные поездки также способствуют появлению чувства собственности по отношению к достигнутым результатам. Группа, состоящая из сотрудников одной или нескольких партнёрских организаций, может посещать проекты, содействующие достижению одного, конкретного макрорезультата или направленные на решение особых вопросов в области развития в конкретной географической области, например, вопросов, связанных с перемещёнными лицами, последствиями природных бедствий или уязвимыми общинами. Подобные совместные усилия часто являются эффективным способом получения в целях обзора исчерпывающей информации о ходе работ. При планировании подобных поездок важно заранее определить, на какие конкретно вопросы следует обратить особое внимание, а также обеспечить наличие, задействованность и участие соответствующих национальных партнёров и бенефициаров согласно требованиям.

Таблица 20. Образец формы AWP с компонентами мониторинга											
Макрорезультат:											
Ожидаемые микрорезультаты	Запланированная деятельность	Сроки				Ответственные стороны	Бюджет			Рамка мониторинга	
		Кв1	Кв2	Кв3	Кв4		Источник финансирования	Описание бюджета	Суммы	Расходы	Прогресс в достижении макро результатов
Микрорезультат 1 <i>Цели:</i>											<i>Положение дел по оказанию содействия в достижении целей для получения макрорезультатов страновой программы</i>
Микрорезультат 2 <i>Цели:</i>											
Микрорезультат 3 <i>Цели:</i>											
Всего											

Примечания:

1. Вышеуказанное является всего лишь наглядным примером. По мере необходимости это можно адаптировать для практического применения
2. Данная форма основана на соответствующей форме AWP ПРООН и относящихся к ней средствах мониторинга (используемых в настоящее время в виде 2-х отдельных форм)
3. Микрорезультаты в столбце 1 должны также отражать исходные данные, соответствующие показатели и ежегодные цели по мере их применения
4. Вся деятельность, в том числе деятельность по М&Е, осуществляемая в течение года для достижения указанных микрорезультатов, должна быть включена в колонку «Деятельность»
5. Фактические расходы на завершённую деятельность следует указывать в колонке «Расходы»
6. Последнюю колонку следует заполнять на основе данных о ежегодных целевых показателях, для того чтобы отметить прогресс в достижении микрорезультатов. В соответствующих ситуациях можно включить комментарии о факторах, способствовавших или препятствовавших достижению результатов, в том числе: оправдались ли риск и предположения, отмеченные в рамке М&Е страновой программы, или возникли новые сложности; или же внутренние факторы, такие как слаженность соответствующих вкладов и деятельности, качество продукции или услуг, координационные и другие вопросы по управлению.

- Диалог и консультации – при проведении диалогов и консультаций основной акцент следует сделать на наблюдения и выявление достоверной информации о прогрессе в достижении результатов (как микро-, так и макрорезультатов), а также о качестве и устойчивости этих результатов. Сотрудникам, осуществляющим поездки на места, следует уметь определять необходимость дополнительных мер, например по умеренной поддержке или выявлению пробелов в стратегии, на которые стоит обратить внимание. Поездки на места не следует использовать для длительных дискуссий вокруг вопросов о деталях выполнения работ. Если такие вопросы поднимаются во время поездок на места, их можно взять на заметку для обсуждения с соответствующими партнёрами, которые могут их решить.
- Сведения, полученные от поездок на места затем следует представить соответствующим партнёрам и бенефициарам для принятия эффективных мер. Форма отчёта по поездке на места приводится в Приложении 2.

Текстовое окно 22. Политика ПРООН по поездкам на места и успешная имплементационная практика

Как минимум раз в году представитель странового офиса ПРООН должен посещать каждый проект и программу, которые содействуют достижению результатов в рамках СРД и СРАР. Поездки могут осуществляться руководителем программы, советником по программам или группой сотрудников из странового представительства (в частности, при работе над сложными макрорезультатами). Резидент-координатору и другим руководителям странового представительства также рекомендуется совершать поездки на места.

APR

Для руководства проекта APR является своего рода механизмом самооценки, который служит основой для оценки выполнения программ и проектов с точки зрения их вклада в достижение намеченных макрорезультатов посредством микрорезультатов. APR должен содержать точную, обновлённую информацию о результатах проекта, выявлять основные трудности и предлагать дальнейшие направления деятельности. В качестве отчёта по самооценке, подготовленного руководством проекта для странового представительства, он может быть использован для стимулирования диалога с партнёрами.

Содержание, формат и подготовка APR

Главный APR должен отражать в себе оценку AWP, который обсуждался выше. APR – это отчёт по проекту, представляемый заинтересованным сторонам посредством правления проекта или наблюдательного комитета. APR должен быть объективным и может отражать мнения, которых не разделяют все заинтересованные стороны. APR должен быть кратким и содержать минимум основных элементов, необходимых для оценки результатов, серьёзных проблем и предлагаемых действий. Эти элементы включают в себя:

- Анализ выполнения проекта в течение отчётного периода, в том числе полученных микрорезультатов и, по мере возможности, информацию о ходе дел с достижением макрорезультатов
- Выявление препятствий на пути достижения результатов, т.е. проблем, риска и причин возникновения этих препятствий
- Извлечённые уроки и показатели того, как они будут учитываться
- Чёткие рекомендации на будущее относительно подхода к решению основных проблем

Помимо основного содержания руководством проекта или другими партнёрами, при необходимости, сюда могут быть добавлены дополнительные элементы. В духе принципов согласования и упрощения партнёрам следует договориться об использовании согласованных форм отчётности (насколько это возможно), для того чтобы избежать повторяющихся отчётов и свести объём работ к минимуму. С точки зрения мониторинга очень важно, чтобы APR вытекал из AWP и, тем самым, служил общим целям основной рамки M&E, а также достижению запланированных результатов.

Руководство проекта несёт ответственность за подготовку и распространение APR. APR составляется сотрудниками проекта, с уделением особого внимания микрорезультатам, и рассматривается донорами, другими партнёрами и заинтересованными сторонами. Поскольку сотрудники проекта, зачастую, являются экспертами в своих областях, мониторинг на уровне проекта может также включать в себя экспертную оценку прогресса в достижении макрорезультата.

Сотруднику, ответственному за гарантию качества проекта (см. Текстовое окно 23 на стр. 115), следует просмотреть APR и дать свои замечания относительно обоснованности, достоверности и качества данных мониторинга, собранных и обработанных в рамках проекта.

Текстовое окно 23. Роль гаранта
<p>ПРООН представила концепцию гарантии программ и проектов, которая, <i>среди прочего</i>, повышает качество мониторинга. Руководители проектов и программ несут первоочередную ответственность за обеспечение точности и высокое качество данных мониторинга. Роль гаранта носит дополнительный характер и является частью обязанностей программного и проектного советов, как это указывалось в Текстовом окне 20 (Глава 3). Как правило, эта роль делегируется сотрудникам ПРООН, которые не вовлечены напрямую в управление программой или проектом. Обычно, роль гаранта программы отводится сотруднику, ответственному в представительстве за M&E, а роль гаранта проекта – руководителю программ. Эта функция действует на протяжении всего периода разработки, выполнения и закрытия проектов и программ. Что касается мониторинга, роль гаранта имеет несколько нижеуказанных функций:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Соблюдение стандартов и требований по мониторингу и отчётности▪ Обеспечение чёткого представления и отражения в системах управления информацией всех элементов проектных результатов с целью содействия процессу мониторинга и отчётности▪ Обеспечение подготовки и представления высококачественных, периодических отчётов о достижениях▪ Выполнение работ по надзору, таких как поездки с целью мониторинга и выборочные проверки▪ Обеспечение выполнения решений правления проекта и программы, а также наблюдательного комитета, и внесения изменений в соответствии с необходимыми процедурами.

Использование APR

APR является частью системы контроля и мониторинга проектов и основным составляющим процесса ежегодного обзора. Как правило, APR обеспечивает информацией партнёров-доноров при составлении ежегодных отчётов о поддерживаемых ими результатах. После составления и распространения APR следующий шаг включает в себя консультации, которые могут проводиться на уровне правления проекта или наблюдательного комитета, а также на основании письменных комментариев, полученных от партнёров. В зависимости от содержания и подходов APR может быть использован для нижеследующих целей:

- Оценка деятельности - При использовании таких механизмов, как тематические советы, группы по макрорезультатам или наблюдательные комитеты, созданные в целях наблюдения за выполнением проекта, APR может служить основой для достижения консенсуса и принятия совместных решений по рекомендациям для дальнейшего направления деятельности. Ключевые элементы APR обеспечивают информацией документы более высокого уровня, например ежегодный обзор UNDAF, отраслевые обзоры и обзоры национальных результатов и планов

развития. APR следует использовать в качестве основы для получения информации о ходе выполнения проекта.

- Изучение – APR должен предоставлять информацию о том, что было сделано правильно, а что - не правильно, а также о факторах, способствовавших успеху или неудаче. Эта информация должна быть включена в материалы ежегодного обзора, размещена в сети, используемой для изучения и практиками, в базах данных по обучению и оценке. В APR по последнему году проекта рекомендуется включать специальные разделы, отражающие извлечённые уроки и планирование устойчивости достигнутых результатов развития (стратегия выхода из проекта). APR может включать в себя основные извлечённые уроки, с точки зрения лучшей и худшей практики, элементы вероятности успеха и рекомендации для последующих действий, при их необходимости. APR может также использоваться для предоставления бенефициарам, партнёрами и заинтересованным сторонам информации о результатах и проблемах, и получения их мнения по этому поводу.
- Принятие решений – Партнёры могут использовать APR для планирования дальнейших действий и стратегий деятельности, отслеживания прогресса в достижении микрорезультатов, применения механизмов «умеренного содействия», развития партнёрских и союзнических отношений. APR позволяет проектному совету, наблюдательному комитету и партнёрам найти решения для устранения основных препятствий на пути достижения запланированных результатов. В результате такого рода консультативного процесса в общую структуру проекта и соответствующие общие рамки результатов, отражённые в плановых документах, можно внести необходимые изменения.

Совместный мониторинг

Нельзя проводить мониторинг результатов развития обособленно или на индивидуальной основе. По мере возможности, мониторинг следует проводить совместными или объединёнными усилиями основных заинтересованных сторон. В процесс мониторинга на максимально возможном уровне следует подключить основные заинтересованные стороны, в том числе многочисленные агентства ООН, работающие совместно для достижения определённых результатов, а также представителей установленных групп бенефициаров и ключевых национальных партнёров. Такого рода совместный мониторинг должен также проявляться в ходе совместных поездок на места. В идеале совместный мониторинг следует организовать и координировать посредством тематических групп по макрорезультату на уровне страны или общепрофессиональных механизмов. Совместный мониторинг должен привести к совместному анализу и принятию ряда решений, например к формальной договорённости о ежегодных обзорах.

В случае наличия ограничений для совместного мониторинга под руководством национальных органов UNCT может создать межведомственные группы по достижению каждого макрорезультата UNDAF. Эти группы могут использовать таблицу результатов и рамку M&E в качестве основы для совместного мониторинга с соответствующими партнёрами. Результаты такого мониторинга следует использовать при представлении отчёта о ходе выполнения работ для UNCT и проведении совместного анализа. Этим тематическим группам по макрорезультатам UNDAF следует дополнять любую информацию по мониторингу, которую агентства ООН и партнёры могут собрать по отдельности.

- С практической точки зрения совместный мониторинг включает в себя следующее:
- Проведение регулярных встреч с партнёрами для оценки прогресса в достижении результатов, указанных в рамке M&E, и обмена информацией, собранной одним или несколькими партнёрами

- Планирование и проведение совместных проверочных поездок на места для оценки достижений и выявления проблем
- Извлечение уроков или выявление успешной практики, распространение этой информации среди партнёров, содействие использованию этой информации партнёрами и разработку познавательных материалов
- Выявление потребностей партнёров в развитии потенциалов, в частности по сбору информации, анализу, мониторингу и отчётности.
- Представление регулярных отчётов соответствующим заинтересованным сторонам и руководящему комитету или же правлению
- Ознакомление высокопоставленных лиц с извлечёнными уроками и положительной практикой
- Содействие в составлении общих ежегодных отчётов о ходе работы для рассмотрения на уровне обзора макрорезультатов и ежегодных обзоров

ПОДСКАЗКА Начните думать о данных мониторинга и потенциалах, необходимых для проведения мониторинга, в начале процесса планирования программ. В ходе выполнения программы такое обдумывание может быть слишком запоздалым.

Получение достоверных данных и информации для мониторинга

Мониторинг является частью всеобъемлющего, непрерывного процесса составления и развития программы, начинающегося с углублённого анализа ситуации в области развития. Обычно этот аналитический этап, предшествующий планированию, обеспечивает понимание потребностей мониторинга на ранних этапах. К примеру, наличие и качество данных, необходимых для анализа с целью разработки новой программы или проекта, обозначит масштабы и возможности использования существующих потенциалов и ресурсов для мониторинга. Это также укажет на существенные пробелы, на которые может быть необходимо обратить внимание, для обеспечения эффективного мониторинга в будущем. Поэтому, признание факта существования значительных возможностей в ходе аналитического этапа, предшествующего процессу планирования, может обеспечить эффективный мониторинг на дальнейших этапах программного цикла.

В идеале, данные мониторинга должны исходить или собираться из национальных источников. Однако, всё зависит от наличия и качества данных у этих источников. В большинстве стран аналитическая информация всё чаще поступает из национальных информационных систем по развитию, также являющихся хранилищами важной данных и информации для мониторинга. Зарубежным партнёрам следует определить данные и системы, уже существующие в стране и опираться на них. Особое внимание следует уделить установлению исходных данных, выявлению тенденций и пробелов в данных, а также выделить недостатки в национальных статистических и мониторинговых системах. Многие страновые представительства ПРООН оказывают содействие в создании систем сбора данных. Некоторые примеры такого содействия приводятся в Текстовом окне 24.

Текстовое окно 24. Примеры успешной практики сбора информации при поддержке ПРООН

- В рамках одного из проектов по созданию и развитию потенциалов в провинции Белуджистан Представительство ПРООН в Пакистане успешно поддержало систему сбора данных под названием Объединенная Информационная Система. Эта система имеет 2 характерные особенности: посредством Общинных Информационных Комитетов, состоящих из членов общины, эта община собирает информацию о домашних хозяйствах и соответствующих услугах; а система обеспечивает общины обзором их социального и экономического положения в виде графиков, помогает планировщикам и поставщикам услуг устранить недостатки в их работе и способствует повышению качества оказываемых услуг. Такого рода собранная информация содействует мониторингу хода выполнения работ в достижении MDG.
- В первом «Атласе по Человеческому Развитию в Бразилии», представленном в 1998г., впервые был использован метод вычисления индекса человеческого развития на муниципальном уровне. Впервые индекс человеческого развития и его компоненты были вычислены для всех муниципалитетов страны (В то время в Бразилии насчитывался 4.491 муниципалитет). В 2003г. было опубликовано новое издание Атласа (доступно только на португальском языке), где использовались данные демографической переписи населения 2000г. Эта информация доступна на сайте <http://www.pnud.org.br/atlas/> с ссылкой на “Clique aqui para instalar o Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasilemse u computador.” (перевод: щёлкните мышкой здесь, чтобы установить на вашем компьютере Атлас по человеческому развитию в Бразилии)
Атлас делает возможным многомерный подход к измерению человеческого развития, поскольку он предусматривает совокупность показателей по пользованию основными услугами в области образования, социальном секторе, а также в других областях. Специальная географическая привязка программного обеспечения была разработана для упрощения процесса пользования базой данных, современная версия которой содержит свыше 200 показателей для свыше 5.500 муниципалитетов Бразилии. Эта программа имеет функции, позволяющие делать запросы, создавать тематические карты, создавать информационные бюллетени, а также ряд простых статистических функций (таких как разработка гистограмм, сравнительных графиков и описательной статистики). Она сыграла ключевую роль в успехе Атласа, позволив людям, не имеющим навыков работы со статистическими данными, проводить собственный анализ.

Кроме того, UNDG может оказать поддержку в использовании системы **DevInfo**³¹, являющейся базой данных для мониторинга процесса человеческого развития. Эта система является средством организации, хранения и предоставления информации в едином формате с целью обеспечения обмена данными на национальном уровне между правительственными учреждениями, агентствами ООН и партнёрами по развитию. В 2004г. UNDG одобрила использование DevInfo для оказания помощи странам в мониторинге процесса достижения MDG. В настоящее время более чем 100 стран используют DevInfo в качестве платформы для разработки национальных социально-экономических баз данных. Более 80 национальных статистических организаций и других учреждений официально установили DevInfo и адаптировали эту базу данных под свои специфические требования. Имеется право на свободное использование программного обеспечения в разработках и существует Группа поддержки DevInfo, оказывающая техническую помощь странам и поддерживающая национальные усилия по развитию потенциалов.

Механизмы и форматы для предоставления отчётов о результатах должны быть согласованы заранее для соответствия потребностям партнёров. По мере возможности, всем партнёрам следует принять общий формат мониторинга для уменьшения объёма работ, особенно для национальных партнёров, а также для выполнения обязательств по упрощению и согласованию процедур, принятых на международных форумах.

Агентства ООН разработали несколько согласованных форм отчётности. Они включают в себя:

³¹Для более подробной информации см. <http://www.devinform.org>

- Форма AWP с рамкой мониторинга, которую можно использовать для отчётности на уровне проекта (описан в Таблице 20)
- Форма Стандартного Отчёта о Ходу Реализации Проекта,³² используемая некоторыми агентствами ООН для отражения достигнутого прогресса и предоставления донорским организациям отчётов об использовании ресурсов и достижении результатов. Эта форма может быть использована на уровне макрорезультатов. Она также связан и с другими стандартными формами (AWP, CPAP, CPD и таблица результатов UNDAF), используемыми агентствами ООН.

Вышеуказанное служит качественной основой для принятия общих форма отчётности. Они также могут быть адаптированы партнёрами с целью удовлетворения специфических требований.

4.4 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ МОНИТОРИНГА ДЛЯ РУКОВОДЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Данные и информация о ходе выполнения работ для достижения результатов собираются, рассматриваются и используются на уровне проектов, макрорезультатов, отдельных отраслей и программ. Все эти уровни взаимосвязаны и усиливают друг друга. Обмен информацией на этих уровнях является двусторонним и преследует нижеследующие общие цели:

- Уточнение и анализ достижений, возникающих вопросов, проблем и извлечённых уроков
- Принятие мер и решений, в том числе внесение изменений в планы и ресурсы, при необходимости

ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ

Обычно данные мониторинга представляют собой совокупность информации от проектного уровня до уровня более высоких результатов. Использование информации, полученной в результате мониторинга на уровне проекта, может быть резюмировано следующим образом.

Самое первое действие в процессе мониторинга должно представлять собой чёткое определение результатов, ожидаемых от конкретного проекта, и мер, которые нужно предпринять для мониторинга. На начальном этапе проекты должны: иметь чёткие рамки (которые должны оставаться таковыми на протяжении всего проекта); иметь представление об ожидаемых вкладах, и степени их содействия в достижение результатов более высокого уровня; обеспечить соответствие совокупности годовых целей возможностям достижения предусмотренных микрорезультатов; обеспечить направленность этих целей на достижение запланированных микрорезультатов в течение согласованных временных рамок. Вся эта информация изначально отражается в рамке результатов проекта и в рамке M&E. Этот процесс следует повторять во время каждого ежегодного обзора проектов в целях получения постоянного подтверждения об обеспечении микрорезультатов в соответствии с графиком работ и их соответствующей значимости. Если этого не происходит, то следует извещать вышестоящие советы или комитеты для рассмотрения любых возможных воздействий на запланированные общие результаты для внесения изменений, а также установления новых сроков и затрат.

³² «Стандартный Отчёт о Ходу Реализации Проекта», UNDG. Доступен на сайте: <http://www.undg.org/index.cfm?P=261>.

Данные мониторинга следует собирать согласно АWP, а в случае с ПРООН – путём использования квартальных отчётов о ходе выполнения работ, составляемых с помощью системы «Атлас». В ходе проекта следует пересматривать данные, для того чтобы:

- Заново получить подтверждение постоянной эффективности логического звена результатов проекта или программы в свете практического опыта и доказательств.
- Распознать виды проблем, возникших в ходе выполнения работ: имел ли место предполагаемый риск и опасения? Появились ли другие непредвиденные трудности, возможности и опасности? Управляемы ли они?

Прогресс в достижении микрорезультатов и постоянное соответствие этих результатов макрорезультатам и задачам должны быть синтезированы и отправлены в организации, которым представляются отчёты проекта, а также в структуры, осуществляющие мониторинг соответствующих макрорезультатов или определённых отраслей. На основании этих данных мониторинга руководству проекта и совету или наблюдательному комитету следует заново подтвердить факт достижения микрорезультатов в соответствии с графиком, а также факт содействия проекта в достижении желаемых макрорезультатов. Если этого не происходит, то им следует определить, какие изменения необходимы. Если возникает необходимость пересмотра планов, то руководству проекта следует спроектировать процесс пересмотра в том числе рамки результатов с новыми сметами расходов, ежегодными целями и т.д., для содействия принятию решений на более высоких уровнях. Такая информация может предоставляться в согласованные промежутки времени, например ежеквартально, каждые полгода, ежегодно или по мере необходимости.

УРОВЕНЬ МАКРОРЕЗУЛЬТАТОВ

Механизмы, координирующие деятельность на отраслевом уровне и уровне макрорезультатов, играют важную роль в мониторинге результатов и развитии потенциалов для мониторинга. Они способствуют налаживанию партнёрских отношений вокруг инициативы, поддерживаемой партнёрами в целях достижения общих результатов, обеспечивают контроль за деятельностью в духе коллективизма, налаживают связи с национальными системами и целями национального развития и способствуют развитию потенциалов для мониторинга.

Наличие подобных механизмов мониторинга и контроля на уровне макрорезультатов следует подтвердить в начале выполнения программы или проекта. Если такие механизмы не существуют, то при взаимодействии с национальными партнёрами следует принять меры для создания соответствующих групп. В качестве временной меры и в соответствии с Руководящими Указаниями UNDG (ССА и UNDAF) могут быть созданы Тематические группы ООН. Таким механизмам мониторинга макрорезультатов и отдельных отраслей следует осуществить нижеследующие действия:

- Обеспечить участие в группе всех тех, кто содействует достижению макрорезультатов. Для ПРООН это ещё означает и ответ на вопрос о правильном выборе партнёра, с которым организация участвует в получении микро- и в достижении макрорезультатов.
- Достичь договорённости о регулярном взаимодействии и о плане работ в целях обеспечения постоянной действенности и эффективности механизмов координации и мониторинга
- Просмотреть компоненты макрорезультатов (микрорезультатов и других видов деятельности) и проследить, чтобы полученные микрорезультаты были достаточны для достижения макрорезультатов и приносили пользу.

- Обеспечить действенность, соразмерность и управляемость плана результатов по показателям макрорезультатов, целям, риску и предположениям.
- Способствовать развитию национальных потенциалов в области мониторинга.
- Согласовать практические аспекты координации деятельности тематической группы по макрорезультату. В идеале, национальному органу следует управлять подобной группой. Однако, ПРООН также может предложить такого рода услуги.

Механизмам, координирующим деятельность на уровне определённых отраслей или макрорезультатов, следует постоянно оценивать положение дел в связи с получением микрорезультатов и соответствующими инициативами партнёров – при том, что все они содействуют достижению намеченного макрорезультата. Такая оценка проводится путём изучения информации, полученной из всех соответствующих проектов, национальных, донорских отчётов и прочих источников. Следует рассмотреть итоги квартальных и ежегодных обзоров макрорезультатов и извлечь соответствующие уроки, которые должны быть учтены при дальнейшей разработке программ, а также должны служить средством обеспечения процесса документирования и распространения накопленного опыта. В частности следует:

- Рассмотреть и оценить сопутствующие проекты и обеспечить обратную связь со всеми соответствующими партнёрами при получении соответствующих отчётов, в частности APR по каждому из проектов.
- Рассмотреть любые изменения, необходимые для каждого составляющего проекта и общего подхода, с целью достижения макрорезультатов, учесть последствия необходимых изменений и принять соответствующие меры, для того чтобы обеспечить достижение макрорезультатов.

Важно помнить, что по своей природе координационные механизмы на уровне макрорезультатов и определённых отраслей «шире», чем отдельные программы ООН или ПРООН, поскольку они фокусируются на достижении макрорезультатов национального масштаба. Поэтому, ООН и ПРООН являются лишь некоторыми из многочисленных организаций, содействующих достижению такого рода макрорезультатов. В идеале, координационные механизмы на уровне макрорезультатов и определённых отраслей должны находиться не под руководством ООН или ПРООН, а существующих национальных структур, которым поручена координация деятельности на отраслевом уровне в национальном масштабе.

ПРОГРАММНЫЙ УРОВЕНЬ

Каждый партнёр (такой как ПРООН), содействующий достижению одного или нескольких макрорезультатов, обычно имеет свои собственные механизмы планирования, осуществления и мониторинга своих вкладов в дело достижения результатов. Такими вкладами со стороны ПРООН на страновом уровне являются осуществление CPAР, его мониторинг и годовой обзор. Рамка M&E, являющаяся также рамкой мониторинга CPAР, служит основой для этой цели.

Первостепенный вопрос, над которым следует задуматься на уровне программы: Обеспечивает ли ПРООН, как партнёр, своей программой эффективное содействие страновой программе ПРООН, UNDAF и достижению национальных результатов в рамках согласованных партнёрских договоренностей? Такой же принцип применяется и к региональным программам ПРООН, глобальной программе и стратегическому плану. Более того, следует также установить, содействуют ли страновые, региональные и глобальные программы целям и предусмотренным макрорезультатам Стратегического Плана.

Для организации мониторинга на уровне программы необходимо выполнить нижеследующие шаги:

- Получить информацию для мониторинга по каждому из проектов, финансируемых со стороны ПРООН, на основе соответствующих квартальных отчётов о ходе выполнения работ (если таковые используются), APR и о других видах деятельности, таких как «умеренная» поддержка конкретного макрорезультата. Посредством этой информации следует ответить на вопросы, типа: Какого прогресса достигла ПРООН в получении согласованных микрорезультатов СРАР в течение определённого периода времени? Каковы в целом успехи ПРООН в достижении макрорезультатов СРАР? Какие вопросы программно уровня требуют дальнейших действий? Что мы изучаем в качестве программы?
- Определить, насколько действенными и содействующими достижению соответствующих макрорезультатов являются микрорезультаты, полученные при поддержке ПРООН.
- Принять участие в диалоге с соответствующими заинтересованными сторонами на уровне макрорезультатов, а также на отраслевом и национальном уровнях.
- Определить насколько, согласно запланированному, другие партнёры содействуют общему делу, выявить имеющиеся пробелы, на которые нужно обратить внимание, и возможности для налаживания более тесного партнёрства.
- Триангулировать информацию, полученную в ходе мониторинга, для проведения более объективного анализа вкладов ПРООН в каждый макрорезультат. Определить вопросы и изменения, необходимые для дальнейшего диалога о механизмах мониторинга соответствующего макрорезультата. Проанализировать степень объединения в единое целое со стороны ПРООН таких ключевых аспектов, как развитие потенциалов, гендерное равенство, национальная ответственность и сотрудничество между развивающимися странами.
- Резюмировать основные, значимые моменты программы в единое целое в целях корпоративной отчётности и принятия решений во время ежегодного обзора программы.
- Учесть возможность отмены отдельного ежегодного обзора страновой программы ПРООН, если вопросы, относящиеся к программе ПРООН, и соответствующие решения, можно охватить в ходе ежегодного обзора UNDAF. В рамках ежегодного обзора UNDAF было бы полезно провести однодневный обзор программ ООН, когда полдня посвящается обсуждению UNDAF, а другие полдня - соответствующим программам агентств.
- Осуществить необходимые изменения, согласованные в ходе ежегодных обзоров.

Такого же рода аналитическая работа должна содействовать процессам корпоративного изучения и отчётности. Для ПРООН это значит, что руководителям страновых, региональных и глобальных программ следует включать итоги проведённых анализов в Платформу RBM для составления отчётов о ходе выполнения работ на основании Стратегического Плана.

ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР С УЧАСТИЕМ ОСНОВНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Проведение ежегодного обзора с участием основных заинтересованных сторон является ключевым элементом мониторинга на уровне национальной программы или UNDAF. Это является кульминацией работ по мониторингу, начинающихся на проектном уровне и в течение года поднимающихся до уровня макрорезультатов и программ отдельно взятых партнёров. Ежегодный обзор способствует диалогу между руководителями высокого уровня для оценки прогресса в достижении (микро- и макро-) результатов. Он также является форумом, используемым для достижения более тесного

взаимопонимания и согласия между партнёрами по вопросам, имеющим прямое отношение к достижению запланированных результатов и принятию важных решений на высоком уровне. В идеале, ежегодный обзор проводится в конце года, а обсуждения предусматриваются для направления и утверждения планов на следующий год.

Ежегодный обзор нужно хорошо спланировать, для того чтобы извлечь из него максимум результатов. При подготовке к ежегодному обзору следует принять во внимание нижеследующие аспекты:

- Очень важно проводить ежегодные обзоры на основании объективных данных мониторинга и аналитических материалов (например APR), подготовленных в рамках всех соответствующих проектов и доработанных после консультаций с соответствующими заинтересованными сторонами. Осуществление нижеследующих действий может быть полезным:
 - Основываясь на заключениях и рекомендациях APR, проектного совета или наблюдательного комитета, тематической группы или совета по макрорезультату, каждой партнёрской организации следует обобщить свои собственные ключевые вопросы, в том числе оценку собственного вклада в достижение макрорезультатов, а также другие вопросы, которые необходимо обсудить во время ежегодного обзора. Такое обобщение должно быть кратким и представляться на рассмотрение участников ежегодных обзоров до начала заседания.
 - Учитывая вопрос регламента в ходе ежегодного обзора, при необходимости между соответствующими партнёрами организуются предварительные консультации, для того чтобы обеспечить эффективность обсуждений в ходе самих обзоров, избежать возможных разногласий и способствовать принятию решений и чёткому планированию последующих действий по программе в следующем году.
- Ежегодный обзор следует организовывать соответствующему национальному партнёру и проводить в практической манере с участием всех заинтересованных сторон. В зависимости от национальных потенциалов, а также на основании консультаций и под руководством основных национальных партнёров и другие партнёры (например ПРООН) могут организовать или помочь с организацией ежегодного обзора. Участники от каждой партнёрской организации должны быть представлены на уровне лиц, ответственных за принятие решений. Успех подобного мероприятия во многом зависит от степени участия партнёров в процессах, предшествовавших ежегодному обзору, и их информированности о вопросах, которые будут обсуждаться. В идеале, многие из вопросов, которые будут рассматриваться во время ежегодного обзора, следует обсудить заранее, например, во время регулярных работ по мониторингу, таких как поездки на места или предварительные обсуждения APR на уровне проекта или отдельного макрорезультата. Для того чтобы охватить все ключевые вопросы и макрорезультаты рекомендуется целенаправленный подход к проведению ежегодного обзора. В связи с этим, осуществление нижеследующих действий может оказаться полезным:
 - Следует очень внимательно относиться к подготовке повестки дня ежегодного обзора, уделяя первоочередное внимание вопросам, требующим коллективного рассмотрения и принятия решений со стороны партнёров в ходе ежегодного обзора. Уделить достаточно времени для диалога и заранее подготовить справочную информацию по каждому пункту, включённому в повестку дня.
 - В результате ежегодного обзора обеспечить принятие решений и достижение договорённости по: состоянию дел в области достижения намеченных

результатов; внесению любых изменений в общие рамки результатов; обновлённому AWP на следующий год.

Глобальные и региональные программы (ПРООН)

Обзоры глобальной или каждой региональной программы нужно проводить, как минимум раз в год. Такие ежегодные обзоры обеспечиваются информацией из различных источников, в том числе из APR по каждому проекту, составляющему программу.

Текстовое окно 25. Типичный процесс ежегодного обзора UNDAF и извлечённые из этого процесса уроки

На страновом уровне:

Процесс ежегодного обзора программ ПРООН связан с ежегодным обзором UNDAF, что предоставляет ежегодную возможность всем агентствам и национальным партнёрам рассмотреть вклад UNCT в достижение национальных целей на основе Таблицы Результатов UNDAF. На основе совещаний с национальными партнёрами UNCT определяет масштабы и формат проведения встречи.

Ежегодный обзор UNDAF должен предоставлять UNCT и национальным партнёрам:

- Ежегодно обновляемую информацию об общих достижениях на основании Таблицы Результатов UNDAF
- Обоснованность выводов и рекомендаций, которые следует включить в процесс ежегодного планирования.

ПРООН содействует ежегодному обзору UNDAF путем ежегодной отчётности о результатах в рамках CPAF. Ежегодный отчёт по CPAF составляется на основе: анализа данных, полученных из APR и от проектных советов; скоординированных комментариев по каждому макрорезультату, полученных от координационных структур по отдельным отраслям или макрорезультатам (включая национальные координационные механизмы и тематические группы ООН) в целях отражения прогресса в достижении макрорезультатов; оценки проектов и макрорезультатов, или же обзора другого соответствующего макрорезультата или проекта, проведённого в течение года, в том числе другими партнёрами.

По существу, вклад ПРООН в ежегодный обзор UNDAF (синтез ежегодного отчёта по CPAF) включает в себя: краткую оценку процесса достижения ежегодных целей в ходе всех работ, финансируемых со стороны ПРООН в рамках достижения макрорезультатов UNDAF; операционные моменты, связанные с выполнением CPAF; и любые изменения в существующий CPAF, требующие согласия партнёров, отличных от ПРООН.

Некоторые основные уроки, вынесенные из процесса ежегодного обзора UNDAF, на основе опыта Соломоновых Островов

- **Используйте правительственный План по Национальному Развитию в качестве организационного принципа для обзора** - Организуйте систему отчётности и обсуждений на основе Национального Плана Развития. Для этого могут потребоваться дополнительные усилия со стороны системы ООН и других партнёров, но эти дополнительные усилия в достаточной мере оправданы результатом в виде повышения уровня национального участия.
- **Мыслите стратегически** - презентации по отдельно взятым программам ООН могут быть неинтересными. Избегайте длинных списков микрорезультатов, достигнутых отдельными партнёрами. Такая информация может быть представлена на встречах в качестве справочного материала. Сосредоточьтесь на возможных изменениях вследствие развития, исходя из соответствующих показателей развития.
- **Повторение облегчает** - поскольку каждое агентство имеет свои собственные формы отчётности, сроки и условия, с первого раза многим организациям трудно сотрудничать в области ежегодного планирования и обзора деятельности. Сотрудничество становится легче, когда скоординированные усилия повторяются.
- **Стандартные формы следует разрабатывать и обсуждать по возможности на самых ранних числах** - Хотя и существует соблазн уделить больше внимания структуре и повестке дня заседания, не следует забывать, что большую часть работы по обзору составляют процессы доработки годовых отчётов и AWP. Поэтому, чем раньше будет начата эта работа, тем лучше.
- **Сокращайте расходы на переговоры** – используйте видео- или интернет-конференции для консультаций с партнёрами внутри системы ООН
- **Сила ООН в единстве** - в целом, совместная поддержка со стороны системы ООН в конкретной стране может осуществляться на равне с другими ведущими зарубежными партнёрами. Это усиливает позицию системы ООН, а также поддерживает принцип «Действовать как Единое Целое».

Работа, выполняемая после ежегодного обзора UNDAF

- Повестку дня и протоколы ежегодных совещаний по обзору следует задокументировать, распространить среди всех партнёров и согласовать с ними.
- Пересмотреть AWP на основании и в соответствии с решениями, вытекающими из обзора. Пересмотренную версию следует утвердить, желательно в письменной форме, всеми партнёрами, участвовавшими в обзоре и обычно представленными на уровне проектного совета. После этого следует подготовить рамку M&E на программном (CPAP) и проектном уровнях, а также соответствующие средства мониторинга AWP для обеспечения готовности к мониторингу в следующем году.
- После завершения работ по ежегодному обзору и согласованию новых целей деятельности на следующий год для ПРООН начинаются следующие процессы по: доработке и подписанию обновлённых AWP для проектов с новыми годовыми целями; внесению обновлённых, по итогам года, результатов в Платформу RBM для дальнейшей корпоративной отчётности; установлению вновь согласованных целей с использованием Платформы RBM для последующих ежегодных обзоров.
- Координировать любые изменения с тематическими комитетами по макрорезультатам или по отдельным отраслям для обеспечения информированности всех заинтересованных сторон о любых изменениях.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ МОНИТОРИНГА ПРИ ОЦЕНКЕ

Эффективный мониторинг создает надёжную базу данных для оценки. Данные, отчёты, результаты анализа и решения, основанные на фактах мониторинга, следует сохранять для их последующего беспрепятственного использования при оценке.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

ГЛАВА 5

Эта Глава представляет собой целостный взгляд на функции оценки, проводимой со стороны ПРООН, для оказания содействия руководителям и сотрудникам программных структур, а также партнёрам при принятии стратегических решений по оценке. Глава описывает причину важности оценки для ПРООН и пути использования оценочной информации, даёт краткий обзор политики ПРООН по оценке, информацию о видах оценки, обычно проводимых в ПРООН, основных ролях и обязанностях при оценке, а также о требованиях к оценке, предусмотренных политикой по оценке.

5.1 ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОЦЕНКА? ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ

Оценка очень важна для ПРООН в целях совершенствования в области содействия человеческому развитию. Путём сбора фактов и объективной информации оценка позволяет руководителям принимать информированные решения и осуществлять стратегическое планирование. В определённой степени успех ПРООН зависит от способности этой организации и её партнёров проводить и использовать объективную оценку для принятия решений, основанных на фактах. Эффективное проведение и использование оценки требует соответствующих человеческих и финансовых ресурсов, чёткого понимания оценки и, что самое важное, *культуры ориентированности на результаты, изучения, исследования, а также принятия решений, основанных на фактах*. Каждый сотрудник ПРООН и её партнёры должны придерживаться общего видения и быть открытыми для перемен.

Эффективное использование оценки содействует усовершенствованию программ и отчётности, накоплению знаний.

Содействие усовершенствованию программ - программа работает или нет, и почему? Как это можно сделать по другому для получения лучших результатов?

Что, почему и в каком контексте работает эффективно представляет интерес. Лица, ответственные за принятие решений, например менеджеры, используют оценку для необходимого усовершенствования, регулирования подходов или стратегий деятельности и для принятия альтернативных решений. Оценка, направленная на решение этих вопросов, должна представить конкретную информацию о методах или возможностях достижения улучшений, или же о наличии альтернатив, предназначенных для достижения необходимых улучшений.

Накопление знаний для обобщения и более широкого применения – Что мы можем узнать из оценки? Как мы можем применить полученные знания в других ситуациях?

Основной интерес заключается в накоплении знаний для глобального применения и обобщения в других условиях и ситуациях. Если интерес заключается в накоплении знаний, то обычно для оценки применяется более тщательная методология в целях обеспечения более высокого уровня точности оценки и полученной информации, что позволяет обобщить и более широко применить эту информацию за пределами конкретного контекста.

Оценку не следует рассматривать как отдельно взятое мероприятие, это часть работы, где различные заинтересованные стороны могут участвовать в непрерывном процессе получения и применения оценочной информации. Руководящие работники ПРООН

совместно с правительством и другими заинтересованными сторонами решают, кто и на каком этапе (анализ заключений и опыта, разработка ответных мер руководства на оценку, распространение знаний), а также в каком качестве (получатель информации, участник консультаций, активный участник, равноправный партнёр или ключевая сторона в принятии решений) будут участвовать в этом процессе. Имея прямое отношение к изучению и владению результатами оценки эти решения являются стратегическими для руководящих работников ПРООН. Рамка оценки, вырабатывающая соответствующие знания, способствующая изучению и направляющая деятельность, является важным средством развития потенциалов и обеспечения устойчивости результатов.

Содействие подотчётности - В правильном ли направлении работает ПРООН? Правильно ли работает ПРООН? Выполнила ли ПРООН обещанное?

В данной ситуации основной интерес заключается в определении полезности или ценности и значимости инициативы и её качества. Эффективная система отчётности требует наличия достоверной и объективной информации, а оценка может предоставить подобную информацию. Оценка помогает обеспечить соответствие и поддержку инициатив и целей ПРООН Декларации Тысячелетия, MDG, а также, глобальным, национальным и корпоративным приоритетам. ПРООН несёт ответственность за предоставление качественных доказательств, связывающих его вклады с достижением результатов развития в конкретной стране, а также за предоставление услуг, основанных на принципах человеческого развития. Представляя такого рода объективный и независимый анализ, оценка в системе ПРООН обеспечивает подотчётность этой организации перед Исполнительным Советом, донорами, правительством, национальными партнёрами и бенефициарами.

Предполагаемое назначение оценки определяет её продолжительность, методологическую структуру, уровень и характер участия заинтересованных сторон. Поэтому, назначение оценки нужно определить ещё на стадии планирования. В Текстовом окне 26 приводятся основные вопросы для направления ПРООН и её партнёров при определении возможного назначения оценки.

Эти назначения не являются взаимоисключающими, и, в целом, оценка имеет множество назначений. В ходе всего процесса оценки её назначение должно, по мере необходимости, пересматриваться и уточняться на основе консультаций с заинтересованными сторонами. Такого рода деятельность с учётом интересов всех сторон обеспечивает достоверность оценки и право на владение всем процессом и его результатами, способствуя, таким образом, её оптимальному использованию.

Текстовое окно 26. Определение назначения оценки

Какая информация необходима? Примеры:

- Информация о значимости намеченных микро- или макрорезультатов и об обоснованности рамки и карты результатов
- Информация о статусе макрорезультата и факторах, влияющих на него
- Информация об эффективности партнёрской стратегии ПРООН
- Информация о положении дел с выполнением проекта
- Информация о стоимости инициативы по отношению к полученной пользе
- Информация об извлечённых уроках

Кто будет пользоваться информацией? Предполагаемыми пользователями информации являются лица или группы, заинтересованные в результатах оценки и наделённые полномочиями принимать решения или меры на основании этих результатов. Пользователи оценки различны, но в целом подразделяются на нижеследующие категории в контексте ПРООН:

- Руководство ПРООН, руководящие сотрудники и руководители программ и проектов, другие стороны, участвовавшие в процессе разработки и выполнения.
- Национальные правительственные партнёры, должностные лица, составители стратегических планов
- Партнёры по развитию
- Доноры и другие финансовые партнёры
- Общественность и бенефициары
- Исполнительный Совет ПРООН и национальные органы по надзору

Как будет использоваться информация? Примеры:

- Для разработки и утверждения стратегии развития
- Для внесения промежуточных корректировок
- Для усовершенствования процесса разработки и выполнения проекта или программы
- Для обеспечения подотчётности
- Для принятия решений о финансировании
- Для повышения уровня знаний о преимуществах и недостатках программ и проектов по развитию, предназначенных для улучшения процесса человеческого развития

5.2 ПОЛИТИКА ОЦЕНКИ: ПРИНЦИПЫ, НОРМЫ И СТАНДАРТЫ ОЦЕНКИ

Политика оценки была принята в 2006г. с целью укрепления оценочной функции ПРООН. Руководящие принципы, нормы и стандарты, изложенные в политике, а также в Нормах и Стандартах UNEG по Оценке в Системе ООН³³ направляют процесс проведения и применения оценки в ПРООН. Нормы оценки, т.е. как следует проводить оценку, чтобы соответствовать необходимым стандартам качества и намеченной роли, приводятся в Текстовом окне 27.

Остальная часть данной главы по оценке направлена на обеспечение практического руководства по применению указанных норм и принципов в ходе всего процесса оценки.

5.3. ВИДЫ ОЦЕНКИ В ПРООН

НЕЗАВИСИМАЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОЦЕНКА

Поддержка и услуги ПРООН состоят из *программ, проектов, партнёрства и «умеренного содействия»*, такого как агитация, консультирование в вопросах политики и координационная поддержка, которая может предоставляться и может не предоставляться в рамках проекта. Программы и проекты имеют рамки результатов, подробно описывающие карту результатов, а также намеченные результаты на макро- и микроуровнях. В ПРООН оценка проводится, для того чтобы в достаточной степени охватить широкий спектр инициатив ПРООН с целью определения их ценности и качеств,

³³ «Нормы Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; «Стандарты Оценки в системе ООН», UNEG, 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>.

и поддержания усилий организации по изучению и отчётности. Следовательно, стиль оценки в ПРООН соответствует программной структуре и компонентам ПРООН.

Текстовое окно 27. Нормы оценки

Оценка в ПРООН должна быть:

- **Независимой** – руководство не должно накладывать ограничения на объём, содержание, замечания и рекомендации отчёта по оценке. Оценщики должны быть вне конфликта интересов (см. Текстовое окно 34, стр. 155).
- **Преднамеренной** – Логическое обоснование оценки и решения, основанные на оценке, должны быть ясны с самого начала
- **Прозрачной** – значимые консультации с заинтересованными сторонами имеют важное значение для обеспечения достоверности и полезности оценки.
- **Этичной** – оценка не должна отражать личные или отраслевые интересы. Оценщики должны проявлять профессиональную честность, уважать права организаций и частных лиц на предоставление информации в конфиденциальном порядке, быть деликатными к убеждениям и обычаям местной социальной и культурной среды.
- **Беспристрастной** – Отсутствие предвзятости и максимальная объективность имеют решающее значение для достоверности оценки и её вклада в повышение уровня знаний
- **Высококачественной** – Каждая оценка должна отвечать минимальным стандартам качества, установленным Управлением по Оценке (см. Приложение 3).
- **Своевременной** – оценка должна быть разработана и завершена в соответствующие сроки для обеспечения пользы от её заключений и рекомендаций
- **Используемой** – Оценка – это метод управления, направленный на получение информации, используемой для принятия решений, основанных на фактах. Для обеспечения максимальной пользы заключений и рекомендаций в проведение оценки следует различными способами вовлечь основные заинтересованные стороны.

Источник: «Политика Оценки в ПРООН», ПРООН. Документ Исполнительного Совета DP/2005/28, май 2006г. Материал доступен на сайте: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>.

В ПРООН существует 2 категории оценки: независимая и децентрализованная. Исполнительный Совет уполномочил Управление ПРООН по Оценке проводить *независимые оценки*. Эта категория оценки считается независимой, поскольку Управление по Оценке не зависит от руководства программ и не участвует в соответствующем процессе принятия решений о предмете оценки. Управление по Оценке также обязано проводить оценку страновых (известную как Оценка Результатов Развития или ADR), региональных и глобальных программ, а также тематические оценки в соответствии с программой работ, утверждённой Исполнительным Советом.

Программные подразделения осуществляют различные виды *децентрализованной оценки* и обеспечивают получение достоверной информации об основной деятельности ПРООН по оказанию поддержки в определённом контексте. Осуществляя эту работу, программные подразделения отталкиваются от различных видов оценки, основанных на оказании поддержки соответствующим элементам на страновом, региональном или глобальном уровне в целях их развития. Такими элементами являются UNDAF, страновые, региональные или глобальные программы, макрорезультаты; тематические области; и проекты. Наиболее распространёнными видами децентрализованной оценки являются оценки *проектов и макрорезультатов*. Программные подразделения не сами проводят эту оценку, а привлекают для этого внешних консультантов.

Вместе эти 2 категории оценок предназначены для предоставления исчерпывающей информации о деятельности ПРООН на проектном, программном и корпоративном уровне, а также на уровне системы ООН с целью обеспечения устойчивого управления инициативами и стратегическими распоряжениями ПРООН.

Взаимосвязь между децентрализованной и независимой оценкой

Хотя институциональные механизмы, в том числе полномочия, уровни подотчётности и оперативные процедуры независимой и децентрализованной оценок отличаются друг от

друга, эти 2 категории дополняют и усиливают друг друга. К примеру, децентрализованная оценка, в частности оценка макрорезультатов, проводимая в отдельно взятой стране, создаёт реальную основу для независимой оценки страновой программы или ADR, проводимой Управлением по Оценке. Таким образом, оценку макрорезультатов и соответствующих им проектов следует завершить до оценки ADR. Более того, при проведении конкретных исследований в стране по тематической или региональной программе Управление по Оценке может использовать подход мета-оценки³⁴ и отталкиваться от децентрализованных оценок по конкретной стране или региону. При отсутствии достаточных и надёжных результатов децентрализованных оценок, независимые оценки могут располагать ограниченной оценочной базой, что может потребовать больше времени для сбора необходимых данных. Таким же образом в качестве составной части своих анализов оценщики, проводящие децентрализованную оценку, могут использовать данные анализов, предоставленных на основе соответствующих независимых оценок и конкретных исследований. В Таблице 21 приводятся основные виды оценок, проводимых в ПРООН, ответственные стороны, уполномоченные проводить эти оценки, а также основные пользователи этих оценок.

ОЦЕНКА МАКРОРЕЗУЛЬТАТОВ

Оценка макрорезультатов в ПРООН ориентирована на анализ вклада ПРООН в дело достижения этих макрорезультатов. Обычно макрорезультаты оговариваются в рамках программных или проектных результатов, на которые направлены инициативы ПРООН.

Оценка макрорезультатов проводится, для того чтобы:

- Предоставить доказательства для поддержания отчётности программ и использовать их для обеспечения требований по отчётности самой ПРООН перед её инвесторами
- Предоставить доказательства вклада ПРООН в макрорезультаты
- Направлять деятельность по улучшению качества действующих глобальных, региональных и страновых программ путём выявления существующих на данный момент сильных и слабых сторон, и пробелов, особенно касающихся:
 - Соответствия партнёрской стратегии ПРООН
 - Препятствий на пути достижения макрорезультатов
 - Промежуточных корректировок
 - Уроков, вынесенных для следующего цикла составления программы
- Предоставить информацию для последующего планирования и оценки на более высоком уровне, таком как ADR и оценка региональных и глобальных программ,
- Поддерживать в ПРООН процесс обучения в области оценки макрорезультатов.

Оценка макрорезультатов носит стратегический характер и направлена на: исследование взаимозависимости результата и развития; изучение партнёрских отношений между агентствами; анализ внешней, местной, региональной и глобальной среды при анализировании успеха; определение сравнительной ценности и значимости ПРООН в процессе развития. Другая отличительная черта оценки макрорезультатов состоит в однозначном признании роли партнёров в достижении этих макрорезультатов и предоставлении важной информации для повышения эффективности процесса развития, а также содействия принятию решений и политики, выходящих за пределы конкретного проекта или инициативы. Оценка макро результатов также создаёт прочную основу для

³⁴ **Мета-оценка** – это оценка оценок. Она использует итоги серии оценок и требует наличия надёжного механизма по гарантии качества для обеспечения достоверности и приемлимого качества оценок, используемых как вторичные данные.

оценки более высокого уровня (например оценки UNDAF) и независимой оценки, проводимой Управлением по Оценке. Поэтому проведение оценки макрорезультатов в ходе программного цикла носит обязательный характер для всех программных подразделений ПРООН.

Поскольку деятельность ПРООН охватывает широкий диапазон условий и ситуаций по развитию, требования по оценке макрорезультатов могут выполнены посредством различных механизмов. К примеру, для выполнения требований по оценке макрорезультатов во внимание могут быть приняты совместные оценки, сфокусированные на конкретных темах, крупных проектах или географических регионах, с которыми связаны определённые макрорезультаты, предусмотренные в документах по планированию (таких как страновые, региональные и глобальные программные документы).

Какими бы не были механизмы, для выполнения требований по оценке макрорезультатов *оценка должна ориентироваться на макрорезультат*. Оценка макрорезультатов должна соответствовать целям анализа нижеследующих параметров:

- Прогресса в достижении макрорезультатов, в том числе непредусмотренных последствий деятельности, связанной с этими макрорезультатами
- Факторов, влияющих на макрорезультаты
- Вкладов ПРООН в макрорезультаты
- Эффективности стратегии партнёрства в достижении макрорезультатов

На основе консультаций с соответствующими партнёрами программные подразделения ПРООН могут принять соответствующие решения о выборе макрорезультатов и методов, используемых для оценки. Существующие на местах разновидности партнёрства, характер программы, запланированные партнёрами и правительством оценки (в целях изыскания возможности для совместной оценки), и другие, специфические для каждой программы факторы могут повлиять на эти решения. Для более подробной информации просим рассмотреть краткое руководство по оценке макрорезультатов.

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

По мере необходимости программные подразделения ПРООН могут назначить оценку своих проектов. Управление, ориентированное на результат, прежде всего, требует глубоких знаний о выполняемых проектах, их эффективности, внешних и внутренних факторах, влияющих на эффективность, их рентабельности и вкладе в достижение макрорезультатов более высокого уровня. Оценка проекта определяет эффективность деятельности проекта в достижении намеченных результатов. Она предоставляет полезную информацию о механизмах осуществления проектов и о достижении микрорезультатов. Именно на этом уровне можно установить прямую причинно-следственную связь в рамках проекта, учитывая взаимозависимость инициатив и микрорезультатов.

Основная цель оценки проекта заключается в усовершенствовании деятельности, продолжении или расширении масштаба инициатив, анализе возможностей применения проекта в других условиях или в рассмотрении альтернатив. Поэтому, хотя оценка проектов и является обязательной, только когда этого требуют протоколы о партнёрстве, *программным подразделениям настоятельно рекомендуется проводить оценку, особенно пилотных программ, до их повторного применения или расширения их масштаба, а также проектов, переходящих на следующую стадию, и проектов с*

продолжительностью более 5 лет. Всё чаще оценка проектов играет важную роль для отчётности перед донорами и правительствами, участвующими в финансировании проектов. Для подготовки собственной отчётности донорские организации и другие партнёры, участвующие в финансировании,³⁵ могут попросить ПРООН включить требование об оценке в соглашение о партнёрстве между ПРООН и донорами. Примером могут служить промежуточная и итоговая оценки проектов Глобального Экологического Фонда, проводимые в рамках чётко определённой сферы деятельности одного проекта.³⁶

При оценке проекта осуществляемого в партнёрстве с другими участниками процесса развития необходимо принять во внимание цели, вклады и содействие каждого из партнёров. Общие выводы оценки должны выдвинуть на первый план степень интегрированности различных элементов в достижении намеченных микрорезультатов и уроки, которые можно извлечь из преимуществ подобного сотрудничества. Поэтому, крайне важно, чтобы ПРООН и партнёры, участвующие в проекте, работали вместе, озвучивали свои ожидания и проблемы, и признавали оценку, начиная со стадии планирования и на протяжении всего последующего процесса.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ОЦЕНКОЙ ПРОЕКТА И МАКРОРЕЗУЛЬТАТА

Как показано в Таблице 22, существует несколько важных различий между оценкой проектов и долгосрочных результатов.

Акцентирование внимания на оценке макрорезультатов в ПРООН не означает замену оценки проектов оценкой макрорезультатов. Многие программные подразделения продолжают проводить оценку проектов, поскольку это даёт полезную информацию о механизмах выполнения проектов, административных структурах и о достижении микрорезультатов. Кроме того, оценка проектов служит основой для оценки макрорезультатов и программ, а также для программных и тематических оценок, проводимых Управлением по Оценке, а также позволяет извлекать уроки из полученного опыта для дальнейшего изучения и обмена знаниями.

Для обеспечения значимости и эффективного использования информации оценки результаты этой оценки должны быть своевременно доступными, с тем чтобы лица, принимающие решения, могли принимать соответствующие решения, основываясь на данные оценки.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ

В дополнение к оценке проектов и макрорезультатов высшее руководство программных подразделений может решиться на проведение тематической оценки, чтобы оценить деятельность ПРООН в областях, имеющих важное значение для обеспечения устойчивого вклада в результаты развития. Такие оценки могут быть сконцентрированы на одной или нескольких комплексных темах, значимость которых выходит за пределы отдельного проекта или инициативы. Примеры тематических оценок, проводимых по заказу программных подразделений включают в себя оценку инициатив ПРООН в конкретной области достижения результатов, например, такой как демократическое управление, а также оценку комплексной тематики, такой как развитие потенциалов или выдвижение вопросов гендера на передний план при разработке программ ПРООН в конкретной стране.

³⁵ См. раздел об обязательных оценках на стр. 142

³⁶ «Политика Мониторинга и Оценки», Глобальный Экологический Фонд, февраль 2006г. Материалы доступны на сайте: http://www.undp.org/gef/05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Precedures_06.pdf.

Таблица 21. Примеры различных видов оценок, проводимых Управлением по Оценке и программными подразделениями										
Мадатные обязанности по оценке	Стратегический план	Программные области (например, управление, сотрудничество между развивающимися странами)	Тематические области или отдельные темы (гендер, развитие потенциалов, RBM)	Вид оценки			Макрорезультаты глобальных, региональных и страновых программ	Макрорезультаты UNDAF	Проекты	
				Оценка программ						
				Глобальная программа	Региональная программа	Страновая программа				
Оценки, проводимые Управлением по Оценке*										
Управление по Оценке	Тематические оценки			Оценка Глобальной Рамки Сотрудничества	Оценка Региональной Рамки Сотрудничества	Оценка результатов развития				
Первичные пользователи	Исполнительный Совет, руководство ПРООН			Исполнительный Совет, руководство ПРООН, BDP	Исполнительный Совет, руководство ПРООН, региональные бюро	Исполнительный Совет, руководство ПРООН, страновое представительство, национальные партнёры				
Оценки, назначаемые программными подразделениями**										
BDP	Оценка области пересечения нескольких программ	Тематическая оценка макрорезультатов или Тематическая оценка, ориентированная на макрорезультаты	Тематическая оценка макрорезультатов или Тематическая оценка, ориентированная на макрорезультаты	Промежуточная оценка			Оценка макрорезультатов или Оценка, ориентированная на макрорезультаты		Оценка проекта	
BCPR										
Региональные бюро						Промежуточная оценка				
Другие подразделения***										
Страновые представительства									Середина или окончание оценочного цикла	
UNCT							Оценка UNDAF			
Первичные пользователи	Руководство и партнёры						Руководство и партнёры		Руководство партнёры и доноры	

*Управление по Оценке обязано проводить все виды оценок, которые указаны в программе работ, утверждённой Исполнительным Советом.

** Программные подразделения обязаны проводить все виды оценок, предусмотренные в плане по оценке.

*** Другие подразделения с программными обязанностями, такие как Бюро по Вопросам Управления, Бюро по Партнёрству, в зависимости от их соответствия

Таблица 22. Различия между оценкой проекта и макрорезультата		
	Оценка проекта	Оценка макрорезультата
Акцент	По существу, вклад, деятельность и микрорезультаты (если и как были достигнуты микрорезультаты в рамках отрасли или географического региона, а также, если прямые результаты имели место и могут быть отнесены к проекту)*	Макрорезультаты (были ли, для чего и как достигнуты результаты, а также вклад ПРООН для изменения в развитии конкретной ситуации)
Охват	Цели, вклады, микрорезультаты и виды деятельности, присущие для проекта. Также учитывается значимость и постоянная связь с макрорезультатом	Широкомасштабные, всеохватывающие макрорезультаты и степень содействия программы или проекта, «умеренной» поддержки, партнёрских инициатив и взаимодействия между партнёрами достижению таких результатов
Цель	Проект ориентирован на совершенствование процесса его реализации, на перенаправление будущих проектов в той же области или содействие улучшению качества проекта	Повысить эффективность процесса развития, оказать содействие в принятии решений и разработке политики, перенаправить помощь ПРООН в будущем, систематизировать инновационные подходы к устойчивому человеческому развитию

Источник: «Руководство для Оценщиков», ПРООН, 2002г.

*Крупные проекты могут иметь макрорезультаты, которые могут быть оценены. Кроме того, небольшие проекты также могут внести весомый вклад в достижение макрорезультатов СРД или конкретных макрорезультатов в рамках определённых проектов. В таких случаях, оценка проектов может рассматриваться как выполнение требований, предъявляемых к оценке макрорезультатов.

ОЦЕНКА СТРАНОВЫХ, РЕГИОНАЛЬНЫХ ИЛИ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Страновые представительства могут назначить оценку страновой программы с целью определения уровня достижения намеченных результатов со стороны ПРООН и вкладов в результаты национального развития в соответствующей стране. В ходе оценки рассматриваются ключевые вопросы, аналогичные тем, что рассматриваются при ADR, т.е. такие как эффективность деятельности и воздействия ПРООН на достижение результатов в области развития и стратегическая позиция ПРООН. Оценка страновой программы содействует бóльшей подотчётности ПРООН и обеспечению качества инициатив на уровне страны. Также как и в случае с ADR, такая оценка способствует использованию сделанных заключений и рекомендаций при разработке последующих программ. Она может быть использована для содействия диалогу с правительством и другими национальными партнёрами, а также может предоставить правительству информацию, полезную для управления помощью, оказываемой стране, и для связей с другими партнёрами по развитию. Несмотря на ряд схожих элементов, оценка страновой программы, назначенная страновыми представительствами, отличается от ADR своими масштабами и механизмами управления. Обычно она фокусируется на определённом программном цикле с уделением бóльшего внимания деятельности проектного уровня. Более того, в отличие от независимой оценки децентрализованная страновой программы назначается сторонами ответственными за управление программой, а не Управлением по Оценке.

Аналогичным образом, региональные бюро и подразделения, отвечающие за разработку политики и выполнение работ, могут принять решение о проведении промежуточной оценки соответствующих страновых или глобальных программ, принадлежащих им. Такая оценка программы содействует её промежуточной корректировке, а также предоставляет информацию для оценки региональных и глобальных программ, которую к концу программного периода уполномочено проводить Управление по Оценке.

ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ

Оценка воздействия – это оценка последствий, положительных или отрицательных, предусмотренных или неожиданных, с которыми столкнулись хозяйства или организации, а также условий, созданных в результате определённой программной или проектной деятельности по развитию. Подобная оценка рассматривает как итоговое (долгосрочное) воздействие, так и промежуточные последствия на уровне макрорезультатов.

Устанавливая степень эффективности содействия развитию, оценка одновременно выполняет функцию отчётности. Таким образом, оценка воздействия связана с RBM и мониторингом вкладов в процесс содействия развитию для обеспечения MDG. Оценка воздействия полезна, когда:

- Проект или программа функционируют достаточно долго для наличия видимых последствий
- Масштаб проекта или программы оправдывает проведение более тщательной оценки

Оценка воздействия – это не просто измерение степени достижения поставленных целей или оценка прямого воздействия на предполагаемых бенефициаров. Она предусматривает анализ целого спектра воздействий на всех уровнях цепочки результатов, включая даже незначительное влияние на: отдельные семьи, хозяйства и общины; институциональные, технические или социальные системы; и окружающую среду. С точки зрения простой логической модели может существовать несколько промежуточных (кратко- и среднесрочных) результатов, которые, в конечном итоге, могут привести к определённым последствиям - в определённый момент времени некоторые из них или все они могут быть включены в процесс оценки воздействия.

Такое определение подчеркивает необходимость восприятия соответствующих последствий инициатив, направленных на развитие, в долгосрочной перспективе. Другой важный вопрос, связанный с оценкой воздействия, состоит в установлении уровня соответствия, то есть в определении степени содействия конкретной инициативы, а не других внешних факторов, наблюдаемому воздействию. Существует много методов, которые можно применить для рассмотрения этого вопроса. Очень важно учитывать данный вопрос при разработке инициативы, а также ToR и плана оценки.³⁷

ОЦЕНКА UNDAF³⁸

Программы, проекты и деятельность ПРООН осуществляются в соответствии с *задачами и макрорезультатами UNDAF*, включающим в себя национальные приоритеты. UNDAF включает в себя коллективные меры, вытекающие из всей деятельности ООН в конкретной стране. В то время как оценка макрорезультатов в системе ПРООН фокусируется на макрорезультатах CPD, *оценка UNDAF* фокусируется на макрорезультатах UNDAF, на их вкладе в национальные приоритеты и слаженности деятельности UNCT по поддержке. Обычно оценка UNDAF приурочена к обеспечению

³⁷ С дополнительными материалами по оценке воздействия можно ознакомиться на веб-сайтах Всемирного Банка, в разделе об Оценке Воздействия (www.worldbank.org/impactevaluation) и в Сети по Оценке Воздействия (www.worldbank.org/ieg/nonie/).

³⁸ «Руководство по Мониторингу и Оценке CCA/UNDAF», UNDG 2007г., материал доступен на сайте <http://www.undg.org/index.cfm?P=259>.

вкладов в подготовку следующего UNDAF, страновой программы или проекта отдельно взятого агентства. Оценку UNDAF следует проводить в начале предпоследнего года программного цикла и выстраивать на основе ежегодного обзора UNDAF, а также основных исследований и оценок, проведённых отдельными агентствами. Хотя результаты оценки UNDAF и предназначены для содействия управлению, ориентированному на результат, это - внешняя операция, которую следует вести отдельно от процесса управления программой. M&E UNDAF следует всегда ставить в один ряд с существующими национальными системами M&E или уделять особое внимание их развитию и институционализации, если эти системы недостаточно развиты или вовсе отсутствуют.

Объём работ по оценке UNDAF зависит от результата предыдущих оценок и исследований, проведённых на определённом этапе, а также от характера деятельности UNCT в конкретной стране. Руководители агентств ООН и правительства страны совместно назначают и управляют оценкой UNDAF. Оценка проводится внешними консультантами, выбранными по обоюдному согласию ООН и правительства в процессе тщательного и прозрачного отбора. Для получения дополнительной информации следует ознакомиться с Руководством по ССА и UNDAF 2007г.³⁹

Текстовое окно 28. Категории оценок по времени их проведения
<p>Оценки характеризуются с точки зрения различных форм поддержки, оказываемых со стороны ПРООН, таких как программы или проекты, а также с точки зрения различных уровней или рамок результатов, таких как макрорезультаты, UNDAF или конкретная тематика. Оценки также можно характеризовать по времени их проведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Предварительная оценка – это заблаговременный анализ вероятных последствий новой инициативы и деятельности по поддержке в виде новой политики, программы или стратегии. Такая оценка проводится до осуществления инициативы. ▪ Промежуточная оценка обычно носит <i>формирующий</i> характер, так как проводится примерно в середине выполнения инициативы. Формирующая оценка предназначена для улучшения качества деятельности, и обычно осуществляется в ходе выполнения проекта или программы. ▪ Итоговая или заключительная оценка обычно служит для предоставления суммирующей информации, поскольку проводится к концу выполнения проекта или программы. Суммирующая оценка проводится в конце выполнения инициативы (или определённого этапа этой инициативы) для определения степени достижения предусмотренных макрорезультатов. Она предназначена для предоставления информации о достоинствах программы. ▪ Оценка пост-фактум – это разновидность суммирующей оценки инициативы после её осуществления; обычно она проводится через 2 года или более после завершения деятельности. Её задача состоит в изучении уровня успеха инициативы (проекта или программы) в соответствии с её целями, в определении устойчивости результатов и степени их воздействия, а также в разработке соответствующих выводов относительно выполнения похожих инициатив в будущем. <p>Оценки, характеризующиеся формой инициативы по развитию или уровнем результатов, впоследствии можно будет характеризовать по времени их проведения. Так программное подразделение может провести итоговую оценку проекта или промежуточную оценку UNDAF.</p>

ОЦЕНКА В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

Зачастую оценка в режиме реального времени проводится на ранней стадии деятельности с целью обеспечения руководителей своевременной информацией для внесения безотлагательных изменений в эту деятельность. Такая оценка широко применяется в гуманитарных или постконфликтных ситуациях для обеспечения сотрудников, осуществляющих деятельность, возможностью проанализировать степень соответствия исходной инициативы или деятельности по восстановлению желаемым результатам и происходящим процессам. Такую оценку можно также использовать в

³⁹ Там же.

кризисных обстоятельствах, при возможном наличии ограничений для проведения более продолжительных оценок. Подобные ограничения включают в себя отсутствие исходных данных, ограниченные возможности для сбора данных из-за частой смены сотрудников (к примеру, отсутствие институциональной памяти) и трудности с проведением собеседований и опросов из-за соображений безопасности.

СОВМЕСТНАЯ ОЦЕНКА

Совместная оценка – это одна из форм проведения оценки при содействии различных партнёров. Любую оценку можно провести совместными усилиями. ПРООН все чаще участвует в совместных оценках, где существуют различные степени «совместности», зависящие от уровня сотрудничества отдельных партнёров при проведении оценки, объединения своих ресурсов по оценке и совмещения отчётности по оценке.⁴⁰

Подход совместной оценки, стал популярным в 90-е годы после его представления в Принципах DAC по Оценке Содействия Развитию, которые гласят: «Следует поощрять проведение совместных с донорами оценок, с тем, чтобы улучшить понимание процедур и подходов, используемых ими, и снизить уровень административной нагрузки получателя».⁴¹ К тому же, Парижская Декларация усилила этот подход на основании обязательств, взятых на себя международными агентствами по развитию и странами-партнёрами, с целью изыскания наиболее эффективных путей для совместной деятельности.⁴² Совместные оценки можно охарактеризовать рядом преимуществ и сложностей, показанных в Текстовом окне 29.

Текстовое окно 29. Преимущества и сложности совместных оценок
<p>Преимущества</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Более чёткая согласованность процессов оценки и развития потенциалов: обмен положительной практикой, нововведениями и улучшение качества разработки программ ▪ Сокращение операционных расходов и нагрузок по управлению (в основном, для страны-партнёра) ▪ Улучшение координации и регулирования деятельности со стороны доноров: улучшение понимания государственных стратегий, приоритетов и процедур со стороны доноров ▪ Объективность и законность способствуют большему разнообразию перспектив и обязательному достижению консенсуса ▪ Более обширный охват деятельности посредством обеспечения возможности заняться более сложными и широкими тематическими областями ▪ Повышение чувства собственности путем более активного участия ▪ Более масштабное изучение за счёт предоставления возможности привлечь более широкий круг заинтересованных сторон; изучение на основе оценки выходит за рамки простого изучения внутри организации и предусматривает повышение уровня знаний в процессе развития. <p>Сложности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Более сложные предметы оценки (комплексные темы, множество партнёров, и т.д.) ▪ Процессы координации большого количества участников могут затруднить процесс достижения консенсуса ▪ Сравнительно низкий уровень обязательств, взятых некоторыми участниками

Источник: Адаптировано из «Руководства DAC по Управлению Совместными Оценками», OECD, Париж, Франция, 2006г.; О. Фейнштейн и Г. Инграм «Уроки, Вынесенные из Опыта Всемирного Банка в Области Совместных Оценок», OECD, Париж, Франция, 2003г.

⁴⁰ «Глоссарий Основных Терминов, Используемых при Оценке и Управлении, Ориентированном на Результат», OECD, DAC, Париж, Франция, 2002г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁴¹ «Принципы DAC по Оценке Содействия Развитию», OECD, DAC, Париж, Франция 1991г., стр 8 . Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>.

⁴² «Руководство DAC по Управлению Совместными Оценками» OECD, DAC, Париж, Франция, 2006г., Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>.

Одним из наиболее очевидных примеров совместной оценки на страновом уровне является оценка UNDAF, в которой участвуют ряд агентств ООН и правительство. Кроме того, страновое представительство ПРООН вместе с партнёрами из правительства или донорами может осуществлять совместную оценку макрорезультатов, предусматривающую совместную и равную ответственность обеих сторон за эту деятельность. Для более детальной информации о путях организации и управления совместными оценками смотрите Главу 6.

5.4 РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ ПРИ ОЦЕНКЕ

Политика ПРООН по оценке определяет роли и обязанности ключевых сторон при организации процесса оценки. Программные подразделения и Управление по Оценке, находящееся в Штаб-квартире ПРООН, проводят различные виды оценок для объективной оценки вклада ПРООН в достижение результатов развития.

Вышестоящие руководители программных подразделений отвечают за назначение *децентрализованных оценок* в программных областях, за которые они несут ответственность, а также за использование полученной информации в управлении результатами. С целью обеспечения беспристрастности и объективности при децентрализованных оценках, программные подразделения нанимают внешних экспертов и организации для проведения этих оценок. Децентрализованные оценки помогают обеспечить постоянную подотчётность ПРООН перед страной, где выполняется программа, и перед её народом, а также ответственность организации за содействие в достижении результатов в области развития максимально эффективным и подходящим способом.

В программных подразделениях наблюдается рост числа опытных *специалистов по М&Е*, которые вносят свой вклад в улучшение качества деятельности по М&Е на децентрализованном уровне. Поскольку оценка требует участия всех заинтересованных сторон, эта деятельность предусматривает тесное сотрудничество и координацию между всеми сторонами, участвующими на различных этапах и во всех аспектах управления, ориентированного на результат, включая руководство странового представительства ООН, программных и проектных руководителей, национальных и других партнёров, агентства ООН, региональные бюро и Управление по Оценке. Основная ответственность за планирование и осуществление деятельности по М&Е на уровне отдельно взятого проекта или программы лежит на исполнителях и программных сотрудниках ПРООН. От специалистов по М&Е ожидают предоставления технических консультаций тем, кто ответственен за планирование, проведение М&Е и принятие последующих мер, а также поддержку в улучшении качества работы. Что касается повышения уровня независимости и технической точности оценки, рекомендуется, чтобы специалисты по М&Е управляли оценкой в тесном взаимодействии с программными сотрудниками, отвечающими за предмет оценки.

В связи с существованием различных организационных и программных структур на децентрализованном уровне, организационные отношения невозможно обобщить и предписать всем программным подразделениям. Тем не менее, *для обеспечения эффективной слаженности, координации и независимости деятельности, специалистам по М&Е рекомендуется отчитываться вышестоящему руководству по всем вопросам оценки.*

Сотрудники ПРООН по М&Е, программные сотрудники, партнёры, основные заинтересованные стороны и оценщики, все они играют различные роли в процессе оценки. Их роли и обязанности описываются в соответствующих разделах Главы 6.

Ожидается, что соответствующие программные подразделения сыграют определённую роль при проведении независимой оценки (к примеру, при ADR странового представительства или при тематической оценке конкретного случая) Управлением по Оценке, например предоставят необходимые документы, организуют встречи, обеспечат материально-техническую базу и предоставление комментариев к проекту отчёта по оценке.

Как ведущая структура с функциями оценки *Управление ПРООН по Оценке* проводит независимые оценки (см. Раздел 5.3.); устанавливает стандарты и правила; управляет системами обеспечения качества, а также планирования и использования оценки, такими как ERC (см. Текстовое окно 30); и разрабатывает материалы для обеспечения процесса изучения внутри организации, управления знаниями и оценки развития потенциалов. Управление по Оценке также принимает участие в деятельности UNEG, направленной на укрепление эффективности, объективности и наглядности функции оценки во всей системе ООН. Секретариат UNEG располагается в Управлении по Оценке и поддерживается им.

Текстовое окно 30. ERC

Доступный в режиме «он-лайн» по адресу: erc.undp.org, ERC является системой ПРООН по управлению информацией в целях обеспечения отчётности руководства по оценке. Этот Центр предоставляет своевременную информацию о положении дел с оценками, в соответствии с планом оценок, об ответных мерах руководства и последующих шагах. Используя данные ERC в своем Годовом Отчёте по Оценке для Исполнительного Совета, Управление по Оценке информирует о практике проведения и соответствии оценок. Региональные бюро и другие подразделения по контролю также используют данные ERC. ERC представляет собой веб-сайт открытый для широкой общественности.

Подробности о ролях и ответственности ключевых сторон в децентрализованной оценке излагаются в Таблице 23.

Таблица 23. Роли и обязанности при децентрализованной оценке		
Кто: Действующие стороны и отчётность	Что: Роли и обязанности	Когда
<p>Вышестоящее руководство программных подразделений</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Вклад ПРООН в достижение национальных целей ■ Успехи, проблемы и тенденции в достижении результатов уровня UNDAF и программ ■ Модели и эффективность использования ресурсов ■ Использование знаний по оценке в целях изучения и отчётности 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечить разработку плана оценки (См. Главу 3) ■ Способствовать проведению совместной оценки с системой ООН и другими партнёрами ■ Обеспечить оцениваемость инициатив ПРООН, наличие точных и всеобъемлющих рамок результатов и проведение эффективного мониторинга ■ Гарантировать независимость оценки и обеспечить её качество ■ Подготовить ответные меры руководства на все оценки и обеспечить выполнение всех обязательств по ответным мерам. 	<p>При планировании</p> <p>При планировании и мониторинге</p> <p>При назначении оценки После оценки и при последующих действиях</p>
<p>Главы тематических подразделений и руководители программ/сотрудники проектов</p> <p>Главы тематических подразделений:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Программный и проектный портфель ПРООН в тематической области—вклад ПРООН в определённые макрорезультаты в рамках программы <p>Руководители программ или сотрудники проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Прогресс и достижение микро- и макрорезультатов ■ Проблемы и вопросы, связанные с исполнением ■ Практическое сотрудничество на уровне проекта и мониторинг вклада партнёров, а также мобилизация ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Принять участие и привлечь соответствующие заинтересованные стороны в разработку плана оценки. ■ Обеспечить оцениваемость инициатив ПРООН в определённых тематических и результатных областях ■ Оказать содействие и обеспечить подготовку и выполнение соответствующих ответных мер руководства ■ Оказать содействие и обеспечить обмен знаниями и использование информации отраслевой или тематической оценки при составлении программ 	<p>При планировании</p> <p>При планировании и мониторинге</p> <p>После оценки и при последующих действиях</p>
<p>Специалисты по М&Е/Консультанты и Региональные Советники по Оценке</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Наличие и использование согласованных рамок по М&Е на программных и проектных уровнях ■ Повышение качества планирования, М&Е 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечить оцениваемость программы путём содействия процессу разработки согласованных рамок результатов и систем мониторинга, и предоставления программным и проектным сотрудникам необходимых механизмов, направления и обучения ■ Оказать содействие в планировании оценки, включить и поддерживать план оценки в ERC ■ Руководить разработкой ToR для оценки, отбором оценщиков, составлением списка заинтересованных сторон, просмотром проекта отчётов по оценке и определением вопросов для проведения и методологий по оценке ■ Содействовать подготовке своевременных ответных мер руководства на все оценки ■ Обеспечить отслеживание ответных мер руководства посредством ERC, содействовать развитию потенциалов по М&Е и обмену опытом 	<p>При планировании</p> <p>При планировании и в ходе выполнения</p> <p>После оценки и при последующих действиях</p>
<p>Заинтересованные стороны и партнёры</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Принять активное участие в разработке плана оценки для ПРООН ■ При необходимости участвовать в оценках в 	<p>При планировании выполнения и при последующих</p>

	качестве члена рекомендационной группы	действиях
Подразделения по контролю: Региональные Бюро и Исполнительный Совет	<ul style="list-style-type: none"> ■ Региональные бюро обеспечивают контроль за выполнением вышеуказанных требований⁴³ соответствующими страновыми представителями ■ Исполнительный Совет контролирует оценки, проводимые региональными бюро и другими корпоративными подразделениями, такими как BDP, BCPR и Бюро по Партнёрству 	При планировании, мониторинге, выполнении и последующих действиях
Управление по Оценке	<ul style="list-style-type: none"> ■ Предоставить нормы, стандарты, правила и механизмы для улучшения качества оценок ■ Поддержать и улучшить систему управления оценкой, известную как ERC 	

5.5 ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОГРАММНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

Со времени издания версии Руководства по Мониторингу и Оценке Результатов в 2002г. требования к проведению оценки были пересмотрены во многих направлениях. Таблица 24 перечисляет все требования к нормам оценки до и после принятия Политики по Оценке в 2006г. Как уже обсуждалось в Главе 3, в каждом плане оценки следует указать минимум обязательных оценок. Положение дел по выполнению плана оценки и обязательств в связи ответными мерами руководства будет проверяться ответственными подразделениями ERC по контролю.

⁴³ Ресурсный Центр по Оценке или ERC предоставляет своевременную информацию для поддержки региональных бюро при осуществлении их обязанностей по контролю за оценкой.

Таблица 24. Обязательные требования, относящиеся к оценке		
Механизмы по оценке	До принятия Политики по Оценке (2001-май 2006гг.)	После принятия Политики по Оценке (2006г. – до нынешнего времени.)
Оценка проекта	Оценка необязательна	Оценка обязательна, если предусмотрена соглашением о партнёрстве (в том числе с Глобальным Экологическим Фондом) и включена в проектный документ. В целях изучения и отчётности настоятельно рекомендуется оце-нивать пилотные проекты до их повторного применения или перевода на новый уровень, а также проекты, переходящие на следующую стадию, и проекты продолжительностью более 5 лет
Оценка мак-рорезультата	Определённое количество оценок обязательно в течение программного периода в зависимости от размеров программы в целом	Оценки макрорезультатов или оценки, ориентированные на макрорезультаты, включаются в план оценки. Для дополнительной информации по данным, требуемым для оценки макрорезультатов, см. раздел по оценке в POPP
План оценки	План оценки на уровне страны подготавливается страновыми представительствами в электронной форме и представляется на утверждение Управления по Оценке	Все программные подразделения обязаны разработать план на программный период. Этот план представляется Исполнительному Совету наряду с программным документом до его утверждения. Он заносится в ERC для отслеживания и информирования о соответствии оценки. Управление по Оценке больше не рассматривает и не утверждает план оценки.
Ответные меры руководства	Оценка необязательна	Любая оценка требует ответных мер руководства. Информация об этих мерах заносится в ERC для отслеживания процесса их выполнения и информирования о положении дел по их выполнению.
Разглашение информации в ERC	Эта информация содержит планы оценки и отчёты для страновых представительств ПРООН. Она доступна только для тех, кто имеет доступ к электронной системе ПРООН. Решение о загрузке информации принимают программные подразделения	Программные подразделения обязаны вводить в ERC планы по оценке, ToR, отчеты и информацию об ответных мерах. ERC также содержит в себе краткое изложение отчетов, информацию о лицах, ответственных за оценки в каждом программном подразделении, и различные механизмы отчётности для всех программных подразделении. Этот сайт открыт для общественности.

ТРЕБОВАНИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ ФОНДОВ И ПРОГРАММ К ОЦЕНКЕ

Подразделения объединённых фондов и программ по оценке, таких как UNCDF, UNIFEM, UNV; их программные подразделения, такие как региональные, субрегиональные и страновые представительства, а также тематические подразделения, находящиеся в штаб-квартире, проводят оценку своих соответствующих инициатив. Текстовое окно 31 в общих чертах представляет обязательные требования этих организаций к оценке.

Текстовое окно 31. Обязательные требования объединённых фондов и программ ПРООН к оценке
<ul style="list-style-type: none"> ■ UNCDF – Промежуточная и итоговая оценка всех программ продолжительностью 5 и более лет и с бюджетом в 2,5 миллиона долларов США и выше, или если это оговорено в соглашении о партнёрстве. Оценку проектов, финансируемых со стороны UNCDF (или совместных проектов UNCDF и ПРООН) следует включить в соответствующий план оценки странового представительства ПРООН. UNCDF также проводит стратегические, тематические оценки и оценки макрорезультатов. ■ UNIFEM – Одна тематическая оценка каждые 2 года и одна оценка на протяжении всего цикла всех программ с бюджетом в 1–3 миллиона долларов США. Промежуточная и итоговая оценки обязательны для всех программ с бюджетом в 3 миллиона долларов США и выше. ■ UNV – Оценка программных инициатив, финансируемых Специальным Фондом Добровольцев, тематические оценки, соответствующие приоритетам организации, оценки проектов в соответствии с соглашениями о партнёрстве.

ПОДГОТОВКА ПРОЦЕССА И УПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНКОЙ

ГЛАВА 6

Данная глава представляет основные шаги в процессе подготовки и управления оценкой со стороны программных подразделений ПРООН, ответственных за назначение оценок, которые предусмотрены в соответствующих планах по оценке. Глава представляет участие заинтересованных сторон и партнёров в оценке как один из руководящих принципов оценки, присущей ПРООН, описывает их важную роль в обеспечении права на владение процессом, а также высокого качества оценки и обсуждает возможности ПРООН по обеспечению выразительного и оптимального участия партнёров в процессе. Глава также представляет средства, такие как ToR, форма отчёта по оценке и стандарты качества, предназначенные для содействия программным подразделениям в эффективном выполнении своих обязанностей. И наконец, эта глава обсуждает ключевые элементы процесса совместной оценки.

6.1. УЧАСТИЕ И РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН И ПАРТНЁРОВ В УПРАВЛЕНИИ ОЦЕНКОЙ

Процесс оценки должен охватить основных партнёров со стороны правительства, доноров, гражданское общество и агентства ООН, а также бенефициаров инициативы и «информаторов», которые могут и не участвовать в предмете оценки напрямую. Такое широкое участие местных заинтересованных сторон позволяет не только усилить чувство собственности и совместной ответственности за достигнутые результаты, но также обеспечить достоверность и прозрачность процесса оценки.

Процесс проведения оценки, описанный в Разделе 6.2, придерживается принципов национального владения (см. Текстовое окно 32). Следует консультироваться со всеми заинтересованными сторонами и участвовать в принятии решений на каждом важном этапе процесса. Заинтересованные стороны оценки, установленные при составлении карты заинтересованных сторон, должны иметь возможность консультироваться и участвовать, по мере надобности, в разработке плана оценки, проекта ToR по оценке, определении выбора оценщиков, обеспечении оценщиков информацией и направлением, ознакомлении с проектом оценки, подготовке и осуществлении ответных мер по управлению, распространению и усвоению знаний, полученных в результате оценки.

В условиях конфликта очень важно проводить инклюзивную оценку, для того чтобы собрать вместе различные фракции и дать им возможность услышать мнения друг друга, тем самым обеспечивая прозрачность и поддерживая баланс взглядов, представленных различными группами. Это позволяет ПРООН оставаться прозрачной организацией и гарантировать, чтобы ни одна группа (ошибочно или обоснованно) не чувствовала себя исключённой или дискриминированной, что в свою очередь, может привести к напряженности или уязвимости. Иногда в условиях конфликта из-за частой смены и переезда сотрудников может быть сложно поддерживать инклюзивный подход, а необходимость получения быстрых результатов может продиктовать более «лёгкий» путь проведения оценки без привлечения других сторон и траты времени на привлечение и подготовку партнёров. Однако, несмотря на трудности, развитие потенциалов в инклюзивной манере является важной частью процесса роста.

Текстовое окно 32. Право владения процессами оценки на национальном уровне

ПРООН подчёркивает особую важность владения результатами оценки на национальном уровне. Достижение макрорезультата зависит от вклада ряда партнёров, в том числе ПРООН. В этой связи, участие заинтересованных сторон и партнёров в планировании, управлении, проведении и использовании оценки является очень важным. Степень и формы их участия будут меняться на разных этапах этого процесса. Некоторых достаточно просто уведомить о процессе, в то время как других очень важно привлечь к процессу принятия решений. В каждой оценке следует проводить тщательный анализ для определения основных заинтересованных сторон и степени их участия в процессе оценки. Ниже приводятся несколько способов проведения оценки, отражающих различные степени национального владения процессами:

- **Оценка, ведомая национальными организациями страны**, когда оценка проводится, в основном, независимыми организациями по оценке, действующими в рамках национальных систем M&E.
- Оценка вклада ПРООН, проводимая исключительно независимыми, неправительственными **национальными организациями** (например исследовательскими институтами, научными центрами и учреждениями)
- **Совместные оценки** с правительством и/или другими национальными исполнительными партнёрами, когда ПРООН и партнёры несут совместную и равную ответственность за проведение оценки.
- ПРООН в сотрудничестве с правительством и другими заинтересованными сторонами и партнёрами **поручает оценку** международным или совместным международно-национальным организациям и консультантам.

Для того чтобы следовать такого рода различным формам владения программные подразделения и основные партнёры сначала должны оценить и, при необходимости, развить потенциалы существующих национальных систем M&E, а также определить роль независимых организаций по оценке. Эти меры необходимы для обеспечения самостоятельности и повышения достоверности процесса оценки. В глобальном масштабе ПРООН поддерживает правительства и национальные организации в развитии потенциалов по оценке посредством развития их информационных и статистических потенциалов. Сюда входят потенциалы по установлению показателей и исходных данных деятельности, а также по разработке систем сбора данных для анализа в контексте Стратегии по Сокращению Уровня Бедности и MDG. Точно также ПРООН поддерживает развитие потенциалов на местном и общинном уровне, для того чтобы определить и контролировать снижение уровня бедности и слабые места, а также объединить результаты с процессом планирования и составления бюджета. Подобная программная поддержка со стороны ПРООН в области развития потенциалов по оценке имеет дополнительные преимущества, поскольку она создает дополнительные возможности для оценки с ещё большим правом владения на национальном и местном уровне.

6.2 ОСНОВНЫЕ ШАГИ ПРИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ОЦЕНКЕ

Процесс децентрализованной оценки, назначенной программными подразделениями, включает в себя следующие основные шаги (см. Текстовое окно 33 и перечень контрольных вопросов на стр. 148)

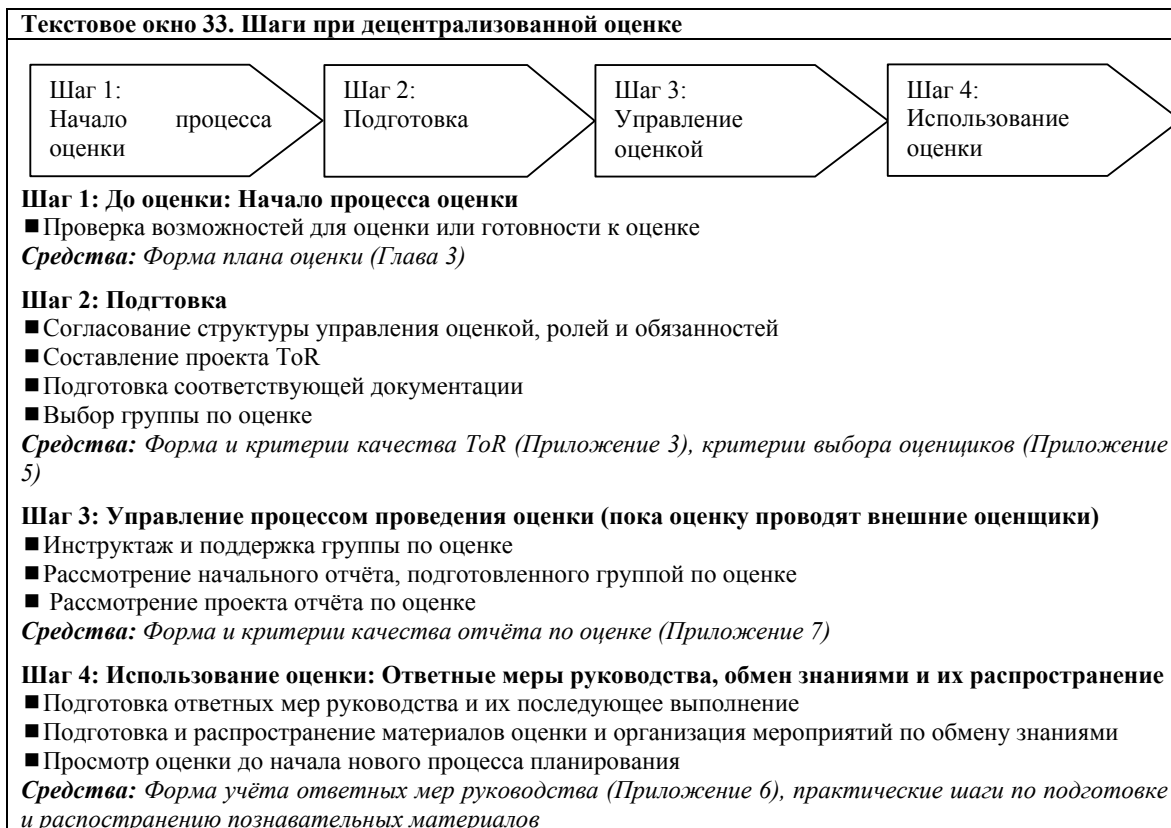
ШАГ 1: ДО НАЧАЛА ОЦЕНКИ: НАЧАЛО ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

Проверка возможностей для оценки или готовности к оценке

До официального начала процесса оценки программные подразделения ПРООН и заинтересованные стороны, которые участвовали в разработке плана оценки (см. Главу 3), должны определить готов ли к оценке сам предмет оценки. Это подразумевает определение того, насколько предлагаемая оценка: является всё ещё важной и выполнимой согласно запланированному; составлена таким образом, чтобы дополнять предыдущие анализы; по всей видимости, добавит пользы существующей информации и другим запланированным и будущим оценкам правительства и прочих партнёров.

Далее программному подразделению ПРООН и заинтересованным сторонам следует рассмотреть таблицу результатов, составляющую основу оценки. После завершения модели на стадии планирования (см. Главу 2), в условиях развития или в ходе выполнения стратегии партнёрства могли произойти изменения. Поэтому, до официального

назначения оценки программные подразделения, основные партнёры и заинтересованные стороны могут пересмотреть и обновить модель, добавив появившуюся информацию, которая отражает изменения, произошедшие в ходе выполнения инициативы. Карту результатов следует обновлять на протяжении всего програмного цикла, поскольку это помогает оценщикам и другим сторонам понять макрорезультаты, произошедшие изменения и факторы, воспринимаемые в качестве содействующих этим макрорезультатам.



Нижеуказанный перечень контрольных вопросов предназначен для содействия программным подразделениям ПРООН и заинтересованным сторонам в определении степени готовности к оценке.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К ОЦЕНКЕ	ДА	НЕТ
✓Имеет ли предмет оценки чётко определённую карту результатов? Существует ли общее понимание относительно того, какие инициативы будут оценены?		
✓Существует ли правильно определённая рамка результатов инициатив(-ы), которые(-ая) буд(-е)ут оценены(-а)? Насколько чётко сформулированы задачи, концепции макрорезультатов, микрорезультаты, вклады и виды деятельности? Являются ли показатели SMART?		
✓Имеет(-ю)т ли инициатива(-ы) достаточно возможностей для предоставления данных, необходимых для оценки? К примеру, существуют ли исходные данные? Достаточно ли данных собрано во время мониторинга по отношению к комплексу поставленных целей? Существуют ли хорошо задокументированные отчёты о ходе выполнения работ и поездках на места, обзора, данные о предыдущих оценках?		
✓ Является ли запланированная оценка по-прежнему важной, учитывая развитие ситуации? Другими словами, сохранилась ли необходимость оценке? Сформулирована ли чётко цель оценки и признана ли она всеми заинтересованными сторонами?		
✓Позволят ли политические, экономические и социальные факторы эффективно провести и использовать оценку в соответствии с предусмотренным?		
✓ Выделено ли достаточно ресурсов (человеческих и финансовых) для оценки?		

Если политическая и социально-экономическая ситуация не позволяют группе конструктивно провести оценку, руководство ПРООН вместе с местными заинтересованными сторонами может принять решение подождать до обеспечения благоприятной ситуации для оценки. В конфликтных ситуациях подобное решение следует принимать на основании правильного и текущего анализа условий, для того чтобы оценка соответствовала быстро меняющимся кризисным ситуациям. Такие факторы, как безопасность ситуации (безопасность оценщиков, участвующих сотрудников ПРООН и интервьюируемых) и возможное воздействие оценки на существующую напряжённость, должны быть тщательно проанализированы.

Если карту или рамку результатов нужно усовершенствовать, ПРООН может организовать совещание с соответствующими заинтересованными сторонами, для того чтобы улучшить эти документы путём просмотра и чёткой формулировки намеченных макро- и микрорезультатов и показателей, а также провести быструю занятость по сбору первичной информации посредством опросов и письменных обзоров. Это также даёт возможность установить исходные данные, которые могли быть недоступны на этапе планирования.

Если принимается решение о проведении оценки, то о принятом решении следует проинформировать все соответствующие заинтересованные стороны для обеспечения признания, достоверности и прозрачности оценки. В условиях конфликта привлечение к участию нужных официальных лиц, встречи с ними и признание необходимости их участия в самом начале процесса оценки очень важно для обеспечения права на владение процессом в будущем.

ШАГ 2: ПОДГОТОВКА

Согласование структуры управления оценкой, ролей и обязанностей

Для оценки следует иметь чётко сформулированную организационную и руководящую структуру, а также распределённые роли и обязанности основных участников. Таблица 25 демонстрирует основные роли и обязанности заказчика оценки (ПРООН), партнёров, оценщиков и сторон заинтересованных в процессе оценки, а на Рисунке 16 изображена структура управления процессом.

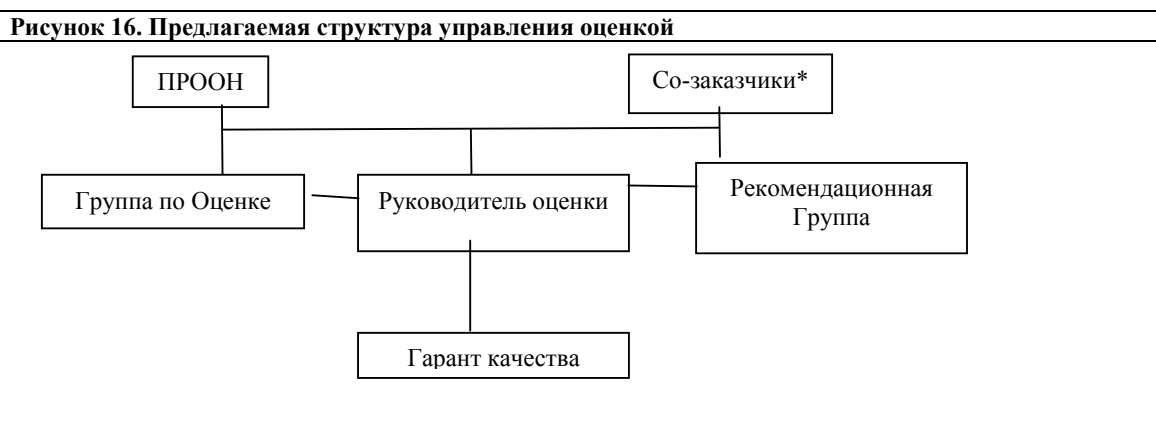
ПРООН и сторонам, заинтересованным в оценке, следует назначить *руководителя оценки*, который возьмёт на себя ответственность по управлению оценкой и станет центральной фигурой и связующим звеном между основными участниками. Специалисту по оценке или по М&Е (если таковой имеется) из программного подразделения следует взять на себя эту роль для повышения уровня независимости процесса от тех, кто напрямую подотчётен субъекту оценки. Для обеспечения независимой связи между оцениваемой программой или проектом и самим процессом оценки назначенному руководителю следует тесно работать с программным или проектным персоналом. При отсутствии специалиста эту роль может взять на себя руководитель программ ПРООН.

Право на владение процессом на национальном уровне означает, что основные партнёры и заинтересованные стороны должны являться неотъемлемой частью процесса оценки с самого её начала. При каждой оценке следует создать *рекомендационную группу*, состоящую из основных заинтересованных сторон, для тесного сотрудничества с руководителем оценки в целях направления процесса. В большинстве программ и проектов, управляемых со стороны ПРООН уже существуют действующие системы и механизмы, обеспечивающие соответствующий уровень участия и право на владение процессом со стороны национальных партнёров и заинтересованных сторон. Если

подобная структура, такая как наблюдательная группа, программный, проектный совет или тематическая группа по макрорезультатам, уже существует, её члены вместе с основными сторонами, заинтересованными в конкретной оценке, могут составить группу заинтересованных сторон по оценке, т.е. рекомендационную группу.

Таблица 25. Основные роли и обязанности в процессе оценки	
Физическое лицо или организация	Роли и обязанности
Заказчик оценки (ПРООН)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Определить какие макрорезультаты и проекты будут оцениваться и когда ■ В самом начале оценки предоставить её руководителю точную информацию о том, как будут использованы результаты ■ Отреагировать на оценку, разработав ответные меры руководства, и использовать заключения в соответствующем порядке ■ В ходе оценки взять на себя ответственность за изучение различных направлений, в том числе и самой оценки ■ Гарантировать независимость процесса ■ Выделить соответствующие средства и людские ресурсы
Со-заказчик оценки (В случае совместных оценок – это правительство, другие агентства ООН, партнёры по развитию и т.д.)	Те же, что и у заказчика
Руководитель оценки, назначенный заказчиком и партнёрами; зачастую это руководитель программ ПРООН или специалист по М&Е, если таковой имеется	<ul style="list-style-type: none"> ■ Руководить разработкой ToR по оценке ■ Управлять отбором и наймом внешних оценщиков ■ Управлять контрактными механизмами, бюджетом и персоналом, участвующим в оценке ■ Оказать исполнительную и координационную поддержку рекомендационной группе ■ Обеспечить оценщиков административной поддержкой и необходимыми данными ■ Поддерживать связь с заказчиками и со-заказчиками и отвечать им ■ Установить отношения между группой по оценке и более крупными программными подразделениями, высшим руководством и основными сторонами, заинтересованными в оценке; обеспечить полностью инклюзивный и прозрачный подход к оценке. ■ Рассмотреть начальный отчёт и проекты отчёта(-ов) по оценке; обеспечить соответствие итогового варианта стандартам качества
Представители заинтересованных сторон, включая бенефициаров, входящих в состав Рекомендационной Группы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Определить или утвердить профили, компетенцию, роли и обязанности руководителя оценки и руководителя совместной оценки; если это уместно, особенно при проведении совместных оценок рассмотреть и выбрать кандидатов, подавших заявку на роль руководителя ■ Принять участие в разработке и рассмотрении проекта ToR ■ Оказать содействие в сборе необходимой информации ■ Наблюдать за проведением и достижениями оценки ■ Рассмотреть проект отчёта(-ов) по оценке; обеспечить соответствие итогового варианта стандартам качества
Группа по оценке (Консультанты)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выполнить контрактные условия в соответствии с нормами, стандартами и правилами этики UNEG; сюда также входит разработка таблицы оценки, как части начального отчёта, других отчётов и краткое информирование заказчика и заинтересованных сторон о достижениях, основных заключениях и рекомендациях, по мере их необходимости
Члены группы экспертов по гарантированию качества являются внешними экспертами оценки и могут быть советниками по М&Е в региональных центрах, бюро, или же национальными экспертами по оценке (см. список национальных ассоциаций по оценке в Приложении 4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рассмотреть документы согласно требованиям и предложить советы по качеству оценки и варианты для усовершенствования, может быть последующих оценок ■ Быть требовательным

До тех пор пока существующая система способствует надлежащему уровню участия заинтересованных сторон в ходе всей оценки, нет необходимости в создании новой системы. В случае если подобная система не существует, следует провести своего рода схематическую работу по определению основных заинтересованных сторон для конкретной оценки. В кризисных же обстоятельствах существование формально действующей структуры маловероятно. При создании структуры в подобных обстоятельствах важно обеспечить сбалансированное представительство сторон, чтобы в структуре не доминировала отдельная группа людей, поскольку это может усилить напряжённость, существующую между различными группами людей или отдельно взятыми лицами.



* Наличие со-заказчиков применимо к случаям проведения совместных оценок

Для каждой оценки также необходимы механизмы по обеспечению *качества процесса и его микрорезультатов*, такие как ToR и отчёты по оценке. Старшие руководители программных подразделений ПРООН несут основную ответственность и подотчётны за качество процесса оценки и его конечных материалов. Необходимые знания по этому поводу могут быть получены от консультантов по оценке в региональных центрах ПРООН, внутри системы ООН в конкретной стране или в соседних странах, а также в региональных и национальных ассоциациях и исследовательских институтах (см. список таких организаций в Приложении 4).

Составление проекта ToR

ToR определяет масштабы, требования и ожидания от оценки и служит проводником и отправной точкой в ходе всего процесса. Хотя составление первоначального проекта ToR по оценке является обязанностью организации, назначающей оценку, этот документ следует разработать на основании консультаций с основными заинтересованными сторонами и партнёрами по оценке, чтобы обеспечить рассмотрение их основных проблем, и чтобы основная аудитория, на которую рассчитана оценка, сочла её результаты действенными и полезными. Региональные советники по оценке и другие специалисты, имеющие необходимые знания, могут дать комментарии по проекту ToR для обеспечения его соответствия с корпоративными стандартами качества.

Качественный ToR должен быть подробным и сфокусированным, установить чёткие полномочия группы по оценке относительно того: что и по какой причине оценивается; кому следует участвовать в процессе оценки и каковы ожидаемые микрорезультаты. Каждый ToR должен быть единственным в своём роде для определённых обстоятельств и целей оценки. Поскольку ToR играет важную роль в установлении критериев качества и в использовании отчёта по оценке, для его составления следует выделить достаточное количество времени. Дальнейшие наставления по этому поводу даются в Главе 7, а формат ToR - в Приложении 3.

Макрорезультаты, проект, тематическая область или любая другая деятельность, отобранная для оценки, наряду с установлением времени, целью, продолжительностью и масштабом оценки диктуют основную сущность ToR. Однако, так как оценка не может охватить все вопросы, разработка ToR подразумевает стратегический выбор фокуса, параметров и микрорезультатов оценки в рамках имеющихся ресурсов.

Подготовка необходимой документации

После определения масштабов оценки руководитель при поддержке других заинтересованных сторон начинает собирать исходную информацию, которая будет предоставлена группе по оценке. Для сбора информации о деятельности и микрорезультатах партнёров, о прошлом содействии ПРООН и о текущей ситуации с программами, проектами и макрорезультатами можно провести предварительную письменную работу. Таблица 26 представляет различные источники информации, которые могут быть полезны для группы по оценке.

Выбор оценщиков

Выбор оценщиков важен для качества оценки. Как уже обсуждалось в Разделе 6.1, для проведения оценки ПРООН и сторонам, заинтересованным в оценке, по мере возможности, в рамках существующих национальных систем М&Е следует привлечь независимые институты по оценке, в том числе неправительственные учреждения и независимых оценщиков. Установление основных участников национальной системы оценки и анализ их потенциала следует провести до того, как им будет поручена работа. Для устранения пробелов в имеющихся потенциалах с целью обеспечения соответствия конечного материала согласованным критериям качества можно провести такую необходимую подготовительную работу как привлечение опытных международных оценщиков или организаций и включение в ход работы специального трейнинга по развитию потенциалов.

ПРООН выбирает оценщиков на основании конкурсного и прозрачного процесса в соответствии с правилами и положениями организации по закупкам. Компетенция, которую следует принять во внимание при составлении группы, включает следующие показатели:

- Доказанная квалификация и опыт проведения оценок
- Технические знания и опыт в тематических областях ПРООН с особым акцентом на проведение оценки и комплексные вопросы, такие как гендер, подход, основанный на соблюдении прав и развитие потенциалов.
- Знание местной ситуации и местного контекста
- Опыт в области RBM
- Знание процессов принятия политики (разработка, принятие и реализация), если оценка касается рекомендаций по вопросам политики и политического диалога

Таблица 26. Источники информации для группы по оценке	
Источники информации	Описание информации
Рамки результатов страновых, региональных и глобальных программ	Данная информация отражает основные макрорезультаты, которые ПРООН планирует достичь в 3-5 летний период. CPD также предоставляет исходную информацию и перспективы ПРООН относительно развития в конкретной стране.
Отчёты по M&E (регулярные отчёты, обзоры)	Сюда входят отчёты по оценке соответствующих тем, назначенной Управлением ПРООН по Оценке, программными подразделениями, правительством или другими партнёрами по развитию и заинтересованными сторонами; квартальные отчёты о ходе выполнения работ; ежегодные отчёты по СРАР; отчёты о поездках на места; и другие основные документы по макрорезультатам, программам или проектам. ERC может быть использован для поиска материалов по соответствующей оценке, проведённой структурами ПРООН по аналогичной тематике.
Данные из официальных источников	Информация о прогрессе в достижении макрорезультатов может быть получена из источников в правительстве, частном секторе, научных кругов и национальных, региональных и международных исследовательских институтов, в том числе из системы ООН. Во многих случаях хорошим источником национальных статистических данных являются сайты национальных статистических органов и система «DevInfo», принятая на национальном уровне.
Научные материалы	Темы, связанные с оцениваемым макрорезультатом, могли быть уже рассмотрены в научных материалах, опубликованных правительством, НПО, международными финансовыми учреждениями и научными кругами.
Национальные, региональные и глобальные отчёты	Полезную информацию можно найти в различных отчётах, таких как Национальный Отчёт о Человеческом Развитии, национальный отчёт о MDG, а также в других отчётах, опубликованных национальными, региональными и субрегиональными организациями, международными финансовыми институтами и агентствами ООН.
Финансовая и административная информация (система «Атлас», балансовые счета, аудиторские отчёты, платформа ERBM и т.д.)	Ряд корпоративных механизмов предоставляет финансовую и прочую административную информацию, имеющую отношение к оценке. Сюда входят вопросы снабжения, мобилизации ресурсов и управления человеческими ресурсами.
Дополнительные источники на страновом уровне	
Отчёты соответствующих региональных и субрегиональных проектов и программ	Эти отчёты показывают, насколько проекты и программы дополняют вклад ПРООН и её партнёров и способствуют прогрессу на пути достижения макрорезультатов.
СРАР странового представительства и ежегодные отчёты, ориентированные на результат	В идеале, СРАР и ежегодные отчёты, ориентированные на конкретные результаты, должны отождествлять все проекты, программы, подпрограммы и умеренную помощь, содействующие достижению каждого макрорезультата. Сюда также включается информация об основных микрорезультатах, стратегических партнёрах, стратегии партнёрства, об уровне достижений за предыдущие годы, о качестве показателей макрорезультатов, о необходимости дальнейшей работы, а также информация об исходных данных.
Ежегодный обзор UNDAF	Этот документ включает в себя базовую информацию о ситуации с развитием страны, партнёрстве и совместной деятельности ПРООН с другими агентствами ООН.

Внешние организации, фирмы и частные лица, занимающиеся оценкой, могут быть местными, международными или представлять собой комбинацию обоих вариантов. Приложение 5 представляет собой сравнение преимуществ и недостатков найма фирм и отдельных лиц в качестве оценщиков. Рекомендуется иметь группу, состоящую, как минимум, из двух оценщиков. Это позволит членам группы сравнить записи, проверить точность собранной и записанной информации, разделить работу для опроса как можно большего количества людей и понять идеи друг друга. Более того, *группы по оценке*

должны быть максимально сбалансированы по своему гендерному и географическому составу.

ПОДСКАЗКА В своём Интранете Управление по Оценке предлагает список проверенных оценщиков (intra.undp.org/eo).

В дополнение к компетентности оценщиков, географическому и гендерному балансу группе следует принять во внимание такой вопрос как обеспечение независимости процесса оценки. *Независимость* подразумевает объективность и отсутствие *конфликта интересов*. На возможный конфликт интересов следует обратить внимание во время выбора членов группы по оценке, а объективность можно обеспечить во время разработки, анализа и проведения оценки. При отборе оценщиков конфликт интересов можно определить как ситуацию, при которой из-за предыдущего рабочего стажа или возможного будущего контракта, консультант не сможет обеспечить объективный и беспристрастный анализ предмета оценки (см. Текстовое окно 34).

Текстовое окно 34. Избежание или уменьшение вероятности конфликта интересов при оценке (примеры)

Случай А: Конфликт интересов, связанный с прошлой деятельностью

Как правило, подразделения ПРООН, назначающие оценку, не нанимают для оценки проектов, программ, отраслей и тем, стратегий, корпоративных процессов и политики, консультантов, ранее участвовавших в разработке, выполнении, принятии решений или финансировании вышеуказанного. Следуя этому принципу, сотрудники ПРООН, в том числе советники региональных центров и отделов Штаб-квартиры, государственные служащие или работники НПО, которые могут иметь или имели прямое или косвенное отношение к программе или проекту не должны участвовать в работе группы по оценке. Если рассматривается кандидатура бывшего сотрудника, необходимо провести специальную проверку его прошлого участия в проекте(-ах), который(-е) подлежи(-а)т оценке.

Случай Б. Конфликт интересов, связанный с возможной деятельностью в будущем

Программные подразделения должны убедиться, что оценщики не будут оказывать каких-либо услуг (связанных или не связанных с предметом оценки) агентству, выполняющему проект или программу, которые будут оценены в ближайшем будущем. Предпочтительно соблюсти период «охлаждения», по крайней мере в течение года до того момента, когда оценщик сможет участвовать в осуществлении программы или проекта, который был предметом оценки. Например, оценщику проекта ПРООН по поддержке избирательной системы минимум в течение года следует воздержаться от работы в качестве технического советника национальной избирательной комиссии.

Случай В. Конфликт интересов, связанный с участием в нескольких заданиях

Если консультант подаёт заявку на участие в двух взаимосвязанных заданиях, попросите его котировать свой выбор. Программным подразделениям ПРООН следует рассмотреть возможность возникновения конфликта интересов при выполнении двух заданий и принять необходимые меры для снижения подобного риска.

Что касается оценщика, то он или она должны проинформировать ПРООН и заинтересованные стороны о любом возможном или реальном конфликте интересов. Отчёт об оценке должен отбросить внимание на любой возможный или реальный конфликт интересов и указать на меры, принятые для смягчения его негативных последствий. Если конфликт интересов не был выявлен и возник в ходе оценки, организация должна определить следует ли отстранить оценщика или прекратить оценку.

Собрано из различных источников, включая: «Нормы Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>; «Стандарты Оценки в системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>; «Конфликт Интересов Консультантов и Расширение Круга Специалистов по Оценке», Международный Фонд Сельскохозяйственного Развития (IFAD); «Правила Департамента по Оценки Деятельности (OED) по Избежанию Конфликта Интересов при Независимой Оценке», Азиатский Банк Развития, апрель 2005г., материал доступен на сайте: <http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>; и «Руководство по Консалтинговым Услугам 2006: Подробное Пособие по Отбору Консультантов», Всемирный Банк, Вашингтон, 2006г., материал доступен на сайте: <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.

Примером хорошей практики является предоставление резюме потенциальных кандидатов широкому кругу заинтересованных сторон и партнёров до их приёма на работу. Это поможет убедиться в отсутствии возможного конфликта интересов или

возражений при отборе. Для того чтобы определить компетентность кандидата в качестве оценщика необходимо проверить рекомендации, поговорив с коллегами или партнёрами, которые работали с ним ранее.

ШАГ 3: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

Инструктаж и поддержка группы по оценке

Иногда обеспечение независимости оценки ошибочно воспринимается, как невмешательство в работу команды оценщиков. Наоборот, успех оценки зависит от уровня сотрудничества и поддержки, оказываемой группе по оценке со стороны заказчика. Основные роли заказчика и руководителя оценки заключаются в следующем:

- Проинструктировать оценщиков о целях и масштабах оценки и объяснить ожидания ПРООН и других заинтересованных сторон с точки зрения требуемых стандартов качества процесса и материалов оценки. Ознакомить их с соответствующими правилами в области политики оценки, в том числе со стандартами качества для отчетов по оценке, политикой ПРООН по оценке, а также с нормами и стандартами UNEG по оценке в системе ООН.⁴⁴ В частности, оценщики должны понять требование о соблюдении этических принципов, выраженных в этических правилах UNEG для оценщиков, подписавшись под Кодексом Поведения Оценщиков в системе ООН.⁴⁵
- Обеспечить оценщиков всей необходимой информацией. Оказывать любую возможную поддержку, если они сталкиваются с проблемой при получении информации, необходимой для проведения оценки.
- При обращении оценщиков предоставить им предварительный список заинтересованных сторон и контактную информацию о тех, с кем им следует встретиться. Однако, в конечном итоге, консультанты по оценке несут ответственность за выбор тех, с кем им надо встречаться, и ПРООН не может вмешаться в их решение.
- В целях установления первоначального контакта организовать встречу для представления группы по оценке партнёрам и заинтересованным сторонам. Группа по оценке может воспользоваться такой возможностью для получения поддержки заинтересованных сторон в формулировании вопросов оценки, уточнения ToR и обмена идеями о способах проведения оценки.
- Организовать интервью, встречи и поездки на места
- Предоставить комментарии и обеспечить качество плана работ и начального отчёта (при его наличии) вместе с разработанной методологией оценки, подготовленной группой по оценке.
- Обеспечить безопасность оценщиков, заинтересованных сторон и соответствующих сотрудников ПРООН, особенно в кризисных ситуациях. Членам группы по оценке следует сдать соответствующий экзамен ПРООН по безопасности, а также ознакомиться и следовать соответствующим протоколам по безопасности.

ПОДСКАЗКА Существует тонкая грань между предоставлением оценке достаточной поддержки и обеспечением его самостоятельности. Хотя от ПРООН ожидают организации встреч и поездок, сотрудникам ПРООН или правительства, работающим в организации, ответственной за проект или программу, не следует участвовать в таких встречах или поездках, поскольку интервьюируемые или участники могут чувствовать себя не комфортно для свободной беседы в их присутствии.

⁴⁴ «Нормы Оценки в системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте:

<http://www.unevaluation.org/unegn norms>. «Стандарты Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://unevaluation.org/unegstandards>

⁴⁵ «Кодекс Поведения», UNEG, июнь 2008г., материал доступен на сайте:

<http://www.uneval.org/scarch/index.jsp?q=code+of+conduct>

Обзор начального отчёта, подготовленного группой по оценке

На основе ToR, первоначальных встреч с представителями программного подразделения ПРООН или с руководителем оценки, а также письменного обзора оценщикам следует разработать начальный отчёт. Описание оцениваемого демонстрирует логику понимания оценщиков или теорию предположения о функционировании инициативы, в том числе стратегий, мероприятий, ожидаемых макрорезультатов и их взаимосвязей. *Помимо всего* начальный отчёт должен включать в себя:

- *Цель и масштабы оценки* – Чёткое изложение целей оценки и основных аспектов или элементов инициативы, которую предстоит рассмотреть.
- *Критерии и вопросы оценки* – Критерии и вопросы, которые будут использоваться при оценке, для анализа деятельности и её логического обоснования.
- *Методология оценки* - Описание методов сбора данных и источников информации, которые будут использованы, а так же логического обоснования выбора этих методов (как они будут предоставлять информацию для оценки) и их ограничений; механизмов, средств и протоколов сбора информации, обсуждения достоверности и обоснованности оценки; и плана выборки.
- *Таблица оценки* – Определяет основные вопросы оценки и возможности ответа на них с использованием выбранных методов (см. Приложение 3)
- Пересмотренный *график основных этапов*, видов деятельности и обязательств
- Подробный перечень *ресурсов, необходимых* для деятельности, связанной с оценкой, и основных документов, указанных в плане работ.

ПРИМЕЧАНИЕ

Успешная практика – Подразделению, назначающему оценку, и основным заинтересованным сторонам следует рассмотреть начальный отчёт и гарантировать его качество. Начальный отчёт даёт возможность уточнить на раннем этапе оценки такие вопросы, как потребность в ресурсах и расписание мероприятий, и обеспечить среди заказчиков, заинтересованных сторон и оценщиков общее понимание процесса выполнения оценки.

Обзор проекта отчёта по оценке

После представления первого проекта отчёта по оценке руководителю оценки и основным сторонам, заинтересованным в оценке, следует обеспечить качество отчета и предоставить комментарии. Программные подразделения ПРООН могут обратиться к экспертам по оценке или к консультативной группе с просьбой оценить техническую точность отчёта. Отчёт по оценке должен иметь логическую структуру, содержать заключения, основанные на доказательствах, выводы, вынесенные уроки и рекомендации; а информация в отчёте должна быть представлена в доступной и понятной форме. В общем отчёт должен соответствовать критериям, указанным в Текстовом окне 35.

Стандарты качества отчёта по оценке, представленные в Приложении 7, могут быть использованы в качестве основы для определения качества отчёта. Если существуют недостатки и возникают вопросы относительно методологической точности, программным подразделениям ПРООН следует попросить оценщиков усовершенствовать отчёт.

В зависимости от сложности заключений оценки программной группе следует рассмотреть вопрос об организации встречи заинтересованных сторон, на которой оценщики смогут выступить перед партнёрами и заинтересованными сторонами с презентацией. Это поможет обеспечить общее понимание относительно заключений, облегчит получение комментариев по проекту отчёта, стимулирует чувство собственности и использование оценки в будущем. При обращении за комментариями к заинтересованным сторонам нужно принять меры для защиты независимости суждений,

высказанных при оценке. Оценка является независимой работой. Комментарии должны быть ограничены вопросами, касающимися применяемой методологии (см. Главу 7 для дополнительных наставлений относительно идеи оценки), *фактических ошибок и упущений*.

Текстовое окно 35. Критерии отчёта по оценке

Качественный отчёт по оценке должен:

- Быть правильно систематизированным и детальным
- Дать описание предмета и причины оценки
- Определить вопросы, беспокоящие пользователей
- Объяснить действия и процедуры, использованные чтобы ответить на эти вопросы
- В ответ на эти вопросы представить заключения, основанные на достоверных фактах
- Подтвердить существующие ограничения
- Сделать выводы о заключениях, основанных на фактах
- Предложить конкретные и практические рекомендации, подготовленные на основании выводов
- Быть написан с учётом пользователей и того, как они будут использовать оценку

Источник: «Стандарты Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/unegetstandards>

После получения отчёта программному подразделению следует начать обсуждение с заинтересованными сторонами по поводу подготовки ответных мер руководства, например, кто, когда, как и в какой степени будет участвовать в подготовке; каким вопросам следует уделить особое внимание.

Шаг 4: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ: ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ РУКОВОДСТВА, ОБМЕН ЗНАНИЯМИ И ИХ РАСПРОСРАНЕНИЕ

Подготовка ответных мер руководства при децентрализованной оценке

В качестве одного из методов обеспечения эффективного использования оценки ПРООН создала систему ответных мер руководства (формат даётся в Приложении 6). Программные подразделения несут ответственность за подготовку ответных мер руководства по основным вопросам и рекомендациям, изложенным в оценке, и за установление последующих действий, структур, ответственных за их выполнение, и предположительной даты завершения этих действий.

В целях содействия процессу изучения и обмена знаниями к разработке ответных мер руководства следует привлечь все основные заинтересованные стороны, чтобы затронуть все ключевые вопросы, заключения и рекомендации. В этом процессе последующие действия, организации, ответственные за их выполнение, и сроки их исполнения определяются и согласовываются коллективными усилиями. При подготовке ответных мер ПРООН, партнёрам и другим заинтересованным сторонам следует не только рассматривать вопросы внутреннего управления, такие как поставки, сроки вкладов и достижение микрорезультатов, но также охватывать вопросы, поднятые в связи с вкладом ПРООН в достижение результатов развития, и сосредоточиться на стратегических вопросах.

ПРИМЕЧАНИЕ Успешная практика - После завершения процесса подготовки ответных мер руководства и их утверждения заинтересованными сторонами материалы размещаются в ERC для общественного обсуждения в целях обеспечения прозрачности и подотчётности. Программные подразделения несут ответственность за регулярное обновление информации о положении дел с осуществлением этих мер. Структуры, осуществляющие деятельность по надзору (например, региональные бюро по оценке деятельности странового представительства), контролируют выполнение последующих действий в ERC.

Не следует рассматривать подготовку ответных мер руководства как единовременное мероприятие. Следует задокументировать знания, полученные в процессе применения

ответных мер руководства и использовать их при разработке нового проекта или программы или при определении макрорезультата. Зачастую существует мало стимулов для подготовки ответных мер руководства в связи с итоговой оценкой проекта, когда деятельность по проекту фактически закончена. Однако, процесс подготовки ответных мер руководства в связи с итоговой оценкой проекта позволяет заинтересованным сторонам задуматься над результатами проекта и извлечь уроки, которые могут быть полезны и вне рамок конкретного проекта. Это также обеспечивает подотчётность ПРООН, побуждая её с должным вниманием относиться к заключениям оценки и брать на себя ответственность за последующие действия. По этой причине политика оценки требует подготовки ответных мер руководства по итогам всех оценок, не зависимо от статуса оцениваемой инициативы.

Обмен знаниями и их распространение

Процесс оценки не заканчивается после составления отчёта. В действительности, процесс обучения и использования знаний, полученных в результате оценки, является одним из её важнейших элементов. Уже в самом начале процесса разработки программы или проекта следует выделить время и ресурсы, необходимые для эффективного выполнения последующих действий и обучения.

Просмотр оценки до начала нового процесса планирования

Извлечённые из оценки уроки и полученные знания следует рассматривать совместно с национальными заинтересованными сторонами и партнёрами, чтобы обеспечить их включение в дизайн новых программ и проектов. Такое систематическое использование знаний, полученных в результате оценки, является ключевым элементом MfDR. Для дополнительных наставлений по обмену знаниями и изучению на основании оценки смотрите Главу 8.

6.3 ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА СОВМЕСТНОЙ ОЦЕНКИ

Как правило, действия, предлагаемые для планирования и проведения совместной оценки ничем не отличаются от действий любой другой правильно управляемой оценки. Однако, существует целый ряд требующих большего внимания вопросов, характерных для совместной оценки.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О СОВМЕСТНОЙ ОЦЕНКЕ – ЕСТЬ ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?

Важно определить в какой степени программа или проект оправдывают проведение совместной оценки. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Сосредоточена ли программа на макрорезультате, охватывающем несколько секторов или агентств?
- Финансируется ли программа совместно несколькими партнёрами?
- Является ли тема спорной, и тем самым требующей сбалансированного подхода?

Кроме того, может возникнуть необходимость в обсуждении цели проведения оценки программы. К примеру, если оценка программы проводится исключительно в целях отчётности, проведение полномасштабной совместной оценки может быть неоправданным. Ограничения во времени при составлении отчёта по оценке также могут создавать трудности. Как правило, совместные оценки занимают больше времени и требуют дополнительной координации усилий. Другие преимущества и недостатки следует обсуждать как внутри организации, так и с заинтересованными сторонами (см.Текстовое окно 29 о преимуществах и недостатках совместных оценок).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРТНЁРОВ – КТО ГЛАВНЫЙ?

Как и другие оценки, совместные оценки опираются на национальное владение и, по мере возможности, должны содействовать развитию потенциалов заинтересованных сторон. Они также позволяют услышать голоса всех заинтересованных сторон и помочь партнёрам в совместной работе при оценке вкладов программы или проекта. Однако нужно определить партнёров на ранней стадии деятельности, для того чтобы обеспечить их участие и право на владение процессом. Партнёров можно определить, исходя из источников финансирования, из того, кто является исполнительным партнёром, и изучения фактов выполнения схожей работы другими организациями, тем самым вносящими свой вклад в общую цель развития или в макро результат. На этом этапе также важно определить возможные вклады партнёров. К примеру, если партнёр имеет много других дел или ограничений, его лучше не привлекать. Всегда важно обсудить уровень объективности, которую партнёры могут и не могут принести с собой для обеспечения самостоятельности оценки и её независимости от серьёзной предвзятости.

ВЫБОР СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Эффективные структуры управления и информационные системы играют важную роль в обеспечении эффективности совместной оценки. Предложения по эффективности, приведённые ниже, собраны из различных источников в области оценки.⁴⁶

■ **Согласование структуры управления** – Рекомендуется двухъярусная структура, состоящая из наблюдательной группы, контролирующей процесс, и небольшой управляющей группы, обеспечивающей беспрепятственное выполнение процесса. Наблюдательная группа обычно состоит из представителей каждой партнёрской организации и правительственных структур. Наблюдательная группа встречается в определённые времена для утверждения ToR и группы по оценке, обеспечения контроля за проведением оценки и баланса суждений в итоговой оценке, и взятия на себя ответственности по использованию результатов. В зависимости от масштабов совместной оценки следует создать управляющую группу, состоящую из технических представителей соответствующих организаций и правительственных структур. Обычно управляющая группа назначает одно агентство или физическое лицо в качестве руководителя оценки, выполняющего задачу найма и управления группой по оценке. Заказчики оценки сами определяют, какая система будет лучше работать в их конкретной ситуации.

Текстовое окно 36. Пример механизмов управления для совместной оценки UNDAF

При типичной оценке UNDAF главы агентств и ключевые должностные лица из правительства могут участвовать в работе наблюдательной группы, обеспечивающей общее руководство и направление процесса. Специалисты по M&E и технические специалисты из управляющей группы по ответственны за совместную разработку ToR, выбор оценщиков и регулярное взаимодействие с ними. Офис Резидента-Координатора или другое агентство ООН могут быть назначены руководителем, несущим ответственность за ежедневное управление процессом оценки и за координацию участвующих агентств.

⁴⁶ «Руководство DAC по Управлению Совместными Оценками», OECD, Париж, Франция, 2006г., материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>; «Уроки, Вынесенные из Опыта Всемирного Банка в Области Совместных оценок», О. Фейнштейн и Г. Инграм. Офисный документ, представленный на рассмотрение Организации по Оценке, OECD, Париж, Франция, 2003г., материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>; и «Эффективная Практика Проведения Оценки с Участием Многочисленных Доноров», OECD, Париж, Франция, 2000г., материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.

■ Договорённость о разделении труда в управляющей группе – В самом начале процесса оценки вышестоящему руководству программного подразделения ПРООН следует согласовать механизмы принятия решений и разделения труда с другими партнёрами. Эта работа включает в себя установление членов управляющей группы, которые возьмут на себя ведущую роль за каждый последующий шаг оценки. Следует определить процесс разрешения конфликтов на случай возникновения каких-либо проблем.

СОГЛАСОВАНИЕ ОБЪЁМОВ РАБОТЫ

В общем, обсуждение и согласование объёмов соответствующих работ представляется более эффективным для всех партнёров совместной оценки. Практические вопросы, подлежащие уточнению, включают в себя масштабы оценки, вопросы, на которые предстоит ответить, и сроки выполнения этой работы. Однако, это не всегда представляется возможным, учитывая широкий спектр мотивов проведения оценки, таких как отождествление извлечённых уроков, создание эмпирической основы для существенной переориентации деятельности или пересмотра финансирования, удовлетворение интересов политических кругов в странах-донорах или выполнение институциональных требований, свойственных большим проектам.

■ Составление проекта ToR – Обычно бывает практично, когда одна из сторон берёт на себя инициативу по составлению проекта ToR, определяющего объём работ. После составления проекта его следует обсудить и согласовать с организациями-партнёрами. Важно, чтобы ToR с максимальной возможностью отвечал интересам всех заинтересованных в нём сторон. Следует рассмотреть вопрос создания общей повестки дня, отражающей приоритеты, которые обеспечивают баланс между правом на владение и реальностью выполнения ToR.

■ Определение организаций, чьи процедуры будут использованы - Поскольку разные организации используют разные подходы к оценке, важно соблюдать гибкость при адаптации и предусмотреть дополнительное время для улаживания задержек, которые могут возникнуть в связи с такими различиями. Существует 2 общих подхода к решению этого вопроса: договориться об управлении оценкой с использованием систем и процедур одного агентства; или разделить оценку на компоненты и договориться о том, чья система и для управления какого компонента будет использована.

ВЫБОР ВАРИАНТОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Существует ряд вариантов финансирования совместных оценок. Если ПРООН берёт на себя лидирующую роль, предпочтение отдается подходу, основанному на объединённой в единый фонд (похожий на тарстовый) финансовой поддержки партнёров, находящийся в ведении одного агентства и покрывающий все расходы по работе. Второй вариант, когда отдельный(-е) партнёр(-ы) финансируе(-ю)т одни компоненты, в то время как ПРООН покрывает другие компоненты оценки (схоже с параллельным финансированием), является менее предпочтительным, поскольку ведёт к росту расходов по финансовым операциям и по координации деятельности.

Текстовое окно 37. Обсуждение вариантов финансирования совместной оценки

Вышеупомянутые варианты финансирования нужно обсуждать с правительством во время разработки проекта или программы, а ресурсы, необходимые для совместной оценки следует заложить в бюджет. Если финансовую поддержку предоставляют другие доноры, то такие обсуждения следует проводить при разработке проекта или при обсуждении вопроса о совместных расходах. В целях содействия диалогу между программными подразделениями ПРООН и донорами, ПРООН включила параграф об оценке в составленное третьей стороной стандартное соглашение о распределении затрат.⁴⁷

ВЫБОР ОЦЕНЩИКОВ

Существует несколько методов подхода к отбору экспертов для совместной оценки. Одним из вариантов является поручение набора группы по оценке одному из партнёров в консультации с другими партнёрами. При другом варианте каждый из партнёров вносит свой вклад, предоставляя своих экспертов. В некоторых случаях подход, выбранный для отбора оценщиков, должен соответствовать варианту финансирования. К примеру, если используется параллельное финансирование, каждому партнёру нужно будет выделить для группы своего эксперта. В случае, если каждый из партнёров имеет в группе своего оценщика, то эти оценщики, будучи частью совместной группы, могут столкнуться с проблемой предоставления отчёта одной стороне. Для разрешения этой проблемы всем участникам следует с самого начала договориться о кандидатуре руководителя группы или уполномочить определённое агентство нанять этого руководителя и объяснить всем оценщикам, что нужно с уважением относиться к независимости группы и соблюдать её.

СОГЛАСОВАНИЕ ОТЧЁТНОСТИ И СТРАТЕГИИ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ МАТЕРИАЛОВ

Различные организации используют различную практику относительно того, кому принадлежит последнее слово по поводу включения в отчёт того или иного материала. Как правило, для совместной оценки самым простым решением является договорённость партнёров о: наличии у них возможности исправить фактические ошибки в отчёте; включении в отчёт особых мнений, если нет возможности урегулировать разногласия по поводу заключений и выводов; ответственности оценщиков за выводы и рекомендации. Однако, иногда такие меры, как возможность предоставления отдельных материалов оценки, могут быть полезны для партнёров, несущих определённую ответственность или имеющих особые требования к отчётности.

ОТВЕТНЫЕ МЕРЫ РУКОВОДСТВА, ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Все руководители должны реализовать заключения и рекомендации каждого отчёта ПРООН по оценке. Однако, это может быть особенно сложным при совместной оценке, учитывая, что усваивание заключений и выполнение рекомендаций необходимо обеспечить как на уровне отдельных учреждений, так и на уровне установленных между ними партнёрских отношений. Иными словами, партнёрам нужно договориться о том, что делать в индивидуальном порядке, а что - коллективно, и принять решение относительно последующего механизма, контролирующего состояние дел с осуществлением изменений. В соответствии с требованиями политики оценки ПРООН может выбрать рекомендации,

⁴⁷ «Составленное Третьей Стороной Стандартное Соглашение о Распределении Затрат», ПРООН, Отдел Партнёрства, 2007г. Материал доступен на сайте: <http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>.

имеющие непосредственное отношение к этой организации и подготовить ответные меры руководства с упором на эти рекомендации.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЛАНА И МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ

ГЛАВА 7

Данная глава рассматривает основные компоненты качества плана оценки и элементы качества отчёта по оценке в целях содействия руководителям ПРООН, руководителям оценки и партнёрам в осуществлении эффективного *контроля за качеством процесса и материалов оценки*. Она предназначена для расширения знаний о существующих методах и механизмах, обеспечивающих соответствие основных материалов оценки, таких как ToR, план и отчёты оценки, критериям качества, определённым руководящими нормами, стандартами и политикой. Глава также направлена на оказание помощи внешним оценщикам в осмыслении стандартов качества, ожидаемых от оценки в ПРООН.

В то время как внешние оценщики несут ответственность за усовершенствование методологии и выполнение оценки, общее планирование и методология, в значительной мере, определяются на основании информации, представленной в ToR по оценке. Таким образом, лица, ответственные за составление ToR, могут ссылаться на эту главу для получения информации о ключевых элементах плана и роли заинтересованных сторон, определяющих контекст, цель оценки, и фокусирующихся на оценке до разработки и завершения работ по ToR. В этой главе также охвачены некоторые аспекты обеспечения качества методологии оценки (Раздел 7.5).

7.1 ОБЩИЙ ОБЗОР

Разработка плана оценки качества предусматривает тщательное осмысление оцениваемого (*инициатива и её контекст*), принятие решений о нижеследующих ключевых элементах, и о том, как каждый из этих элементов будет содействовать получению обоснованных и полезных результатов оценки:

- *Цель* оценки
- *Фокус* оценки, т.е. *ключевые вопросы*, на которые оценка стремится ответить
- *Источники и методы* получения надёжной и законной информации
- Процедуры, которые будут использованы для *анализа и интерпретации данных и составления отчёта о результатах*
- *Стандарты*, которые нужно достигнуть, чтобы инициатива считалась успешной
- **Доказательства**, которые будут использованы для демонстрации процесса выполнения инициативы, а также её результатов (микро- и макрорезультаты)

РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Заинтересованные стороны играют важную роль в планировании и осуществлении оценки качества. Под заинтересованными сторонами подразумеваются отдельные лица и группы, проявляющие законный интерес к инициативе или к результатам оценки. Их участие на всех этапах оценки, включая направление самой оценки, формулирование вопросов, которые необходимо рассмотреть, выявление надежных источников информации, рассмотрение итогов и оказание помощи в их интерпретации, повышает надёжность, потенциальную полезность и устойчивость результатов оценки. Как правило, заинтересованные стороны можно разделить на 3 основные категории, не являющиеся взаимоисключающими:

- *Участовавшие в осуществлении инициативы* - например, доноры, партнёры, стратегические партнёры, администраторы, руководители и сотрудники
- *Извлекающие пользу или попавшие под воздействие инициативы* - например, предполагаемые бенефициары, соответствующие организации и агентства, должностные лица, группы поддержки, скептики, оппоненты и сотрудники осуществляющих деятельность или конкурирующих органов
- *Первичные пользователи оценки* - например, конкретные стороны, которые в состоянии действовать или принимать какие-то решения по инициативе, к ним относятся доноры, программные партнёры ПРООН (программный совет или тематический совет по макрорезультатам) и партнёры по совместной оценке.

Степень участия заинтересованных сторон будет изменяться в зависимости от оценки. При планировании оценки для программного подразделения, назначающего оценку, важно как можно раньше установить заинтересованные стороны и использовать их знания по мере формирования плана оценки, начиная с их полноценного привлечения к разработке ToR. Это особенно важно при совместной оценке, когда партнёрам, участвующим в оценке, следует принимать участие во всех этапах разработки плана оценки.

7.2 ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНТЕКСТА

Оценки ПРООН обеспечивают направленность этой организации на человеческое развитие, выраженную в «содействии людям строить лучшую жизнь», посредством накопления знаний о том, что, почему и при каких обстоятельствах действует. Поэтому, оценка качества не только фокусируется на достижении микро- и макрорезультатов, но и оценивает степень адаптации инициативы к контексту, в котором эта инициатива выполняется, а также методы и причины содействия этой инициативы микро- и макрорезультатам.

Оценки должны быть задуманы и разработаны с глубоким пониманием инициативы и контекста, в котором эта инициатива выполняется. Подразделение ПРООН, назначающее оценку, и соответствующие заинтересованные стороны, участвующие в разработке ToR (см. Приложение 3), несут ответственность за чёткое формулирование информации, необходимой оценщикам для правильного понимания инициативы, контекста оценки, фокуса и целей оценки, и основных вопросов, которые нужно рассмотреть в ходе оценки.

ПОНИМАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Для получения достоверной информации, которая будет полезна для принятия решений, оценку нужно разработать с учётом чёткого понимания инициативы, того, как она функционирует, как было изначально задумано её функционирование, почему она функционирует именно так, и какие результаты она приносит. Недостаточно просто знать, что сработало, а что нет (т.е. были или нет достигнуты намеченные микро- и макрорезультаты). Для осуществления информированной деятельности оценка должна представить достоверную информацию о том, почему инициатива привела именно к полученным результатам, и определить факторы, способствовавшие достижению результатов (как положительных, так и отрицательных). Чёткое понимание того, что и почему выполняется, служит основой осмысления значимости или же важности проектных или программных результатов.

Таблица 27. Ключевые аспекты инициативы	
Основной аспект	Вопросы, которые нужно задать
Потребность	Какова необходимость или потребность в данной инициативе? Для рассмотрения каких проблем или возможностей развития предназначена эта инициатива?
Бенефициары	Кто является бенефициаром или субъектом данной инициативы? Кто из физических лиц, групп или организаций, независимо от того, является ли субъектом инициативы или нет, извлёк прямую или косвенную пользу из этой инициативы?
Масштаб	Каковы масштабы инициативы с точки зрения географических границ и количества намеченных бенефициаров?
Микро- и макро-результаты	Какие изменения (макрорезультаты) или фактические материалы и услуги (микрорезультаты) ожидаются в результате инициативы? Чего должны достичь проект, программа или стратегия для того, чтобы считаться успешными? Как намеченные макро-результаты связаны с национальными приоритетами, приоритетам UNDAF и с корпоративными целями стратегического плана?
Деятельность	Какие виды как запланированной, так и незапланированной деятельности, стратегии или мер предпринимаются в рамках программы для достижения изменений?
Теория изменений или результаты/ Карта макро-результатов	Каковы основные причины и предположения или теории, определяющие отношения или цепочки результатов, которые ведут стратегию инициативы к достижению намеченных результатов? Какие предположения, факторы или риск, свойственные плану, могут повлиять на успех или неудачу инициативы?
Ресурсы	Сколько времени, какие способности, технологии, информационные и финансовые ресурсы выделены для осуществления инициативы?
Заинтересованные стороны и стратегия партнёрства	Кто является основными сторонами и партнёрами, заинтересованными и участвующими в программе или проекте на законных основаниях? С учётом агентств ООН и других сторон, каковы их роли, участие и вклад, в том числе в виде финансовых средств, безвозмездной помощи, управления и агитации? Каким образом разработана стратегия партнёрства? Как она работает?
Стадия выполнения	Насколько сформировавшимися являются проект или программа, т. е. на каком этапе или году реализации они находятся? Осуществляется ли инициатива согласно запланированному курсу? Планирование или практическая деятельность являются основой программы?
Изменения в изначальном плане	Какие изменения, если таковые имели место, произошли с течением времени в планах и стратегиях инициативы? Каковы возможные последствия достижения намеченных результатов?
Оцениваемость	Можно ли проект или программу оценить достоверно в той форме, в какой они были определены? Насколько адекватно определены намеченные (микро- и макро) результаты, насколько они подходящие, имеют ли измеримые показатели и поддаются ли проверке? Существуют ли системы М&Е, которые обеспечат получение достоверных и надёжных данных?
Комплексные вопросы	В какой степени при разработке, осуществлении инициатив и достижении результатов были выдвинуты на передний план и рассмотрены ключевые, комплексные вопросы и ценности ООН?

Поэтому, оценку следует выстраивать на глубоком понимании оцениваемой инициативы, в том числе ожидаемой цепочки результатов (вклад, намеченные микро- и макро-результаты), стратегии выполнения инициативы, её масштабов, основных предположений и риска, лежащих в основе Карты Результатов и Теории Перемен. При проведении оценки оценщикам следует понять вопросы, изложенные в Таблице 27.

КОНТЕКСТ ОЦЕНКИ

Контекст оценки охватывает две взаимозависимые группы факторов, касающихся точности, достоверности и полезности результатов оценки:⁴⁸

⁴⁸ Под результатами оценки подразумевается её конечная продукция – обобщённая информация, накопленная для пользователей в результате оценки и включающая в себя заключения, выводы, рекомендации и наставления.

■ Как внутренние, так и внешние социальные, политические, экономические, демографические и институциональные факторы, касающиеся методов и причин достижения результатов (как положительных, так и отрицательных) вследствие осуществления инициативы, а также устойчивости этих результатов.

■ Социальные, политические, экономические, демографические и институциональные факторы в контексте и временной рамке оценки, которые влияют на точность, объективность и достоверность её результатов.

Изучение внешних и внутренних факторов, под воздействием которых выполняется инициатива, помогает объяснить, почему инициатива осуществляется именно в данном направлении, и почему удаётся добиться одних микро- и макрорезультатов и не удаётся получить другие. Изучение контекста инициативы может указать на факторы, препятствующие достижению намеченных микро- и макрорезультатов или затрудняющие возможность оценить сам процесс достижения намеченных микро- и макрорезультатов или же вклад микрорезультатов в макрорезультаты. Более того, понимание политических, культурных и институциональных обстоятельств оценки может предоставить важный ключ к наиболее эффективному планированию и проведению оценки с целью обеспечения объективности, достоверности и полезности её результатов.

Текстовое окно 38. Руководящие вопросы для определения контекста⁴⁹

- Какова рабочая атмосфера вокруг проекта или программы?
- Как на осуществление стратегии инициативы, её микро- и макрорезультаты могут повлиять такие факторы, как история, география, политика, социально-экономические условия, светские тенденции и усилия партнёрских или конкурирующих организаций?
- Как контекст, в котором проводится оценка (к примеру, язык культуры, институциональные обстоятельства, общественные восприятия и т.д.), может повлиять на саму оценку?
- Каким образом проект или программа сотрудничает и координирует свою деятельность с другими инициативами, а также с инициативами других организаций?
- Как финансируется программа? Является ли финансирование достаточным? Обеспечены ли программа или проект финансированием на будущее?
- В каких стратегических и политических условиях выполняется проект или программа? Какое влияние на микро- и макрорезультаты могут оказать текущие и появляющиеся политические альтернативы?

7.3 ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ОЦЕНКИ

Каждая оценка начинается с главной цели, которая и определяет её направление. Без чёткого и полного заявления о целях оценка рискует стать бесцельной и лишённой правдоподобия и пользы. Оценки могут отвечать нескольким различным потребностям. Заявление о целях должно прояснить следующие вопросы:

- Почему и именно в данный период времени проводится оценка
- Кто будет пользоваться информацией
- Какая информация нужна
- Как будет использована информация

Главную цель и время оценки следует определить на стадии разработки плана оценки (для дополнительной информации см. Главу 3). В дальнейшем, во время составления ToR, заявление о целях может быть доработано для улучшения качества плана оценки.

ПОДСКАЗКА Образец Заявления о Целях – «Оценка проекта проводится по просьбе правительства страны и ПРООН с целью предоставления информации о ходе выполнения проекта для обеспечения отчётности по расходам, произведённым до сегодняшнего дня, и по проведённым мероприятиям, для того чтобы руководители могли внести в работу соответствующие промежуточные изменения.»

⁴⁹ Руководящие вопросы в данной главе являются показательными, но не всеобъемлющими, что не исключает возможность рассмотрения других вопросов.

7.4 ФОКУСИРОВАНИЕ ОЦЕНКИ

МАСШТАБ ОЦЕНКИ

Масштаб оценки определяет её фокус, устанавливая границы того, что будет и не будет охвачено оценкой в соответствии её целью. Масштаб точно определяет аспекты и контекст инициативы в рамках оценки. К примеру, масштаб определяет:

- Предметы анализа, которые будут охвачены оценкой, например, система соответствующих программ, политика или стратегии, единая программа, включающая в себя группу проектов, один проект, подкомпонент или процесс в рамках проекта
- Период времени для выполнения деятельности или её этап(-ы), который(-е) буде(-у)т охвачен(-ы) оценкой
- Средства, фактически израсходованные к моменту проведения оценки, по сравнению с общей выделенной суммой
- Географические рамки
- Целевые группы или бенефициары, которых нужно включить в процесс

Масштаб помогает сосредоточить выбор на тех вопросах, которые попадают в установленные рамки.

ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Цели оценки – это изложение того, что предстоит сделать в процессе оценки для осуществления её главной цели. Цели оценки основываются на тщательном рассмотрении: видов решений, которые примут пользователи оценки; вопросов, которые, в свою очередь, им нужно будет рассмотреть для принятия этих решений; а также того, что нужно будет достичь в процессе оценки для содействия принятию этих решений. Конкретная оценка может преследовать одну или несколько целей. Важный момент заключается в том, что цели присходят от намерений и помогают сфокусировать оценку на решениях, которые нужно принять.

ПОДСКАЗКА Возможные цели оценки проекта – «Оценить положение дел в связи с достижением микрорезультатов; оценить каким образом достигаются микрорезультаты проекта; оценить эффективность достижения микрорезультатов»

Критерии оценки помогают сфокусировать цели оценки путём определения стандартов, на основании которых будет оцениваться инициатива. Как правило, оценки ПРООН основываются на таких критериях, как значимость, эффективность, результативность, устойчивость и воздействие усилий, направленных на развитие,⁵⁰ что помогает сфокусировать цели оценки.

Значимость касается степени соответствия инициативы по развитию и её намеченных микро- или макрорезультатов национальной и местной политике и приоритетам, а также потребностям предполагаемых бенефициаров. Значимость также относится к степени соответствия инициативы корпоративным планам ПРООН, приоритетам расширения полномочий для человеческого развития и вопросам гендерного равенства. Значимость также касается согласованности между восприятием того, что необходимо в том виде в каком предусмотрено планироващиками инициативы и тем, что реально необходимо с точки зрения предполагаемых бенефициаров. Она также включает в себя концепцию

⁵⁰ OECD, DAC «Критерии Оценки Содействия Развитию». Материал доступен на сайте: http://www.oecd.org/document/22/0,2340/en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

реагирования, т.е. степень состоятельности ПРООН адекватно реагировать на изменения и вновь появляющиеся приоритеты развития, а также на потребности.

Важной подкатегорией значимости является критерий *уместности*, касающийся культурного восприятия, а также выполнимости деятельности или методов осуществления инициативы по развитию. В то время как значимость рассматривает важность инициативы с точки зрения потребностей и приоритетов предполагаемых бенефициаров, уместность рассматривает степень приемлимости и выполнимости инициативы в том виде, в каком она осуществляется в местном контексте. Например, инициатива может быть значимой, поскольку она направлена на обеспечение потребности которую бенефициары воспринимают как важную, но неуместную, поскольку методы её обеспечения несовместимы с местной культурой или же невыполнимы с учётом географических или контекстуальных реалий. Опираясь на критерий значимости, оценщики должны изучить, до какой степени планирование, разработка и осуществление инициатив учитывают местный контекст.

Результативность определяет степень достижения намеченных (микро- или макро-) результатов инициативы или степень прогресса на пути достижения микро- или макрорезультатов.

Оценка результативности, как часть оценки проекта подразумевает анализ причин и следствий, т.е. анализ связи наблюдаемых изменений с деятельностью проекта и его микрорезультатами, к примеру, степень, в которой изменение в количестве избирателей, может быть *связано* с деятельностью проекта по просвещению избирателей. Анализ результативности при оценке макрорезультатов, скорее всего, будет рассматривать вклад ПРООН в достижение намеченных макрорезультатов. Например, оценка макрорезультатов может быть направлена на изучение того, в какой степени наблюдаемые микрорезультаты проекта по просвещению избирателей наряду с другими микрорезультатами ПРООН и других партнёров, такими как повышение профессионализма избирательной комиссии, способствовали достижению запланированных макрорезультатов, относящихся к широкому участию избирателей, измеряемому международными наблюдателями и другими авторитетными экспертами.

Оценка результативности включает в себя 3 основных этапа:

1. Измерение изменений в наблюдаемых микро- и макрорезультатах
2. Связь наблюдаемых изменений или прогресса на пути к изменениям с инициативой (оценка проекта) или определением вклада ПРООН в наблюдаемые изменения.
3. Определение важности изменений (положительных или отрицательных)

Эффективность определяет насколько ресурсы или вклады (такие как финансовые средства, опыт и время) были преобразованы в результаты с экономической точки зрения. Инициатива является эффективной, если она практично и по назначению использует ресурсы для достижения желаемых результатов. Эффективность важна для обеспечения надлежащего использования ресурсов и выявления способов их более результативного использования.

Поскольку характер и основные цели оценки проекта и макрорезультатов различаются, применение критериев также будет разным. Например, при анализе эффективности оценка проектов может изучать степень использования ресурсов для получения намеченных микрорезультатов, и возможности более эффективного использования ресурсов для достижения намеченных результатов. Оценка микрорезультатов может включать в себя оценку общего объёма инвестиций ПРООН (все проекты и умеренную

помощь), направленных на достижение определённого макрорезультата развития. Применение данного критерия, в частности при оценке макрорезультата в ПРООН, представляет собой сложную задачу, поскольку характер инициатив ПРООН (например, умеренная помощь) не всегда определяется обычными показателями эффективности. В таких случаях нужно рассмотреть некоторые виды анализа показателей осуществления деятельности, причины, по которым одни инициативы выполняются быстрее, чем другие, и общие показатели управления на уровне программы. Также важно оценить, как стратегия партнёрства повлияла на эффективность инициатив ПРООН посредством совместного несения расходов и дополнительных видов деятельности.

Устойчивость определяет степень продолжительности действия результатов инициативы, после того как внешняя поддержка процессам развития подходит к концу. Анализ устойчивости подразумевает оценку степени наличия соответствующих социальных, экономических, политических, институциональных и других условий и, на основании этой оценки, составление прогноза относительно национальных потенциалов по поддержанию, управлению и обеспечению результатов развития в будущем.

К примеру, оценка устойчивости может рассмотреть степень:

- Разработки и осуществления стратегия устойчивости, включая развитие соответствующих потенциалов основных заинтересованных национальных сторон
- Наличия финансовых и экономических механизмов обеспечения процесса постоянного получения положительных результатов после завершения процесса поддержки
- Создания соответствующих организационных механизмов (в государственном или частном секторе)
- Наличия политической и нормативной базы, которая обеспечит устойчивость положительных результатов
- Наличия необходимых институциональных потенциалов (систем, структур, персонала, опыта и т.д.)

Воздействие определяет изменения в человеческом развитии и благосостоянии людей, вызванные инициативами по развитию напрямую или косвенно, преднамеренно или непреднамеренно. Многие организации по развитию проводят оценку воздействия, поскольку она представляет полезную информацию для принятия решений и обеспечивает процесс отчётности за достижение результатов. Порой при оценке воздействия возникают проблемы: могут возникнуть сложности с подтверждением прямого отношения положительных результатов, полученных бенефициарами, к поддержке, оказываемой ПРООН, особенно если ПРООН является одной из многочисленных сторон, оказывающих такую поддержку. Однако, воздействие инициатив ПРООН следует анализировать всякий раз, когда польза, принесённая людям напрямую, очевидна.

В целом, использование сочетания таких наиболее часто применяемых критериев, как *значимость, эффективность, результативность, устойчивость и воздействие*, помогает обеспечить в процессе оценки рассмотрение наиболее важных областей инициативы. Однако, не все критерии применимы или равнозначно применимы к каждой оценке. Различные критерии нужно будет применять в определённых ситуациях. При определении выбора критериев, которые нужно применить, следует принять во внимание вид оценки, а также роль информации в достижении цели с точки зрения расходов (использования ресурсов оценки). К примеру, при оценке гуманитарных программ и программ по разрешению конфликтов могут быть дополнительно применены критерии логичности,

согласованности, масштабности и координированности.⁵¹ В Текстовом окне 39 приведены руководящие вопросы, помогающие определить критерии оценки, а также вопросы связанные с этой оценкой.

Текстовое окно 39. Руководящие вопросы для определения критериев оценки

- Насколько критерии характеризуют намерения оценки?
- Какой объём и какие виды информации требуются потенциальным пользователям?
- Следует ли равномерно сосредотачиваться на всех критериях, или какая-то часть информации является более важной?
- Является ли выбранный критерий полезным или подходящим средством для конкретной оценки?
- Какой из критериев способен дать наиболее полезную информацию, с учётом имеющихся в наличии ресурсов?

ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ

Ответы на вопросы оценки могут дать пользователям информацию, которая нужна им для принятия решений, мер или пополнения базы знаний. Вопросы оценки помогают улучшить фокус оценки, уточняя те аспекты инициативы, которые будут приниматься во внимание при оценке деятельности.

Вопросы оценки отражают основную цепочку предположений относительно того, каковы ожидания в связи с выполнением инициативы в рамках определённого контекста и в соответствии с намеченными микро- и макрорезультатами. Вопросы, выбранные для оценки, должны логически вытекать из глубокого понимания процесса, намерений и контекста инициативы и должны быть отобраны, исходя из их роли в обеспечении намерений, целей и соответствующих критериев оценки.

Для каждого критерия оценки можно задать неопределённое количество вопросов. Реальный мир оценок ограничен во времени, средствах и ресурсах. Поэтому к определению степени наибольшей необходимости информации очень важно подойти стратегически и приоритизировать вопросы оценки. Лучше детально ответить на меньшее количество вопросов, чем ответить на все вопросы поверхностно. Совокупность наиболее подходящих, чётких и лаконичных вопросов обеспечивает сфокусированность, управляемость, рентабельность и полезность оценки.

Для того чтобы обеспечить наибольшую значимость выбранных для оценки вопросов и снабжать пользователей наиболее важной информацией программные подразделения ПРООН должны запрашивать у партнёров и других заинтересованных сторон, в том числе у группы по оценке, их вклады и достигать с ними договорённости. Посредством схемы оценки, являющейся частью начального отчёта по оценке, представительствам, назначающим оценку, следует обеспечить уточнение связи между критериями и вопросами оценки, и потребностью предполагаемых пользователей в информации (для более подробной информации см. Приложение 3).

ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО, ПРИНЯТИЕ В РАСЧЁТ ИНТЕРЕСОВ СОЦИАЛЬНО УЯЗВИМЫХ ГРУПП И ПОДХОД, ОСНОВАННЫЙ НА СОБЛЮДЕНИИ ПРАВ

В соответствии с деятельностью ПРООН в области развития, оценки, проводимые ПРООН, руководствуются принципами гендерного равенства, подхода, основанного на

⁵¹ Для более подробной информации см. Т. Бек «Оценка Гуманитарной Деятельности с Использованием Критериев OECD/DAC», 2006г.

соблюдении прав, и человеческого развития.⁵² Таким образом, при необходимости, оценки ПРООН анализируют степень, в которой инициативы ПРООН: принимают в расчёт интересы социально уязвимых групп, гендерные вопросы, вопросы равноправия и расширения полномочий; содействуют интенсификации применения этих принципов при различных видах деятельности по развитию в конкретной стране; включены в обязательства организации по подходам, основанным на соблюдении прав и приоритизации гендерных вопросов при разработке этих инициатив.

Приоритизация гендерных перспектив представляет собой процесс определения последствий любой запланированной, в том числе законодательной, политической или программной деятельности для женщин и мужчин во всех областях и на всех уровнях. Это стратегия превращения гендерных проблем и опыта в неотъемлемый элемент планирования, выполнения, М&Е политики и программ во всех политических, экономических и социальных сферах, с тем, чтобы женщины и мужчины в равной степени пользовались имеющимися благами, а неравенству не оставалось места. Оценки ПРООН должны определить степень принятия во внимание вопросов приоритизации гендерных перспектив в инициативах организации при разработке и осуществлении этих инициатив, и при достижении их макрорезультатов, а также возможности женщин и мужчин в равной мере пользоваться преимуществами данной инициативы так, как это и было предусмотрено. В то же время оценка должна рассмотреть степень защиты принципа равенства и развития со стороны ПРООН с учётом интересов социально уязвимых групп, а также уровень содействия со стороны организации расширению полномочий и удовлетворению потребностей обездоленных и уязвимых групп в конкретном обществе.

Подход, основанный на соблюдении прав в деятельности по развитию, предусматривает необходимость обеспечения содействия стратегий развития требованиям правообладателей и соответствующим обязательствам ответственных лиц. Этот подход также подчёркивает особую важность реагирования на прямые, основополагающие и структурные причины несоблюдения подобных прав. Концепция гражданского участия, в качестве механизма по требованию своих прав, является важным аспектом общей структуры деятельности. При необходимости, оценка должна определить степень содействия инициативы возможностям правообладателей требовать свои права, и возможностям ответственных лиц выполнять свои обязательства.

В зависимости от фокуса оценка также рассматривает и другие комплексные вопросы, такие как степень включения ПРООН в инициативу и её содействия в рамках этой инициативы сотрудничеству между развивающимися странами, управлению знаниями, принципам добровольчества и координации на уровне ООН.

7.5 МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ

Общая схема оценки должна детально описывать пошаговый план работ, точно определяющий методы, которые будут использованы при оценке в целях сбора информации, необходимой для изучения критериев оценки и ответа на её вопросы, а также в целях анализа данных, объяснения заключений и сообщения о результатах.

Методы оценки следует выбирать, исходя из их способности предоставить обоснованные факты для изучения критериев оценки и ответов на её вопросы. *Начальный отчёт по оценке* должен содержать *схему оценки*, отражающую по каждому из критериев

⁵² «Политика ПРООН по Оценке», ПРООН, Документ Исполнительного Совета ПРООН DP/2005/28, май 2006г. Материал доступен на сайте: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>

основные и второстепенные вопросы, на которые ответит оценка, а по каждому вопросу – информацию, которая будет собрана для ответа на этот вопрос, и методы, которые будут использованы для сбора этой информации (см. Текстовое окно 40). Кроме того, начальный отчёт должен содержать точную, основополагающую теорию или предположение о том, как каждый элемент информации будет способствовать пониманию результатов развития - сферы полномочий, вкладов, процесса, выполнения деятельности и т. д., а также логическому обоснованию выбора методологии для сбора данных, их анализа и отчётности.

Текстовое окно 40. Вопросы для оценщиков

Представительству, назначающему оценку, следует, как минимум, обеспечить предоставление ответов на каждый из нижеприведённых вопросов посредством методов оценки, подробно изложенных оценщиками в начальном отчёте:

- Какие факты необходимы для изучения вопросов оценки?
- Какие методы сбора информации будут использованы для изучения критериев и вопросов оценки? Почему были выбраны именно эти методы? Являются ли выделенные ресурсы достаточными?
- Кто будет собирать информацию?
- Какова структура выборки? Чем обоснован выбор данной структуры?
- Как участники программы и другие заинтересованные стороны будут привлекаться к процессу?
- Какие системы управления информацией будут использованы? Т.е. каково запланированное материально-техническое обеспечение, включая процедуры, сроки и физическую инфраструктуру, которые будут использованы для сбора и обработки данных?
- Как будет анализироваться собранная информация, и как будут объясняться и сообщаться заключения?
- Какие методологические вопросы нужно принять во внимание для обеспечения качества?

МЕТОДЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ

Информация, которую необходимо собрать, и методы её сбора будут определяться фактами необходимыми для рассмотрения вопросов оценки; анализом, который будет использован для перевода данных в чёткие заключения, основанные на ответах к вопросам оценки; и решением о том, какая информация подходит для сбора, учитывая существующие ограничения во времени и ресурсах. Оценки ПРООН в значительной степени опираются на данные (показатели деятельности), полученные путём мониторинга в ходе выполнения программного или проектного цикла. Показатели деятельности являются простым и надёжным средством для документирования изменений в условиях развития (макрорезультатов), разработки или поставки материалов и услуг (микрорезультатов), связанных с инициативой развития (см. Главу 2).

Показатели деятельности полезны, но при этом имеют ряд ограничений. Показатели лишь указывают на что-то, но не дают объяснений. Вряд ли показатели охватят весь спектр вопросов, на которые стремится ответить оценка. Например, показатели указывают на степень достижения прогресса. Они не объясняют, по какой причине был достигнут прогресс, или какие факторы способствовали достижению прогресса. В целом, оценки ПРООН используют комбинацию из разных источников информации, собранных с помощью нескольких методов, чтобы придать смысл тому, что показатели сообщают нам об инициативе.

Первичные данные состоят из информации, которую оценщики собирают в результате наблюдений или получают непосредственно от заинтересованных сторон на основе их личного опыта, связанного с инициативой. Эти данные обычно состоят из сообщаемых или наблюдаемых достоинств, убеждений, взглядов, мнений, поведения, мотивации и знаний заинтересованных сторон, полученных, как правило, с помощью вопросников, опросов, интервью, фокус-групп, основных информаторов, экспертных групп, прямого наблюдения и разборов конкретных случаев. Эти методы позволяют более глубоко исследовать и получить информацию, которая может способствовать более глубокому

пониманию изменений, наблюдаемых в микро- и макрорезультатах (как намеченных, так и ненамеченных), и факторов, содействовавших изменениям, путём заполнения оперативного контекста при достижении микро- и макрорезультатов.

Вторичные данные – это первичная информация, собранная, оформленная и опубликованная кем-то другим. Вторичные данные могут принимать различные формы, но, в основном, они состоят из документальных фактов, имеющих прямое отношение к целям оценки. Источники документальных фактов включают в себя: местные, региональные или национальные демографические данные; отчёты, опубликованные на национальном и международном уровнях; социальные, медицинские и экономические показатели; проектные или программные планы; отчёты о мониторинге; предыдущие обзоры, оценки и прочие записи; страновые стратегические планы; и исследовательские отчёты которые могут иметь отношение к оценке. Документальные факты особенно полезны, когда проекту или программе не хватает исходных показателей и элементов для оценки прогресса в достижении микро- и макрорезультатов. Не являясь предпочтительным методом, вторичные данные могут всё-таки быть использованы для восстановления исходных данных и элементов. Вторичные данные дополняют и пополняют данные, собранные первичными методами, но не заменяют процесс сбора данных из первичных источников.

Учитывая характер и контекст оценок ПРООН на децентрализованном уровне, в том числе ограничения во времени и ресурсах, зачастую оценщики могут использовать комбинацию методов, включая показатели деятельности, дополненные соответствующими документальными фактами из вторичных источников и качественными данными, собранными различными средствами.

В Таблице 28 представлено краткое описание методов сбора данных, наиболее часто применяемых при оценке и проектов, и макрорезультатов в ПРООН.

Таблица 28. Краткое изложение общих методов сбора информации, используемых в оценках ПРООН⁵³

Метод	Описание	Преимущества	Сложности
Системы М&Е	Использует показатели деятельности для определения прогресса, особенно в достижении фактических результатов по сравнению с ожидаемыми	Может быть надежным, рентабельным, объективным методом оценки прогресса в достижении микро- и макрорезультатов	Зависит от действенных систем М&Е, которые устанавливают исходные показатели и элементы и собирают надежную информацию о целях, достигнутых с течением времени, а также информацию относящуюся к показателям макрорезультатов
Существующие отчеты и документы	Существующая документация, включая количественную и описательную информацию об инициативе, о её микро- и макрорезультатах, к примеру, документация о деятельности по развитию потенциалов, отчеты доноров и другие факты	Рентабелен	Документальные факты сложно кодировать и анализировать для получения ответов на вопросы. Трудно проверить достоверность и обоснованность информации
Вопросники	Обеспечивает стандартный подход к получению информации по широкому кругу тем от большого количества или разного рода заинтересованных сторон (обычно с использованием методов выборки) для получения информации об их отношении, убеждениях, взглядах, представлениях, уровне удовлетворённости и т.д. по отношению к деятельности, вкладам, микрорезультатам и контекстуальным факторам инициативы ПРООН.	Хорошо подходит для быстрого и относительно недорогого сбора описательной информации по широкому кругу тем. Легко анализируется. Обеспечивает анонимность опрашиваемых	Самотчётность может привести к предвзятости при составлении отчётов. Данные могут описать общую картину, но им может не хватать глубины. Может не предоставить соответствующую информацию о контексте. Выборка может проводиться предвзято
Интервью	Запрашивает индивидуальные ответы на заранее подготовленные вопросы, предназначенные для получения детальной информации о впечатлениях или опыте отдельно взятых лиц, или же для изучения как можно большего из их ответов на вопросники или опросы.	Способствует более полному охвату, широкому спектру и максимальной глубине информации на заданную тему.	Может отнять много времени Может оказаться сложным для анализа Может быть дорогостоящим Вероятность предвзятости интервьюера к ответам клиента
Наблюдение на местах	Подразумевает применение внимательного наблюдения на местах для фиксации точной информации о функционировании программы (о текущей деятельности, процессах, дискуссиях, социальных взаимодействиях и результатах, которые можно наблюдать непосредственно в ходе инициативы).	Можно наблюдать за деятельностью программы, непосредственно в ходе её осуществления. Можно адаптировать деятельность по ходу её осуществления.	Могут возникнуть сложности с классификацией и интерпретацией наблюдений Может быть дорогостоящим Место может быть выбрано необъективно

⁵³ Описанные методы носят иллюстративный характер и не исключают возможности применения других методов в контексте оценок в ПРООН.

Групповое интервью	Небольшие группы (6-8 человек) опрашиваются вместе, для детального изучения мнения заинтересованных сторон, аналогичных или различных точек зрения, или же рассуждений об инициативе развития или о политике, а также информации об их поведении, понимании и восприятии инициативы; или же для сбора информации об осязаемых и неосязаемых изменениях, произошедших в результате осуществления инициативы	Быстрый и надежный способ узнать общее впечатление различных заинтересованных сторон Эффективный способ получения детальной и всеобъемлющей информации за короткий промежуток времени	Могут возникнуть сложности с анализом ответов Требуются подготовленные фасилитаторы Возможны сложности с планированием
Основные информаторы	Качественные, подробные беседы, зачастую проводятся один на один с различными заинтересованными сторонами, владеющими информацией из первых рук о функционировании и контексте инициативы. Такие эксперты из общин могут предоставить конкретные знания, обеспечить понимание проблем и рекомендовать решения.	Можно обеспечить понимание характера проблемы и дать рекомендации для их решения. Можно представить различные перспективы одного или нескольких вопросов	Может иметь место предвзятая выборка Нужно иметь некоторые средства для проверки или подтверждения информации.
Экспертные группы	Коллегиальный обзор или работа рекомендационной группы, состоящей из внешних экспертов, в целях обеспечения вкладов по техническим или другим практическим темам, охватываемым оценкой.	Добавляет доверия Может служить дополнительным (экспертным) источником информации, который может обеспечить большую глубину. Может проверить или подтвердить информацию и результаты в тематической области.	Расходы консультантов и другие сопутствующие расходы, если таковые имеются. Должен обеспечить объективность и отсутствие конфликта интересов.
Разбор конкретных случаев	Предусматривает всестороннее рассмотрение инициативы путём перекрёстного сравнения конкретных случаев для получения подробной информации в целях полного понимания оперативной динамики, деятельности, микро- и макро-результатов и взаимодействия проектов или программ развития.	Полезно для детального исследования факторов, содействующих микро- и макро-результатам	Требуются значительно времени и ресурсов, не всегда доступных для назначенной оценки. Могут возникнуть сложности для анализа.

Представительствам, назначающим оценку, нужно обеспечить, чтобы методы и средства (вопросы, опросы, протоколы, контрольные списки), используемые для сбора и регистрации данных: соответствовали стандартам качества обоснованности и достоверности;⁵⁴ соответствовали местной культуре и подходили для местного населения; а также подходили и соответствовали видам необходимой информации и вопросам, требующим ответа. При определении соответствующих методов сбора информации в конфликтных условиях следует принимать во внимание такие факторы, как проблемы безопасности, отсутствие инфраструктуры, ограниченный доступ к людям, владеющим

⁵⁴ См. обсуждения относительно обоснованности и достоверности в разделе данной главы о Вопросах Качества Данных.

информацией и восприимчивым, а также этические соображения с точки зрения работы с уязвимыми слоями населения.

ВОПРОСЫ КАЧЕСТВА ДАННЫХ

Представительства ПРООН, назначающие оценку, в ходе такой оценки должны обеспечить сбор информации, соответствующей её целям, использующей методы и процедуры, которые являются методологически точными и оправданными, а также приводящей к получению эмпирически проверенных фактов, которые являются обоснованными, надёжными и правдоподобными.

Надёжность и обоснованность являются важными аспектами качества при оценке. *Надёжность* относится к последовательности измерения, например, обеспечить, чтобы конкретный механизм сбора данных, такой как вопросник, получал одинаковый или похожий ответ при использовании в аналогичных условиях. *Обоснованность* относится к точности измерения – к примеру, обеспечить, чтобы тот или иной механизм сбора информации фактически измерял то, что он предназначен измерять. Это понятие также относится к степени обоснованности и оправданности заключений и выводов, сделанных на основании полученной информации. *Правдоподобность* относится к степени восприятия заинтересованными сторонами, в частности пользователями результатов оценки, доказательств и результатов оценки, как обоснованных, достоверных и объективных. Существуют 3 указанные ниже основные стратегии по повышению уровня достоверности и обоснованности, которые следует использовать при проведении качественной оценки:

- Повышение качества выборки
- Повышение качества сбора информации
- Применение смешанных методов сбора информации (например из *триангулированных* или многократных источников информации) и включение в стратегии для проверки или перекрёстной проверки данных с использованием нескольких деталей доказательств, вместо ссылки на одно доказательство.

Повышение качества выборки

Зачастую оценки ПРООН собирают доказательства на основании выборки людей или местностей. Если выбранный образец не является представителем интересующей части населения, то об этом населении могут быть сделаны неправильные выводы. К примеру, если групповое интервью включает в себя только тех, кто из города и могут легко добраться до места интервью, проблемы и опыт тех, кто из отдалённых районов, не могут быть задокументированы соразмерно. Образцы должны быть выбраны на основе логического обоснования или цели, которая напрямую связана с целями оценки и предназначена для обеспечения точности при трактовке заключений и полезности результатов оценки. Представительствам, назначающим оценку, следует обеспечить в плане оценки чёткую характеристику образцов, процесс их отбора, логическое обоснование отбора, чёткое указание ограничений образцов для интерпретации результатов оценки. Если образец не используется, следует обсудить причины и возможные последствия этого для оценки.

Обеспечение последовательности сбора данных

Независимо от средств сбора информации, будь то вопросники, протоколы наблюдений или другие средства, группа по оценке должна протестировать их и убедиться в том, что эти средства собирают факты, являющиеся точными и

последовательными. Существует несколько способов, посредством которых можно добиться этого:

- Научить сборщиков информации пользоваться протоколами наблюдений, так чтобы обеспечить запись этих наблюдений в едином формате
- Проверить значение ключевых слов, используемых в вопросниках и планах проведения интервью, особенно если они были переведены, чтобы обеспечить понимание респондентами именно того, о чём спрашивалось
- Рассмотреть то, как характеристики интервьюеров (в особенности, возраст, пол и возможное знакомство с респондентами) могут улучшить или ухудшить качество предоставленной информации

«Триангуляция» данных для проверки точности: Использование нескольких источников информации

Качественные факты оценки должны быть как последовательными так и точными. Разработка стратегий для проверки данных повысит уровень достоверности и обеспечит обоснованность результатов.

- Используйте комбинацию методов для сбора данных, вместо ссылки на один источник или одну деталь доказательств. К примеру, триангулируйте доказательства из одного источника (такого, как групповое интервью) с другими доказательствами об опыте жителей сельской местности. (Это может быть задокументированное доказательство из отчётов или интервью с информаторами, заслуживающими доверия и хорошо осведомлёнными о ситуации)
- Используйте экспертов для рассмотрения и подтверждения доказательств.

Сложность оценок в ПРООН заключается в использовании точных методов планирования оценки, которые будут способствовать получению полезной информации, основанной на достоверных фактах, способных подтвердить свою состоятельность при возникновении трудностей с точностью таких фактов и обоснованность выводов, сделанных в их отношении.

ЭТИЧЕСКИЕ СООБРАЖЕНИЯ

Оценку следует планировать и проводить в соответствии с Всеобщей Декларацией ООН по Правам Человека⁵⁵ и другими конвенциями по правам человека, с учётом уважения и защиты прав и благосостояния людей и сообществ, членами которых они являются. Оценщикам следует уважать достоинство участников оценки и уважительно относиться к различиям между ними при планировании, проведении оценки и при отчётности, в частности, используя средства оценки, соответствующие культурной среде. Кроме того, предполагаемых участников оценки следует рассматривать в качестве самостоятельных лиц, им нужно дать время и информацию для принятия решения о том, хотят ли они участвовать в процессе или нет, и они должны быть в состоянии принять самостоятельное решение без всякого давления. Руководителям оценки и оценщикам следует знать о возможных последствиях проведения оценки в зонах конфликта. В частности, оценщикам следует знать, что то, как они действуют, в том числе явные и скрытые сообщения, которые они передают, могут повлиять на ситуацию и подвергнуть

⁵⁵ «Всеобщая Декларация по Правам Человека», ООН. Материал доступен на сайте: <http://www.un.org/en/documents/udhr/>

большой опасности тех, с кем оценщики взаимодействуют.⁵⁶ Если оценщикам нужно взять интервью у уязвимых слоёв населения, им следует убедиться, что интервьюируемые осознают возможные последствия своего участия в процессе оценки и получили достаточно информации для принятия решения об участии. Всем оценщикам, уполномоченным программными подразделениями ПРООН, следует принять и подписать Кодекс Поведения Оценщиков в Системе ООН.⁵⁷ Для дополнительной информации по этическим нормам оценки просим ознакомиться с «Этическими Правилами UNEG по Оценке».⁵⁸

Текстовое окно 41. Соблюдение прав человека и гендерного равенства при разработке оценки

Оценки ПРООН руководствуются принципами соблюдения прав человека и гендерного равенства. Это учитывается при разработке концепции оценки и её проведении, и требует общего понимания этих принципов и особого внимания со стороны оценщиков, руководителей и заинтересованных сторон оценки. Например, при сборе данных оценщикам нужно обеспечить соответствующее представительство женщин и неимущих слоёв населения. Для того, чтобы наглядно продемонстрировать присутствие обособленных или неимущих слоёв населения, данные, по возможности, следует разбить по половой, возрастной, этнической принадлежности, инвалидности, уровню благосостояния и другим соответствующим различиям.

Кроме того, по возможности, данные следует проанализировать сквозь призму нескольких показателей, включая половую, социально-экономическую, этническую принадлежности и уровень трудоспособности. Обособленные группы часто подвергаются различным формам дискриминации, поэтому важно понять, как различные формы дискриминации влияют на правообладателей, когда им отказывают в их правах.

АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ДАННЫХ

Сбор данных включает в себя применение вопросников, проведение собеседований, наблюдение за деятельностью программы, а также использование или рассмотрение данных из существующих источников. Анализ данных является систематическим процессом, включающим в себя организацию и классификацию собранной информации, занесение информации в таблицы, ее резюмирование и сравнение результатов с другой соответствующей информацией для извлечения полезной информации, которая отвечает на вопросы оценки и соответствует её целям. Это процесс расшифровки фактов из совокупности доказательств путём систематического кодирования и сопоставления полученных данных, обеспечения их точности, проведения необходимых статистических анализов, а также перевода данных в удобный формат или единицы анализа, связанные с каждым вопросом оценки.

Анализ данных направлен на выявление моделей в доказательствах путём выделения важных заключений (анализ) или же комбинирования источниками информации для достижения большего понимания (синтез). Смешанные методы оценки требуют отдельного анализа каждого элемента доказательства и синтеза всех источников в целях изучения моделей согласования, конвергенции и сложности.

План анализа

Анализ и синтез данных должен исходить из плана анализа, который следует включить в общий план оценки и план работ, подробно изложенный в начальном отчёте. План анализа является важным средством оценки, который отображает: то, как в связи с

56 «Руководство по Предотвращению Конфликтов и Миротворческой Деятельности: Рабочий Проект на Период Применения», OECD 2008г.

57 «Кодекс Поведения», UNEG, июнь 2008г. Материал доступен на сайте: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=100.

58 «Этические Правила по Оценке», UNEG, июнь 2008г. Материал доступен на сайте: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

вопросами оценки будет организована, классифицирована, взаимосвязана, сравнена с другими данными и отображена собранная информация; то, что будет сделано для интеграции различных источников, в особенности тех, которые предоставляют данные в повествовательной форме; а также любые статистические методы (расчёты, суммы, проценты, анализ затрат и т. д.), которые будут использованы для интеграции или представления данных. Также следует описать возможные проблемы и ограничения анализа данных. План анализа следует составлять параллельно выбору методов и механизмов сбора информации, а не после их выбора.

Интерпретация заключений

Интерпретация заключений - это процесс осмысливания заключений оценки, вытекающих из анализа. При интерпретации информация, полученная из фактов, заявлений, мнений и документов обобщается, синтезируется и превращается в заключения, полученные также из данных о суждениях относительно результатов развития (выводы). На основании этих выводов даются рекомендации для дальнейших действий. Интерпретация – это усилия, направленные на выяснение значений заключения - придание смысла доказательствам, собранным при оценке и их практическое применение в области развития эффективности.

Составление выводов

Вывод – это аргументированное рассуждение, основанное на синтезе практических заключений или фактических утверждений, соответствующих конкретным обстоятельствам. Выводы не являются заключениями; они представляют собой трактовку решений, которая придаёт значение заключениям. Выводы считаются вескими и надёжными, если они напрямую связаны с фактами и могут быть подтверждены на основе соответствующих методов анализа и синтеза с целью подведения итогов. Выводы должны:

- Учитывать альтернативные пути сравнения результатов (например, по сравнению с программными целями, группой сравнения, национальными нормами, прошлой деятельностью или потребностью)
- Давать альтернативные объяснения заключениям и указывать почему эти объяснения можно не принимать во внимание
- Служить основой для рекомендуемых мер и решений, соответствующих выводам
- Быть ограничены ситуацией, периодом времени, количеством лиц, контекстом и целями, к которым применяются заключения⁵⁹

Составление рекомендаций

Рекомендации – это основанные на фактах предложения для последующих действий со стороны пользователей оценки. Рекомендации должны основываться на выводах. Однако составление рекомендаций является особым элементом оценки, требующим больше информации, чем та, что необходима для составления выводов. Разработка рекомендаций подразумевает взвешивание эффективных альтернатив, политики, приоритетов финансирования и прочих вопросов в более широком контексте. Это требует глубоких контекстуальных знаний, в частности об организационной среде, в которой будут приниматься решения по политике и программе, а также о политической, социальной и экономической среде, в которой будет функционировать данная инициатива.

⁵⁹ Совместный Комитет по Стандартам Оценки в Области Образования «Стандарты Оценки Программы: Как Проводить Оценку Образовательных Программ» 1994г., 2-е издание. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Рекомендации следует формулировать так, чтобы содействовать разработке ответных мер руководства (см. Главу 6 и Приложение 6 о Системе Ответных Мер Руководства). Рекомендации должны быть реалистичными и отражать понимание организации, назначающей оценку, а также потенциальные ограничения для последующих действий. Каждая рекомендация должна чётко установить свою целевую группу, обусловить рекомендуемую меру и её основную причину.

Извлечённые уроки

Уроки, извлечённые из оценки, включают в себя новые знания, полученные в конкретных условиях (инициативы, в контексте макрорезультатов и даже при применении методов оценки), т.е. применимые и полезные в других схожих обстоятельствах. Зачастую такие уроки отводят главное место преимуществам или недостаткам процессов подготовки, планирования и выполнения работ, влияющих на деятельность, макрорезультаты и на результаты воздействия.

УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИЙ, ПОЛУЧЕННЫХ НА ОСНОВЕ М&Е

ГЛАВА 8

Существует множество преимуществ использования информации, полученной в результате М&Е. Важность работы по М&Е определяется степенью использования полученной информации теми, кто принимает решения, а также более широкой аудиторией. Эта глава предназначена для оказания содействия руководителям ПРООН, программным и проектным работникам, специалистам по М&Е, сотрудникам ПРООН по связям с общественностью и партнёрским организациям в деле использования информации М&Е в их повседневной работе по подотчётности, усовершенствованию деятельности, принятию решений и изучению. Она рассматривает примеры использования фактов оценки, имеющихся в наличии механизмов и средств эффективного обмена знаниями и информацией, а также примеры практического руководства процессами содействия публикации и распространению информации оценки.

8.1 ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЮТ М&Е

Любая деятельность по М&Е имеет свою цель. ПРООН уделяет большое внимание М&Е, поскольку правильное выполнение и применение этого процесса укрепляет основу процесса *управления результатами*, содействует *изучению и накоплению знаний* в пределах организации, а также более крупных сообществ по развитию и оценке, и обеспечивает общественную *подотчётность* ПРООН.

Знания, полученные в ходе М&Е, составляют основу организационного процесса изучения в ПРООН. М&Е предоставляют информацию и факты, которые при их правильном принятии и усвоении превращаются в знания, способствующие процессу изучения. ПРООН использует и применяет процесс изучения на основе М&Е для усовершенствования всей деятельности и улучшения качества текущих и будущих проектов, программ и стратегий. Основная роль знаний, полученных на основе М&Е, состоит в их применении для выполнения работ по RBM и MfDR. Быть эффективным для ПРООН означает обязательное включение процесса изучения в ряд основных функций программного подразделения, касающихся эффективного изучения и системы обмена информацией.

Кроме того, заключения и наставления М&Е могут быть использованы при установлении партнёрских отношений и проведении агитационной деятельности. К примеру, если оценка выдвигает на первый план достижения и положительную практику, то она может быть использована для обеспечения поддержки работе ПРООН, а также для обмена взглядов и стратегий по поддержке ПРООН в области более крупномасштабного партнёрства. Систематическое использование М&Е не только повышает доверие к ПРООН как к общественной организации, но также поддерживает культуру ориентированности на результаты и обеспечивает прозрачность в рамках организации и среди её партнёров. Знания, накопленные на основании М&Е, становятся общественным достоянием. Как ведущая высококвалифицированная организация ПРООН играет ключевую роль в эффективном обмене знаниями и их распространении в целях содействия глобальным достижениям в процессе MfDR.

8.2 ИЗУЧЕНИЕ И НАКОПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ НА ОСНОВАНИИ М&Е

ОТЧЁТНОСТЬ ЗА ПРОЦЕСС ИЗУЧЕНИЯ

Уделение всё большего внимания вопросам MfDR и макрорезультатам со стороны ПРООН передвинуло акценты организации с вкладов, микрорезультатов и прочих процессов на достижение результатов развития в долгосрочной перспективе. При сосредоточении внимания на макрорезультатах, подверженных влиянию многочисленных факторов и находящихся вне прямого контроля ПРООН, традиционные планы поручения вопросов отчётности за достижение микрорезультатов отдельно взятым лицам больше не отвечают требованиям. Отчётность за достижение макрорезультатов осуществляется в рамках процесса RBM.

M&E могут сыграть существенную роль в процессе отчётности только при наличии мер по улучшению процесса изучения. Посредством регулярного обмена информацией, отчётами, познавательными материалами, процессов изучения и оценки системы ответных мер руководства информация, полученная на основе M&E, может быть снова включена в процесс изучения и планирования. ПРООН нужно сосредоточить внимание на вопросе изучения на основе M&E, чтобы внести существенный вклад в процесс отчётности в области достижения макрорезультатов и содействовать внедрению инноваций для достижения лучших результатов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗНАНИЙ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И СОСТАВЛЕНИИ ПРОГРАММ

Один из наиболее прямых методов использования знаний, полученных при M&E, состоит в обеспечении информацией текущие и будущие процессы планирования и составления программ. Уроки, извлечённые из программ, проектов, инициатив и ответных мер руководства должны быть доступны при формулировании новых макрорезультатов, или при установлении, разработке и оценке новых программ и проектов. При рассмотрении новых программ, проектов, политических курсов, стратегий и прочих инициатив ПРООН следует созвать консультативное совещание с участием основных партнёров и заинтересованных сторон для систематического и самостоятельного обсуждения вопросов и обмена знаниями по оценке.

Институционализация процесса изучения может быть достигнута частично своевременным включением этого вопроса в существующие механизмы и прочие процессы. Знания, полученные при M&E, следует включить в нижеследующие процессы:

- Просмотр проекта - M&E должны сообща ответить на ряд таких насущных вопросов как соответствует ли проектная инициатива потребностям развития, отслеживается ли процесс выполнения проекта (достигаются ли микрорезультаты своевременно), эффективна ли стратегия партнёрства и достигает ли проект своих целевых бенефициаров в предусмотренном порядке. В дополнение к ответам на эти вопросы оценка даёт информацию о том, что работает, а что – нет и по какой причине. Такую информацию следует включить в процесс усовершенствования стратегии проекта и на её основании проводить своевременные корректировки. При рассмотрении бюджета или других компонентов проектного документа следует также указать уроки, извлечённые из целей соответствующих изменений. Правильно задокументированные наставления и их включение в процесс просмотра проекта помогают ПРООН и его партнёрам управлять результатами и содействовать повышению культуры систематического изучения.
- Повторное применение и переход на новый уровень – Оценку пилотных инициатив нужно проводить обязательно до их повторного применения или перехода на

новый уровень. Примеры того, что сработало, а что – нет, должны обеспечить соответствующей информацией процесс повторного применения. И в этом случае правильное документирование полученных примеров и их усваивание в ходе процессов повторного применения и перехода на новый уровень помогут ПРООН и его партнёрам избежать повторения ошибок.

Уроки, извлечённые из М&Е, следует включить в разработку нижеследующих документов:

- Новые программные документы – Страновые, региональные и глобальные программы разрабатываются с учётом достигнутых результатов и уроков, вынесенных из систематических средств отчётности, внутренних обзоров и соответствующих оценок, в том числе оценок проектов и макрорезультатов, а также независимых оценок, проводимых Управлением по Оценке, таких как ADR, который проверяет вклад ПРООН в результаты развития в конкретной стране. Оценка региональных и глобальных структур сотрудничества также вносит существенный вклад в разработку соответствующих программ. Также полезно консультироваться по поводу обзоров и оценок, проводимых партнёрами ПРООН и другими организациями в схожих тематических и предметных областях, с целью установления возможности извлечения уроков из их опыта. Успешная практика состоит в документировании источников такой информации по оценке в программном документе, в виде дополнительной литературы, а также в целях прозрачности. Членам Комиссии по Оценке Программ следует обеспечить использование точных фактов, относящихся к независимой и децентрализованной оценке, в разработке новых программных документов.
- Проектные документы или AWP – В раздел об анализе ситуации в проектном документе следует включить ссылку на заключения соответствующих обзоров или оценок. Подробно уточняя, какие заключения и наставления оценки были включены в процесс разработки проекта, Членам Комиссии по Оценке Программ следует обеспечить соответствие этим требованиям.

ВКЛАД В НАЦИОНАЛЬНЫЕ, РЕГИОНАЛЬНЫЕ И ГЛОБАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ И ОЦЕНКЕ

В качестве партнёра по развитию ПРООН следует обеспечить, чтобы оценка, проведённая ею, способствовала лучшему пониманию эффективности развития в развивающемся сообществе за пределами организации. Основные заключения, выводы и рекомендации оценки следует широко распространить и представить потенциальным пользователям, поскольку предоставление материалов для аудитории вне ПРООН и непосредственно для заинтересованных сторон может значительно увеличить возможности воздействия оценки. С этой целью отчёты по оценке следует предоставлять более широкой аудитории. Однако, зачастую пользователи считают, что эти отчёты очень длинные и не всегда легкодоступны. Это значит, что наставления и знания, полученные в результате оценки, можно «скомпоновать» в форме *познавательных материалов*, отвечающих требованиям более широкой аудитории.

Для эффективного охвата более широкой аудитории нужно провести тщательный анализ тех, кто является потенциальным пользователем знаний и наставлений, полученных в результате оценки, чем они занимаются, каковы их потребности в информации, как проходит их обучение, и какие виды информационных и познавательных ресурсов наиболее подходят для достижения цели обмена знаниями. Программному подразделению, назначающему оценку, следует выделить работника (например, сотрудника по связям с общественностью или же по управлению знаниями), чтобы управлять процессом и координировать деятельность по обеспечению эффективного

обмена и распространения отчётов, наставлений, знаний и познавательных материалов оценки.⁶⁰

Существуют различные пути обмена информацией, полученной в результате оценки. Ниже даются некоторые примеры такого обмена:

- Поместить отчёты по оценке и прочие познавательные материалы, составленные на основе оценки, в веб-сайты организации, *открытые для общественного пользования*. Обеспечить понятное написание отчётов и познавательных материалов и предоставить их на наиболее используемых языках.
- Организовать *встречу с заинтересованными сторонами* для обсуждения уроков, вынесенных из оценки(-ок).
- Включить заключения и уроки, вынесенные из оценки, в *такие существующие публикации* организации, как *ежегодные отчёты, информационные сообщения и бюллетени*.
- Представить заключения и наставления на *ежегодных совещаниях заинтересованных сторон*, таких как совещания по обсуждению СРАР и форумы с участием СМИ.
- Подготовить *брошюру о деятельности и достижениях ПРООН*.
- Подготовить *информационную сводку с кратким резюме* на легкодоступном языке и широко тиражировать её. ПРООН может включить подготовку такой сводки в ToR оценщиков. В качестве альтернативы руководитель оценки или сотрудник ПРООН по связям с общественностью может подготовить эту сводку на основе консультаций с оценщиками.
- Опубликовать *статью*, основанную на заключениях оценки, в *научном журнале*.
- Представить *официальный документ на конференции*, посвящённой предметной области оценки.
- *Пригласить местных исследователей и учёных* для обсуждения информации, собранной для оценки, или для обсуждения методологии оценки и методов, применённых во время оценки. Такое мероприятие может быть проведено при поддержке оценщиков.
- Представить заключения, рекомендации и уроки, вынесенные из оценки, *на тренингах и семинарах* для сотрудников ПРООН, партнёров из правительства и прочих партнёров. Тренинги должны быть сосредоточены на таких вопросах, как улучшение качества программ и проектов ПРООН и развитие навыков по применению методологических инноваций.
- Представить вынесенные уроки посредством *информационных сетей в рамках ПРООН и вне организации*. Для ВДР включить эти уроки в практические заметки и другие познавательные материалы, разработанные отделами по политике и практической деятельности и отделами Штаб-квартиры.

Очень важно, чтобы информация, полученная в результате оценки, была удобной для пользователя, легкодоступной и полезной для аудитории. Нижеописанные разделы дают наставления относительно путей разработки полезных и познавательных материалов.

⁶⁰ Пособие ПРООН по Связям с Общественностью (<http://comtoolkit.undp.org>) направляет процесс обеспечения эффективных связей и распространения информации

Текстовое окно 42. Опыт непальского странового представительства: Использование оценки при разработке CPD и проектов

Непальское страновое представительство проводило напряжённую работу по изучению и использованию оценки. Сравнительно недавно при подготовке к процессу разработки новой CPD (2008-2010гг.) представительство рассмотрело все оценки макрорезультатов в рамках действующей программы, оценки проекта, начиная с 2006г. (было проведено примерно 8 оценок), а также другие обзоры и оценки с 2003 по 2006гг. включительно. Сосредоточившись на повторяющихся моментах, общих наставлениях и вопросах, наиболее значимых для разработки новой программы, представительство объединило основные заключения и рекомендации в 40-страничный документ, который использовался в качестве справочника при подготовке CPD. Представительство также ссылалось на этот документ и при обсуждении вопросов совместной разработки программ и возможностей сотрудничества, и делилось разделами, подводящими итоги извлечённых уроков, с другими агентствами ООН.

Страновое представительство использует оценку, в частности оценку проекта, при подготовке проектов-преемников или при продлении проектов. Сотрудники разработали перечень контрольных вопросов для утверждения новых проектов и самостоятельных проверок, который включает в себя раздел для группы по М&Е. В случае, если недавно была проведена оценка, то в дополнение к проверке разделов по М&Е в текстовой части документа, рамки результатов и других средств мониторинга подразделение представительства по М&Е рассматривает проектный документ и документ по оценке вместе, чтобы обеспечить включение соответствующих рекомендаций в новый проект или пересмотренное и исправленное издание.

Источник: ПРООН Непал – Выдержки из материалов по обсуждению «EvalNet», июнь 2007г.

8.2 ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ИХ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

В зависимости от аудитории и её потребностей в информации познавательные материалы могут иметь различные формы. Для всестороннего изучения и обмена знаниями познавательные материалы должны быть высокого качества с чётко установленной аудиторией и целями. Характерные черты познавательных материалов, в том числе качественной публикации перечисляются в Текстовом окне 43.

Принятие во внимание этих характерных черт до начала анализа или до подготовки познавательного материала поможет систематизировать факты в нужной последовательности.

Текстовое окно 43. Характерные черты качественных познавательных материалов

- Обеспечивающий значимость, эффективность, полезность и важность материала на основании анализа спроса и потребности в соответствующих материалах среди целевых пользователей
- Предназначенный для конкретной аудитории с учётом функциональной потребности и технического уровня
- Отвечающий требованиям по принятию решений
- Своевременный
- Написанный ясным и общедоступным языком
- С чётко представленными данными
- Основанный на объективной информации, полученной в результате оценки
- При необходимости, разработанный на основании совместного процесса и утверждённый на основании процесса обеспечения качества соответствующими заинтересованными сторонами
- Легкодоступный для заинтересованных сторон посредством наиболее эффективных и рациональных методов
- Последовательный в представлении результатов для улучшения наглядности и процесса изучения

Источник: ПРООН, Бюро по Вопросам Политики в Области Развития (BDP) «Обеспечение Контроля за Качеством и Последовательности Политики: Процесс BDP по Гарантии Качества и Утверждению Документации», май 2007г. Материал доступен на сайте: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ ПО РАЗРАБОТКЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Распространение познавательных материалов также важно, как и их разработка. Только эффективная система распространения информации обеспечит получение откликов по М&Е, соответствующих конкретным потребностям целевых получателей. Некоторые из широкоприменяемых методов распространения материалов М&Е включают в себя: напечатанные отчёты, «HTML» и «PDF» копии материалов, размещённые на внутренних и внешних интернет-сайтах и распространённые посредством электронной почты, внутренней системы распространения знаний и «CD-ROM»-ов. СМИ могут стать влиятельным партнёром в распространении заключений, рекомендаций и наставлений оценки. Во многих странах СМИ сыграли важную роль в обеспечении отчётности и рассмотрении наболевших вопросов.

Ниже описаны практические шаги разработки познавательных материалов на основе М&Е, а также их распространения.

Шаг 1: Установить целевую аудиторию и их информационные потребности

Некоторые представители общепринятой, основной и целевой аудитории отчётов по оценке и познавательных материалов состоят из:

- Сотрудников государственных представительств и других подразделений ПРООН
- Партнёров из правительства, которые могут или не могут напрямую участвовать в оцениваемом проекте, но могут способствовать изменениям в политике на основании рекомендаций оценки или же оказать содействие лоббированию деятельности ПРООН на страновом уровне
- Партнёров по развитию, других агентств ООН, НПО, а также научно-исследовательских институтов
- Других организаций оценщиков (например, национальной ассоциации по оценке)

Ответственным за обмен и распространение знаний следует проанализировать информационные потребности различных групп, в том числе случаи, когда информация больше всего необходима и, по всей вероятности, будет служить «действующей силой обмена». Например, в ходе оценки правительственные партнёры могут установить определённую информацию, чрезвычайно полезную для принятия сверхважных решений по политике. При планировании работ по М&Е заказчику следует знать, когда появляется «удобный момент» для принятия решений, и предоставить информацию таким образом, чтобы она соответствовала техническим и функциональным потребностям целевой аудитории.

Шаг 2: Собрать контактную информацию о заинтересованных сторонах

Успех каждого мероприятия по распространению информации и материалов очень зависит от контактных данных получателей, собранных в процессе М&Е. К примеру, члены группы по оценке встречаются с основными заинтересованными сторонами и национальными партнёрами, составляющими, независимо от степени их участия в оценке, важную аудиторию, которую следует проинформировать о знаниях, накопленных в ходе оценки. Группе по оценке следует собрать контактную информацию о таких пользователях и передать её ответственным за обмен и распространение знаний.

Шаг 3: Определить виды материалов, отвечающих информационным требованиям аудитории

В дополнение к публикации информации из регулярных отчётов по М&Е⁶¹ можно подготовить своего рода комбинацию из познавательных материалов, чтобы обеспечить информационные потребности различных групп. Для обеспечения значимости и важности таких материалов можно проводить систематический анализ спроса и потребностей целевой аудитории в конкретных материалах. Ниже приведены некоторые примеры средств передачи информации и материалов по оценке:

- Краткое изложение оценки – Отчёт по оценке должен включать в себя лаконичное, достаточно полное и богатое на информацию краткое изложение. Такое краткое изложение может быть использовано как отдельный материал, способствующий расширению круга читателей результатов оценки.
- Резюме по оценке – Это должно быть 3-5 страничное, нетехническое суммирование краткого изложения, направленное на повышение общего интереса без заваливания читателя лишней информацией. Пособие Управления по Оценке о публикациях предоставляет информацию о методах написания резюме об оценке с использованием нетехнического языка.
- Рекламное объявление об оценке – Это однопараграфное описание, предназначенное для улучшенного восприятия опубликованного материала и объявления о нём на веб-странице посредством электронных объявлений и официальных извещений о публикации отчёта.

В круг обязанностей ПРООН входит обеспечение своевременной публикации значимых и высококачественных познавательных материалов. Для обеспечения целостности и точности информации об оценке подразделение, назначающее оценку, может рассмотреть вопрос включения задачи публикации этих познавательных материалов в ToR группы по оценке.

Шаг 4: Установить, на каком языке необходимо составить материал и общаться с аудиторией

Для оптимизации уровня воздействия мер по обмену знаниями и их распространению познавательные материалы, при возможности, следует перевести на другие языки. При ограниченных средствах подразделение, назначающее оценку, может определить на каком языке нужно подготовить познавательный материал или общаться с аудиторией. Как минимум краткое содержание отчёта нужно перевести на более широко используемый язык. Кроме того, язык, использованный при составлении материала, должен соответствовать техническому уровню целевой аудитории. Поэтому лучше избежать использование технического жаргона и сложной аббревиатуры.

Шаг 5: Определить эффективные формы и методы распространения познавательных материалов оценки.

Большинство отчётов по оценке и познавательных материалов могут быть представлены в электронной форме. Для повышения эффективности, с точки зрения времени и расходов, веб-страницу организации и электронную почту следует использовать стратегически в качестве средств распространения материалов (см. Текстовое окно 44). К примеру отчёты по оценке следует размещать на внутренней и

⁶¹ Сложившиеся обстоятельства могут не позволить ПРООН и его партнёрам опубликовать отчёт мониторингу полностью в связи с его назначением для внутреннего пользования. Для более масштабного распространения информации ПРООН может извлечь из такого отчёта особо важную часть и оформить её таким образом, чтобы можно было распространить. Что касается оценки, политика ПРООН по оценке требует, чтобы соответствующие отчёты были доступны для общественности.

внешней веб-страницах организации с соответствующим рекламным объявлением, включающим в себя основную информацию об этом отчёте.

Текстовое окно 44. Средства и системы обеспечения обмена знаниями об оценке

ERC: ERC по адресу: erc.undp.org представляет собой своего рода хранилище отчётов по оценке и служит основным механизмом организации для управления знаниями в области оценки. На сегодняшний день он содержит в себе свыше 1.000 отчётов и 400 ToR по оценке. Поиск отчётов можно вести по регионам, странам, видам оценок, по годам, а также по другим ключевым словам. В целях содействия обмену информацией и обучению в области оценки ERC также представляет список лиц ПРООН, ответственных за оценку.

Познавательные материалы бюро Штаб-квартиры, занимающихся вопросами политики и практической деятельности (BDP, ВСРР и Бюро по Партнёрства): Бюро Штаб-квартиры ПРООН, занимающиеся вопросами политики и практической деятельности, готовят высококвалифицированные материалы ПРООН, основанные на результатах, полученных в основных, а также в соответствующих областях деятельности. Уроки, извлечённые из оценки, вносят полезный вклад в повседневную работу этих бюро по консолидации и обмену знаниями.

Системы распространения знаний и общности по вопросам практической деятельности: В ПРООН существуют системы и общности по вопросам практической деятельности, соединённые с глобальной системой субрегиональных ресурсных структур и региональных центров ПРООН. Руководители оценок или сотрудники ПРООН по связям с общественностью посредством организации могут обмениваться с коллегами отчётами по оценке и другими познавательными материалами, вводя их в специализированные системы по практическим областям, таким как Система по Управлению ([dgp-net](#)), Система по Сокращению Уровня Бедности ([rg-net](#)).

Сеть по Оценке (или EvalNet): По сравнению с корпоративной системой управления знаниями эта сеть функционирует более непосредственно для обеспечения процесса планирования и разработки информации и познавательных материалов, полученных в результате деятельности по М&Е. Эта сеть в значительной степени поддерживается за счёт участия заинтересованных сторон. EvalNet – это группа сотрудников ПРООН в основном из страновых представительств, участвующих в оценках ПРООН, разрабатывающих средства и методологии RBM и организующих мероприятия по развитию потенциалов в области оценки. Цели этой сети включают в себя развитие ПРООН в качестве обучающей организации, а также обеспечение ориентированного на результаты М&Е, являющегося частью организационной культуры ПРООН.

Кроме того, знаниями, полученными от М&Е, можно обмениваться более масштабно путём их включения в существующие отчёты и публикации, такие как ежегодные и прочие основные отчёты, брошюры и информационные бюллетени страновых представительств.

Шаг 6: Наблюдать за ответной реакцией и оценить результаты мер по распространению знаний

Должны существовать механизмы ответной реакции и изучения эффективности стратегии распространения, а также качества конкретных познавательных материалов. К примеру ПРООН может провести быстрый опрос среди получателей материалов или же обеспечить на своём сайте функциональную возможность получения ответной реакции напрямую от пользователей в режиме «он-лайн».

Анализируя ответную реакцию, следует задаться нижеследующими вопросами: «В какой мере была использована информация М&Е для разработки программ и политики в ПРООН и за её пределами?», «Была ли такая информация предоставлена своевременно с точки зрения эффективного влияния на процессы принятия решений?», «Достигли ли результаты прямой и косвенной аудиторий эффективным образом и были ли эти результаты легкодоступны?», «Если нет, то почему нет?» и «Что можно было бы сделать лучше в следующий раз?»

Уроки, извлечённые из опыта, следует применить при обмене знаниями и их распространении для оценок в будущем, чтобы эти оценки в системе ПРООН оставались значимыми, а также содействовали процессу изучения в рамках организации и росту общего уровня знаний в области развития.

Приложение 1. Литература

Азиатский Банк Развития «Правила Департамента по Оценке Деятельности (OED) по Избеганию Конфликта Интересов при Независимой Оценке», апрель 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.adb.org/documents/guidelines/evaluation/independent-evaluation.pdf>.

Т. Бек «Оценка Гуманитарной Деятельности с Использованием Критериев OECD/DAC», 2006г.

О. Фейнштейн и Г. Инграм «Уроки, Вынесенные из Опыта Всемирного Банка в Области Совместных Оценок», Офисный документ, представленный на рассмотрение Организации по Оценке, OECD, Париж, Франция, 2003г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf>

Глобальный Экологический Фонд «Политика Мониторинга и Оценки», февраль 2006г. Материал доступен на сайте: http://www.undp.org/gef05/documents/me/GEF_ME_Policies_and_Procedures_06.pdf

IFAD «Конфликт Интересов Консультантов и Расширение Круга Специалистов по Оценке»

Совместный Комитет по Стандартам Оценки в Области Образования «Стандарты Оценки Программы: Как Проводить Оценку Образовательных Программ» 1994г., 2-е издание. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

«Инициативы по Повышению Результативности Деятельности в Области Развития(MfDR)». Материал доступен на сайте: <http://www.mfdr.org>.

«2-й Международный Круглый Стол в Марокко в 2004г.; Приложение 1: Обеспечение Согласованного Подхода к Вопросам Повышения Результативности Деятельности в Области Развития: Основные Принципы», MfDR. Материал доступен на сайте: <http://www.mfdr.org/documents/2CorePrinciples05Feb04.pdf>.

ОСНА «Руководящие Указания: Планирование и Мониторинг, Ориентированные на Результат», 2007 г., стр. 11

OECD, DAC «Критерии Оценки Содействия Развитию». Материал доступен на сайте: http://www.oecd.org/document/22/0,2340/en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html.

OECD, DAC «Руководство DAC по Управлению Совместными Оценками», Париж, Франция, 2006г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/37484787.pdf>.

OECD, DAC «Принципы DAC по Оценке Содействия Развитию», Париж, Франция 1991г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/32/41029845.pdf>.

OECD, DAC «Семинар DAC по Совместной Оценке: Стимулирование Обычной Эрудированности во Взглядах Развивающихся Стран-партнёров», Найроби, Кения, апрель 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/20/44/34981186.pdf>.

OECD «Эффективная Практика Проведения Оценки с Участием Многочисленных Доноров», Париж, Франция, 2000г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf>.

OECD, DAC «Глоссарий Основных Терминов, Используемых при Оценке и Управлении, Ориентированном на Результат», Париж, Франция, 2002г. Материал доступен на сайте: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

ОЕСD «Руководство по Предотвращению Конфликтов и Миротворческой Деятельности: Рабочий Проект на Период Применения», 2008г. Материал доступен на сайте: http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_30097720_397745741_1_1_1,0_0.pdf.

ООН «Резолюция, Принятая Генеральной Ассамблеей: Всесторонний Обзор (каждые 3 года) Политики по Оперативной Деятельности в Целях Развития Системы ООН», A/RES/59/250, повестка 59-й сессии, пункт 90(b), декабрь 2004г.

UNDG «Руководство по Мониторингу и Оценке ССА/UNDAF», 2007г. Материал доступен на сайте <http://www.undg.org/index.cfm?P=259>.

UNDG «Руководящие Указания по ССА и UNDAF», 2007г. Материал доступен на сайте <http://www.undg.org/?P=232>.

UNDG «Подход к Развитию, Ориентированный на Соблюдении Прав». Материал доступен на сайте: <http://www.undg.org/index.cfm?P=74>.

ПРООН, Управление по Оценке «Руководящие Указания по Оценке Результатов Развития (ADR)», Нью-Йорк, NY, январь 2009г. Материал доступен на сайте: <http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/ADR-Guide-2009.pdf>

ПРООН, Бюро по Вопросам Политики в Области Развития (BDP) «Обеспечение Контроля за Качеством и Последовательности Политики: Процесс BDP по Гарантии Качества и Утверждению Документации», май 2007г. Материал доступен на сайте: http://intra.undp.org/bdp/clearance_process.htm

ПРООН «Политика ПРООН по Оценке», Документ Исполнительного Совета ПРООН DP/2005/28, май 2006г. Материал доступен на сайте: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>

ПРООН «Оценка Процесса Управления, Ориентированного на Результат», Управление по Оценке, Нью Йорк, NY, декабрь 2007г.

ПРООН «Руководящие Указания по Оценке Результатов Развития (ADR)», Управление по Оценке, Нью-Йорк, NY, январь 2007г. Материал доступен на сайте: <http://intra.undp.org/eo/documents/ADR/Framework/ADR-Guide-2009.pdf>

ПРООН «Знать Что и Как. RBM в ПРООН: Технические Заметки», недатировано. Материал доступен на сайте: <http://www.undp.org/eo/documents/methodology/RBM-technical-note.doc>

ПРООН «Практические Заметки об Оценке Потенциалов», октябрь 2008г.

ПРООН «Ведение Программ, Оперативная Политика и Процедуры Деятельности», 2008г. Материал доступен на сайте: <http://content.undp.org/go/userguide>.

ПРООН «RBM в ПРООН: Технические Заметки.»

ПРООН «Содействие Развитию Потенциалов: Подход ПРООН» Материал доступен на сайте: <http://www.capacity.undp.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2141>.

ПРООН, Отдел Партнёрства «Стандартное Соглашение о Распределении Затрат, Составленное Третьей Стороной», 2007г. Материал доступен на сайте: <http://content.undp.org/go/groups/brsp/Non-Core/Formats/?g11n.enc=ISO-8859-1>.

ПРООН «Стратегический План ПРООН на 2008-2011 гг.: Ускорение Глобального Прогресса в Целях Человеческого Развития», документ Исполнительного Совета DP/2007/43 (предыдущий DP/2007/32), переизданный в январе 2008г.

UNEG «Этические Правила Оценки», июль 2007г. Материал доступен на сайте: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

UNEG «Руководство для Включения Вопросов о Правах Человека и Гендерном Равноправии в Оценку в рамках Системы ООН»

UNEG «Нормы Оценки в Системе ООН», 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqnorms>

UNEG «Роль оценки в Управлении, Ориентированном на Результат», август 2007г. Материал доступен на сайте: http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87.

UNEG, Ежегодное общее собрание «Роль Оценки в RBM: Итоговый Отчёт» август 2007г. Материал доступен на сайте: http://cfapp.1-docs-public.undp.org/oe/evaldocs1/uneq_2006/eo_doc_722014901.pdf/

UNEG «Стандарты Оценки в Системе ООН», 2005г. Материал доступен на сайте: <http://www.unevaluation.org/uneqstandards>

UNEG «Трейнинг UNEG - Что нужно знать Оценщику ООН?», Модуль 1, 2008г.

UNSSC «Проект Технической Сводки: Макрорезультаты», 11 сентября.

Всемирный Банк «Руководство по Консалтинговым Услугам 2006: Подробное Пособие по Отбору Консультантов», Вашингтон, Округ Колумбия, 2006г. Материал доступен на сайте: <http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/2006ConsultantManual.pdf>.

Всемирный Банк, Независимая Группа по Оценке и Система DAC «Справочник по Оценке Глобальных и Региональных Программ Партнёрства: Указательные Принципы и Стандарты». Материал доступен на сайте: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGLOREGPARPRO/Resources/Sourcebook.pdf>.

Приложение 2. Форма отчёта по поездкам на места

Содержание отчёта по поездкам на места изменяется в зависимости от цели поездки. Любой отчёт о поездке на места, как минимум, должен содержать анализ прогресса в достижении результатов, достижения микрорезультатов, партнёрства, основных трудностей и предлагаемых мер. *Эта форма может быть изменена для соответствия местным потребностям.*

Дата поездки: _____

Предмет и место поездки: _____

(Номер(-а) и название(-я) проекта(-ов), места поездки)

Цель поездки на места:

Макро результаты	Новая информация о макрорезультатах	Микрорезультаты	Новая информация о микрорезультатах	Причины, слабого прогресса по сравнению с намеченными целями	Новая информация о стратегиях партнёрства	Рекомендации и предлагаемые меры
	Короткий анализ любых соответствующих изменений, относящихся к макрорезультатам, указанным в таблице результатов	Укажите микрорезультаты из проектного документа или плана работ	Достижения микрорезультатов проекта (укажите, если они стратегические) и умеренного содействия (если таковое имело место)	Если применимо		Любые меры, относящиеся к макрорезультатам, к достижению микрорезультатов и/или партнёрству. Исправительные меры. Обязанности/время

ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЕКТА – ВОПРОСЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(Если лицо, выполняющее поездку на места, замечает проблемы общего характера, не относящиеся ни к одному из конкретных микрорезультатов или же свойственные всем микрорезультатам, то ему/ей следует указать «три самые главные трудности»)

Перечислите 3 основные трудности, испытываемые при осуществлении деятельности, предложите пути выхода из ситуации.

ПРОГРЕСС В ДОСТИЖЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ

ИЗВЛЕЧЁННЫЕ УРОКИ

Кратко опишите основные уроки, извлечённые в ходе выполнения проекта:

Участники поездки:

Подготовлено: _____

(Имя/фамилия, должность и название организации)

Приложения

Список лиц, с кем проводились встречи

Другие приложения

Приложение 3. Формат документа о компетенциях (ToR) для оценки и стандарты качества

Формат ToR предназначен для оказания помощи программным подразделениям ПРООН в создании ToR на основе стандартов качества по оценке в соответствии с концепциями и условиями, представленными в этом Руководстве и в «Стандартах Оценки в Системе ООН», разработанных UNEG.⁶²

Для определения степени обязательств ПРООН по подходам к человеческому развитию и эффективного включения вопросов равенства и гендера в разработку и реализацию программы или проекта, который будет оценён, ToR должен однозначно изложить требования к оценке.

С точки зрения методологии оценки ToR должен оставаться чрезвычайно гибким группы по оценке с целью определения наилучших методов и средств для сбора и анализа информации. К примеру, ToR должен предлагать использование вопросников, поездки на места и собеседования, а группа по оценке должна быть в состоянии пересмотреть подходы к работе на основе консультаций с основными заинтересованными сторонами, в частности с предполагаемыми пользователями и с теми, кого затрагивают результаты оценки (см. Главу 7 для дополнительной информации по вопросам намерений).

ToR, как минимум, должен охватывать элементы, описываемые далее:

1. ИСХОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ОБЩИЙ КОНТЕКСТ

Раздел об исходном положении уясняет, что оценивается, и отождествляет важные социальные, экономические, политические, географические и демографические факторы, на фоне которых проводится работа, и которые имеют прямое отношение к оценке. Это описание (максимум на одной странице) должно быть сфокусированным и точным, отводя главное место *исключительно* тем вопросам, которые имеют наибольшее отношение к оценке. Ниже перечисляются основное исходное положение и признаки общего контекста, которые следует включить в этот раздел:

- Описание деятельности (достижение макрорезультата, реализация программы, проекта, группы проектов, тематических вопросов, оказание умеренного содействия), которая оценивается.
- Название деятельности (например, название проекта), цели и задач, в том числе когда и как было начато выполнение предмета, для кого это предназначено, какие микро- и макрорезультаты предполагается достигнуть, продолжительность выполнения деятельности и положение дел с её выполнением в течение этого срока.
- Масштабы и степень сложности деятельности, к примеру, включая количество компонентов (при наличии более одного), количество и описание групп людей, которых каждый компонент предназначен обслуживать как напрямую, так и косвенно.
- Географические обстоятельства и границы, такие как регион, страна, ландшафт и трудности, если это относится к делу.
- Общее количество ресурсов, в том числе человеческих и бюджетных, из всех источников, составляющих основу вкладов ПРООН, доноров и прочих вкладов, необходимых для осуществления деятельности.

⁶² «Стандарты Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г. Материал доступен на сайте: <http://unevaluation.org/uneqstandards>

- Основные партнёры, участвующие в деятельности, являющейся предметом оценки, в том числе исполнительные агентства и партнёры, другие основные заинтересованные стороны, а также сферы их интересов и их значимость в оценке
- Изменения, наблюдаемые с начала осуществления деятельности, и сопутствующие факторы
- Как предмет оценки соответствует стратегиям и приоритетам правительства партнёра; международным, региональным или страновым целям развития; стратегиям и рамочным документам; корпоративным целям и приоритетам ПРООН; и соответствующим глобальным, региональным или страновым программам ПРООН
- Основные особенности международной, региональной и национальной экономики и экономической политики, которые имеют значение для оценки.
- Описание степени соответствия данной оценки контексту других, текущих и предыдущих оценок, а также оценочным циклам

Более подробную информацию об исходном положении и общем контексте (например, первоначальное предложение о финансировании, стратегический план, логические схемы или теории изменений, планы мониторинга и показатели) следует включить в приложения или же указать в приложениях в виде ссылки на соответствующую страницу в интернете или в других средствах связи.

2. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ОЦЕНКИ

Раздел об основной цели ToR ясно объясняет зачем проводится оценка, кто будет использовать результаты оценки или работать с ними, и как они будут использовать результаты оценки или работать с ними. Сюда следует включить некоторую информацию об исходном положении и обосновании необходимости оценки на данный момент, а также о том, как данная оценка совпадает с планом программного подразделения по оценке (см. Главу 3). Чёткое изложение основной цели служит основой правильно разработанной оценки.

3. МАСШТАБ И ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

Этот раздел определяет параметры и фокус оценки. Он отвечает на нижеследующие вопросы:

- Какие аспекты деятельности должны быть охвачены оценкой? Сюда можно включить сроки, этапы выполнения и географическую протяжённость деятельности, рассматриваемые целевые группы, и в случае соответствия какие проекты (микрорезультаты) должны быть включены в эту деятельность.
- Каковы основные вопросы, беспокоящие пользователей, и на которые нужно направить усилия оценки, или же каковы цели, которых должна достигнуть оценка?

На проблемы, относящиеся напрямую к вопросам, оценка должна ответить так, чтобы у пользователей появилась информация, необходимая для принятия окончательных мер по делам, ожидающим решений. Проблемы могут касаться значимости, действенности, эффективности, устойчивости и влияния деятельности. Кроме того, оценка ПРООН должна рассмотреть то, как при осуществлении деятельности предпринимались попытки усилить применение подхода, ориентированного на защиту прав, и выдвинуть на передний план вопросы гендера в условиях развития.

4. ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ

Вопросы оценки определяют характер информации, которую нужно собрать в ходе оценки. Этот раздел предлагает вопросы, ответы на которые дадут предполагаемым пользователям оценки информацию, необходимую им для принятия решений и мер или же для пополнения знаний. К примеру, вопросы по оценке макрорезультатов могут состоять из нижеследующих:

- Были ли достигнуты изложенные микро-, макрорезультаты?
- Каков прогресс в области достижения макрорезультатов?
- Какие факторы способствовали достижению или не достижению намеченных макрорезультатов?
- В какой степени микрорезультаты и содействие ПРООН способствовали достижению макрорезультатов?
- Была ли стратегия ПРООН по партнёрству подходящей и эффективной?
- Какие факторы способствовали эффективности или неэффективности?

Вопросы оценки должны быть согласованы среди её пользователей и других заинтересованных сторон и приняты или усовершенствованы на основе консультаций с группой по оценке.

5. МЕТОДОЛОГИЯ

ToR может *предложить* общий подход и методы ведения оценки, а также источники данных и средства, которые в рамках имеющихся в наличии ресурсов, по всей вероятности, дадут действительные и обоснованные ответы на вопросы оценки. Однако окончательное решение о конкретном дизайне и методах оценки следует принимать на основе консультаций среди программных подразделений, оценщиков и основных заинтересованных сторон относительно того, что соответственно и уместно для достижения основных и прочих целей оценки, а также для ответов на вопросы оценки с учётом ограничений в бюджете, во времени и назначенной дате.

Например, в приложении ToR должен описать:

- Было ли проведение оценки рассмотрено в плане деятельности, и каким образом?
- Детали рамки результатов и рамки M&E, в том числе показатели микро- и макрорезультатов, цели для измерения деятельности и состояния дел по осуществлению деятельности, сильные и слабые стороны первоначального плана M&E, а также качество собранной информации.
- Наличие соответствующей информации глобального, регионального и национального характера.
- Списки и описание основных заинтересованных сторон (пользователи оценки, доноры-партнёры, исполнительный персонал или другие соответствующие агентства, бенефициары предмета оценки и т.д.), а также их данные.

6. МАТЕРИАЛЫ (ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ) ОЦЕНКИ

Этот раздел описывает основные материалы оценки, за подготовку которых группа по оценке несёт ответственность. Эти материалы, как минимум, должны включать в себя:

- Начальный отчёт об оценке – Оценщикам следует приготовить начальный отчёт до начала полномасштабного сбора информации. Он должен подробно описывать понимание оценщиков относительно того, что и зачем оценивается, демонстрируя как будут даваться ответы на вопросы путём: предлагаемых методов, предлагаемых источников данных и процедур сбора данных. В начальный отчёт следует включить предполагаемый перечень задач, работ и материалов, с возложением основной обязанности по выполнению каждой задачи или по подготовке материалов на группу по оценке. Начальный отчёт даёт возможность программным подразделениям и оценщикам проверить, что они одинаково понимают смысл оценки, и устранить недопонимания в самом начале работы.
- Проект отчёта оценки – Программным подразделениям и основным сторонам, заинтересованным в оценке, следует рассмотреть проект отчёта по оценке, для того чтобы убедиться, что оценка отвечает необходимым критериям качества (см. Приложение 7).
- Окончательный вариант отчёта оценки.

- Краткая сводка об оценке и другие познавательные материалы или же участие в соответствующих мероприятиях по обмену знаниями (см. Главу 8).

7. СОСТАВ ГРУППЫ ПО ОЦЕНКЕ И НЕОБХОДИМАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Этот раздел подробно описывает конкретные навыки, компетенцию и характеристику, необходимые оценщику или группе по оценке для данной оценки, а также предполагаемые структуру и состав группы по оценке, включая роли и обязанности членов группы.

В этом разделе также следует указать вид доказательств (автобиографии, образцы выполненной работы, рекомендации), которые, как ожидается, подтвердят утверждения об имеющихся знаниях, навыках и опыте. ToR должен однозначно требовать полной независимости оценщиков от любых организаций, участвовавших в разработке, исполнении или консультировании любого аспекта деятельности, являющейся предметом оценки.⁶³

8. ЭТИКА ОЦЕНКИ

В ToR следует однозначно указать, что оценки в ПРООН проводятся в соответствии с принципами, изложенными в «Этических Правилах UNEG по Оценке»,⁶⁴ а также описать особо важные вопросы, которые оценщики должны рассмотреть при разработке и осуществлении оценки, в том числе этику оценки и процедуры защиты прав и конфиденциальности поставщиков информации, к примеру: меры по обеспечению соответствия с законодательством, регулирующим такие области, как сбор и передача данных, в частности разрешения, необходимые для проведения опроса или получения информации о детях и молодых людях; положения о хранении и обеспечении безопасности собираемой информации; соглашения по обеспечению анонимности и конфиденциальности.

9. МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛНЕНИЯ

Этот раздел описывает структуру организации и управления оценкой и определяет роли, основные обязанности и сферы полномочий всех сторон, участвующих в процессе оценки. Механизмы исполнения предназначены для уточнения ожидаемых результатов, устранения неопределённостей, содействия результативному и эффективному процессу оценки.

В этом разделе следует описать конкретные роли и обязанности оценщиков, в том числе членов группы по оценке, руководителя оценки, руководства программного подразделения, назначающего оценку, и основных заинтересованных сторон. Следует также точно указать состав Экспертно-Консультативной Группы, ожидаемые роли и обязанности её членов или же других структур по гарантии качества и их рабочие механизмы. В случае совместной оценки следует уточнить роли и обязанности участвующих агентств. Вопросы, требующие рассмотрения, касаются: сферы полномочий; процедур и процессов санкционирования; материально-технического обеспечения в плане того, как будут предоставляться офисные помещения, канцелярские принадлежности, оборудование и материалы; а также процессы и обязанности для утверждения документации и материалов.

⁶³ По этой причине сотрудникам ПРООН из других страновых представительств, региональных центров и отделов Штаб-квартиры не следует становиться членами группы по оценке.

⁶⁴ «Этические Правила по Оценке» UNEG, июнь 2008г. Материал доступен на сайте: <http://uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>

10. СРОКИ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ

Данный раздел перечисляет и описывает все задачи и материалы, за которые оценщики или группа по оценке будут ответственны и подотчётны, а также участие заказчика оценки с указанием конкретных сроков по каждой задаче и материалу (например, план работ, соглашения, информационные совещания, проект отчёта, окончательный вариант отчёта) а также тех, кто несёт ответственность за их выполнение. Как минимум сюда следует включить сроки выполнения нижеследующей деятельности:

- Настольный обзор
- Инструктаж оценщиков
- Завершение работ по разработке и методам оценки и подготовка подробного начального отчёта
- Задачи по оценке внутри страны (поездки на места, интервью, опросы)
- Подготовка проекта отчёта
- Встреча заинтересованных сторон и рассмотрение проекта отчёта (для гарантирования качества)
- Включение в отчёт комментариев и завершение работ по отчёту

Кроме того, можно ожидать, что оценщики поддержат ПРООН в работе по обмену знаниями и их распространению (см. Главу 8). Формы начального отчёта, отчёта по оценке и других документов следует включить в приложения ToR назначенной оценки. В этом разделе следует также указать количество рабочих дней, выделенных для каждого члена группы по оценке, и период в течение, которого они будут участвовать в процессе оценки (например 30 рабочих дней в течение 3-месячного периода).

11. РАСХОДЫ

В этом разделе следует указать общую сумму и прочие средства (в долларах США), имеющиеся в наличии для оценки (например гонорары консультантов, командировочные, суточные и т.д.). Этот раздел не представляет собой детальный бюджет, но должен предоставить оценщикам достаточно информации, чтобы позволить им предложить план оценки, вполне осуществимый исходя из имеющихся в наличии временных и финансовых возможностей. Если имеющаяся в наличии сумма недостаточна для обеспечения высокого качества материалов оценки, то в самом начале процесса можно провести обсуждения между оценщиками и заказчиком оценки.

12. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложения могут быть использованы для предоставления дополнительных деталей об исходном положении в связи с оценкой, а также условий, необходимых для оказания содействия работе оценщиков. Некоторые из примеров приложений включают в себя:

- Рамку результатов предмета оценки и теорию предположений – Предоставляет более подробную информацию о деятельности, являющейся предметом оценки.
- Список основных заинтересованных сторон и партнёров – Список основных заинтересованных сторон и других лиц, с которыми следует советоваться, с указанием их страновой принадлежности, роли в оценке и контактной информации. В этом приложении можно также предложить их веб-сайты для ознакомления.
- Документы для ознакомления – Список важных документов и ключевых страниц, с которыми оценщикам следует ознакомиться в самом начале оценки и до завершения работ по плану и начальному отчёту оценки. Этот список следует ограничить наиболее важной информацией, необходимой для группы оценки. Такого рода источники информации и документы могут включать в себя:
 - Соответствующие документы по национальной стратегии

- Документы стратегического и программного характера (например, программные и проектные документы)
 - Планы и показатели мониторинга
 - Партнёрские договорённости (например, соглашения о сотрудничестве с правительством или партнёрами)
 - Предыдущие оценки или анализы
 - Политика ПРООН по оценке, нормы и стандарты UNEG и другие документы по политике
 - Форма, необходимая для составления начального отчёта
- Таблицу оценки (предлагается в качестве дополнительного документа для начального отчёта) – Таблица оценки – это средство, создаваемое оценщиками в качестве карты и ориентира для планирования и проведения оценки. Она также служит в качестве полезного материала для суммирования и визуальной демонстрации плана оценки и методологии в ходе обсуждений с заинтересованными сторонами. Таблица подробно излагает вопросы, на которые должна ответить оценка, описывает источники данных, средства сбора и анализа данных или же методы, соответствующие каждому источнику данных, а также стандарты и или меры, посредством которых оценивается каждый вопрос (См. Таблицу А).

Таблица А. Образец таблицы оценки						
Соответствующие критерии оценки	Основные вопросы	Специфические, побочные вопросы	Источники данных	Методы/средства сбора данных	Показатели/нормы успеха	Методы анализа данных

- График выполнения задач, прохождения основных этапов и подготовки материалов – Оценщикам следует представить подробный график на основании временных рамок, представленных в ToR.
- Формат необходимый для отчёта оценки – Заключительный отчёт должен включать в себя элементы (но необязательно ограничиваться ими), изложенные в критериях качества отчёта по оценке (см. Приложение 7).
- Кодекс поведения – Программным подразделениям ПРООН следует попросить каждого члена группы по оценке внимательно прочитать, осмыслить и подписать «Кодекс Поведения Оценщиков в Системе ООН», который можно предоставить в качестве приложения к отчёту по оценке.

Приложение 4. Глобальные, региональные и национальные ассоциации по оценке

Всё большее количество структур по оценке на национальном, региональном и глобальном уровнях вносит существенный вклад в дело оценки. Их участие и работа помогают установить более крепкие связи с гражданским обществом, местными и национальными партнёрами, с правительством. Такие структуры всё больше принимают участие в конференциях и семинарах, проводимых ПРООН, обеспечивая при этом важную связь между инициативами ПРООН и заинтересованными сторонами на национальном уровне, увеличивая потребность в высококачественных, оценённых фактах и знаниях, предоставляя полезные материалы для обучения и услуг, совершенствуя процесс изучения деятельности по оценке. Квалификация членов этих организаций может быть использована для обеспечения гарантии качества децентрализованных оценок и оказания услуг в качестве зарубежных экспертов. Некоторые из национальных, региональных и международных организаций, занимающихся оценкой, указаны ниже:

Национальные ассоциации:

Американская Организация по Оценке (AEA), www.eval.org
Associazione Italiana di Valutazione (AIV), www.valutazioneitaliana.it
Австралийская Организация по Оценке (AES), www.aes.asn.au
Бразильская Организация по Оценке, www.avaliabrasil.org.br
Организация Буркина Фасо по Оценке
Канадская Организация по Оценке (CES), www.evaluation.canada.ca
Датская Организация по Оценке, www.danskevalueringsselskab.dk
Финская Организация по Оценке, www.finnishevaluationsociety.net
Германская Организация по Оценке, www.degeval.de
Израильская Ассоциация по Оценке Программ, www.iape.org.il/en_index.asp
Японская Организация по Оценке (JES), www.indej.or.jp/JES
Малайзийская Организация по Оценке (MES), www.mes.org.my
Организация Нигера по Мониторингу и Оценке (ReNSE),
www.pnud.ne/tense/HOMEUK.HTML
Польская Организация по Оценке, www.pte.org.pl/x.php/1,71/Strona-glowna.html
Испанская Организация по Оценке, www.sociedadevaluacion.org/website
Шри-Ланкийская Ассоциация по Оценке (SLEVA), www.nsf.ac.lk/sleva
Швейцарская Организация по Оценке, www.seval.ch/en
Британская Организация по Оценке, www.evaluation.org.uk
Замбийская Ассоциация по Оценке

Региональные ассоциации:

Африканская Ассоциация по Оценке (AfrEA), www.afrea.org
Европейская Организация по Оценке (EES), www.europeanevaluation.org
Латино-американская Ассоциация по Оценке (PREVAL), www.preval.org
Латино-американская и Карибская Ассоциация по Мониторингу, Оценке и Систематизации (RELAC)

Международные организации:

Организация Активного Изучения Отчётности и Осуществления Гуманитарной Деятельности (ALNAP), www.alnap.org
Международная Ассоциация Оценки Развития (IDEAS), www.ideas-int.org
Международная Организация по Сотрудничеству в Области Оценки (IOCE),
www.internationalevaluation.com

Приложение 5. Выбор оценщиков: частные лица или фирмы?

Ниже даются некоторые вопросы, рассматриваемые при определении размера и состава группы по оценке, а также преимущества и недостатки найма частных лиц⁶⁵ и фирм:

- Количество оценщиков в группе зависит от ряда факторов. Многопрофильные группы должны проводить многосторонние оценки. Отобранные специалисты должны обогатить группу различного рода знаниями и опытом. Идеальная группа должна представлять собой сбалансированное сочетание знаний методологии оценки, необходимой для конкретной работы по оценке, предмета оценки, контекста, в котором проводится оценка, осведомлённости о схожих ситуациях, а также знаний о комплексных вопросах оценки, таких как гендерные.
- Каковы перспективы сочетания в группе местных и зарубежных оценщиков? По возможности в оценочную группу должен входить как минимум один местный специалист. В идеальном сочетании оценочная группа должна включать в себя местных (владеющих знаниями и опытом на национальном уровне) и зарубежных (владеющих международным опытом) представителей.
- Использовать ли нам фирмы или же частных лиц? Существует 2 способа создания оценочной группы: одна из них состоит из отбора отдельных консультантов для формирования группы, а другая - в приглашении фирмы, которая предложит группу. В Таблице В даются преимущества и недостатки обоих вариантов, которые комитету следует принять во внимание.

Таблице В. Преимущества и недостатки частных лиц и фирм		
	Частные лица	Фирмы
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Частные лица могут принести с собой специализированные знания и многолетний опыт по конкретным предметам ▪ Разнообразие профилей среди отдельных членов группы способствует дебатам и обсуждениям, которые могут обогатить работу ▪ Работа может быть менее дорогой ▪ Работа может быть более податлива для изменений в ToR в последнюю минуту или же для других корректировок ▪ Процесс оценки может предоставить возможность для развития потенциалов и обучения среди отдельно взятых экспертов, особенно среди местных 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гонорары согласовываются в пакетной форме, изменение которых маловероятно, если нет изменений в ToR ▪ Члены группы обычно используются для совместной работы ▪ Фирма гарантирует качество материалов ▪ Гарантируется многосторонний подход ▪ Обычно процедура найма на работу более лёгкая, хотя по сравнению с наймом частных лиц она может длиться дольше ▪ Фирма разрабатывает методологию или предложения по оценке ▪ В случае неожиданного отсутствия (к примеру, болезни) оценщика фирма несёт ответственность за обеспечение замены
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Установление личности отдельно взятых консультантов – трудоёмкая работа и существует риск выбора членов группы по оценке исключительно на основании утверждений, изложенных в их анкетах ▪ Группа профессионалов, никогда ранее не работавшая вместе, может столкнуться с трудностями при создании атмосферы сплочённости и слаженности в работе, а внутренние противоречия могут повлиять на успех ▪ Изменения в графике работ могут привести к дополнительным расходам в оплате, в суточных и командировочных расходах ▪ Материально-техническое обеспечение со стороны подразделения-заказчика 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Материально-техническое обеспечение со стороны фирмы ▪ Плата за работу может быть выше, поскольку будут включены в себя сопутствующие расходы фирмы ▪ Если фирма слишком уязвима в вязи с предметом оценки или перед организацией, это может скомпрометировать работу ▪ Члены группы склонны иметь одинаковые подходы и точки зрения, теряя тем самым преимущества наличия различных позиций ▪ Процедура тендера может быть слишком продолжительной ▪ Фирмы могут столкнуться с трудностями при подборе сочетания местных и зарубежных специалистов

⁶⁵ Управление по Оценке владеет списком экспертов по оценке на сайте: intra.undp.org/eo.

Приложение 6. Форма учёта ответных мер руководства

Форма учёта ответных мер руководства ПРООН

(Название оценки)

Дата:

Подготовил:

Должность:

Отдел/бюро:

Одобрил:

Должность:

Отдел/бюро:

Поместил и обновлял в ERC:

Должность:

Отдел/бюро:

Рекомендация оценки 1.				
Ответные меры руководства:				
Основное(-ые) действие(-я)	Сроки	Ответственная(-ые) группа(-ы)	Отслеживание*	
			Комментарии	Положение дел
1.1				
1.2				
1.3				
Рекомендация оценки 2.				
Ответные меры руководства:				
Основное(-ые) действие(-я)	Сроки	Ответственная(-ые) группа(-ы)	Отслеживание*	
			Комментарии	Положение дел
1.1				
1.2				
1.3				
Рекомендация оценки 3.				
Ответные меры руководства:				
Основное(-ые) действие(-я)	Сроки	Ответственная(-ые) группа(-ы)	Отслеживание*	
			Комментарии	Положение дел
1.1				
1.2				
1.3				

*Положение дел с осуществлением мер отслеживается в электронном форме в базе данных ERC

Приложение 7. Формат отчёта по оценке и стандарты качества

Формат отчёта по оценке предназначен для использования в качестве ориентира для подготовки выразительного, полезного и достоверного отчёта по оценке, отвечающего стандартам качества. Он не представляет собой определённую точную форму, которой необходимо придерживаться при составлении всех отчётов по оценке. Скорее всего, он предлагает структуру, из которой состоит отчёт по оценке качества. Нижеуказанное описание взято из «Стандартов Оценки в Системе ООН» и «Внутренних Стандартов Оценки», разработанных со стороны UNEG.⁶⁶

Отчёт по оценке должен быть doskonaльным и логически систематизированным. Его нужно составить на ясном и понятном для предназначенной аудитории языке. В масштабах страны, по возможности, его следует перевести на национальный язык (для дополнительной информации см. Главу 8). В отчёт следует включить нижеследующее:

Заглавие и вступительную часть, состоящую из нижеследующей основной информации:

- Название деятельности, подлежащей оценке
- Сроки оценки и дата составления отчёта
- Страны, охваченные деятельностью, подлежащей оценке
- Имена оценщиков и название оценивающей организации
- Название организации, назначающей оценку
- Благодарность

Содержание, всегда включающее в себя текстовые окна, рисунки, таблицы и приложения с указанием соответствующих страниц, список аббревиатур и сокращений.

Краткое изложение отчёта, представляющее собой отдельный раздел из 2-3-х страниц, которые включают в себя:

- Краткое описание оценённой деятельности (проекта(-ов), программ(ы), стратегии или другого предмета)
- Объяснение основной цели и целей оценки, в том числе описание аудитории, для которой предназначена эта оценка, а также намеченных целей по её использованию

Вступление, которое должно:

- Объяснить, зачем проводилась оценка (цель), зачем на данный момент времени оценивалась деятельность и зачем рассматривались поставленные вопросы
- Установить основную аудиторию или пользователей оценки, что и зачем они хотели узнать из оценки, и как они намерены использовать результаты оценки
- отождествить оценённую деятельность (проект(-ы), программу(-ы), стратегию(-и) или другие предметы) – см. следующие разделы о деятельности
- Ознакомить читателя со структурой и содержанием отчёта, степенью соответствия информации, содержащейся в отчёте, целям оценки, и степенью удовлетворения информационных потребностей у предназначенных пользователей отчёта.

Описание предмета, которое служит основой для восприятия пользователями отчёта логики и анализа качеств методологии оценки, и понимания применимости её результатов. Для осознания смысла оценки описание должно снабдить пользователей отчёта достаточным количеством деталей. Описание должно:

⁶⁶ «Стандарты Оценки в Системе ООН», UNEG, 2005г., материал доступен на сайте: <http://unevaluation.org/unevaluationstandards>; и «Этические Правила Оценки», UNEG, июнь 2008г., материал доступен на сайте: <http://www.un-eval.org/search/index.jsp?=ðical+guidelines>.

- Описать *то, что оценивается, тех, кто стремится извлечь из этого пользу, а также проблемы или вопросы*, которые оценка пытается рассмотреть.
- Объяснить *предполагаемую карту или рамку результатов, стратегию реализации*, а также основные *предположения*, лежащие в основе этой стратегии
- Связать деятельность с *национальными приоритетами*, приоритетами UNDAF, многогодовыми, корпоративными схемами финансирования или с целями стратегического плана, или же с другими *конкретными программными или страновыми планами и целями*
- Установить этапы выполнения деятельности и любые *существенные изменения* (к примеру, в планах, стратегиях, логических рамках), произошедшие с течением времени, и объяснить последствия таких изменений для оценки
- Установить и описать *основных партнёров*, участвующих в процессе выполнения деятельности, и их роли
- Описать *масштабы деятельности*, такие как количество компонентов (например, этапы проекта) и размеры целевых групп каждого компонента
- Описать *совокупность ресурсов*, в том числе человеческие ресурсы и бюджет
- Описать среду *социальных, политических, экономических и институциональных факторов, географические рамки* выполнения деятельности, а также объяснить последствия (трудности и возможности) этих факторов для выполнения деятельности и макрорезультатов
- Указать *слабости замысла* (например, логику деятельности) или другие *ограничения для выполнения деятельности* (например, ограничения в ресурсах)

Масштабы и цели оценки – Отчёт должен предоставить чёткое описание масштабов, исходных целей и основных вопросов оценки.

- Масштабы оценки – Отчёт должен установить параметры оценки, например время проведения оценки, целевые слои населения и географические местности, включённые в оценку, оценённые и не оценённые компоненты, микро- и макрорезультаты.
- Цели оценки – Отчёт должен разъяснить виды решений, которые примут пользователи оценки, вопросы, которые им нужно рассмотреть при принятии решений, а также что нужно достичь оценке для содействия этим решениям.
- Критерии оценки – Отчёт должен определить критерии оценки или используемые стандарты деятельности.⁶⁷ Проект должен объяснить основную причину отбора конкретного критерия, использованного при оценке.
- Вопросы оценки – Вопросы оценки характеризуют информацию, которая будет собрана при оценке. Отчёт должен детализировать основные вопросы, рассмотренные при оценке, и объяснить, как ответы на эти вопросы отвечают информационным потребностям пользователей.

Подходы и методы оценки⁶⁸ - Отчёт по оценке должен подробно описать: выбранные методологические подходы, методы и анализы; основные причины их отбора; как при наличии ограничений во времени и средствах применённые подходы и методы привели к получению информации, которая помогла ответить на вопросы оценки и достичь ее целей. Описание должно помочь пользователям отчёта оценить качество методов, использованных при оценке, а также достоверность заключений, выводов и

⁶⁷ Наиболее применимыми критериями оценки в ПРООН являются значимость, результативность, эффективность и устойчивость.

⁶⁸ Все аспекты предписанной методологии должны быть полностью рассмотрены в отчёте. Некоторая часть более подробной технической информации может быть включена в приложения отчёта. Для дополнительных наставлений по методологии см. Главу 8.

рекомендаций. Описание методологии должно включать в себя обсуждение каждого из нижеуказанных вопросов:

- Источники данных – Источники информации (просмотренные документы и заинтересованные стороны), основные причины их отбора и как полученная информация охватывает вопросы оценки.
- Виды образцов и схемы выборки – В случае использования образцов: их размеры и характеристика; критерии отбора образцов (например, одинокие женщины до 45 лет); процесс отбора образцов (например, выбранные наугад или намеренно); как были установлены сравниваемые и рассматриваемые группы, если они использовались; и в какой мере образцы являлись представителями всей целевой группы. Сюда также входит обсуждение ограничений по использованию образцов для обобщения результатов.
- Процедуры и средства сбора данных – Методы или процедуры, использованные для сбора данных, в том числе обсуждение средств для сбора данных (например, протоколы опросов), их соответствие с источниками данных и факты их достоверности и обоснованности.
- Стандарты деятельности⁶⁹ - Стандарты или меры, которые будут использованы для оценки деятельности по отношению к вопросам оценки (например, национальные или региональные показатели, шкала рейтингов).
- Участие заинтересованных сторон - Участие заинтересованных сторон в оценке и степень содействия их участия уровню достоверности оценки и результатов.
- Этические аспекты – Меры, предпринятые для защиты прав и конфиденциальности информаторов (для дополнительной информации см. «Правила Этики для Оценщиков» UNEG).⁷⁰
- Основная информация об оценщиках – Состав оценочной группы, опыт и навыки членов группы, а также соответствие совокупности технических навыков, гендерного равновесия и географического представительства для оценки.
- Основные ограничения методологии – Следует установить и в открытую обсудить основные ограничения методологии, с точки зрения их последствий для оценки, а также меры, принимаемые для уменьшения этих ограничений.

Анализ информации – Отчёт должен описать процедуры, использованные для анализа информации, которая собрана для ответа на вопросы оценки. Он должен подробно изложить шаги и этапы проведённого анализа, в том числе шаги, подтверждающие точность информации и результатов. Отчёт также должен рассмотреть соответствие анализа вопросам оценки. Следует также рассмотреть потенциальные недостатки анализа информации, пробелы или ограничения в информации, в том числе их возможное воздействие на методы интерпретации заключений и сделанных выводов.

Заключения и выводы – Отчёт должен представить заключения оценки, основанные на анализе, и выводы, извлечённые из этих заключений.

- Заключения следует представить в виде констатации фактов, основанных на анализе данных. Их следует выстраивать вокруг критериев и вопросов оценки, для того чтобы пользователи отчёта могли сразу установить связь между вопросами и найденными на них ответами. Следует разъяснить расхождения между запланированными и фактическими результатами, а также факторы, влияющие на

⁶⁹ Суммарная таблица, демонстрирующая каждый из вопросов оценки, источники информации, средства и методы сбора информации из каждого источника, а также стандарты или меры, с помощью которых был оценён каждый вопрос, является хорошим наглядным средством упрощения логики методологии для читателей отчёта.

⁷⁰ «Этические Правила Оценки», UNEG, июнь 2008г. Материал доступен на сайте: <http://uneval.org/search/index/jsp?q=ethical+guidelines>.

достижение намеченных результатов. Также следует рассмотреть предположения или риск, связанные с намерениями проекта или программы и впоследствии повлиявшие на выполнение оценки.

- Выводы должны быть всеобъемлющими и сбалансированными и выдвинуть на первый план сильные и слабые стороны, а также макрорезультаты деятельности. Они должны быть обоснованы доказательствами и логически связаны с заключениями оценки. Выводы должны отвечать на основные вопросы оценки и обеспечить понимание процесса выявления и/или решения ключевых проблем или же вопросов, имеющих отношение к принятию решений предполагаемыми пользователями.

Рекомендации – Отчёт должен предоставить практические, реальные рекомендации, подсказывающие предполагаемым пользователям отчёта какие меры или решения нужно принять. Рекомендации должны быть особенно поддержаны фактами и связаны с заключениями и выводами вокруг основных вопросов, рассмотренных в ходе оценки. Они должны направить усилия на обеспечение устойчивости деятельности и, при необходимости, снабдить комментариями адекватность стратегии выхода из проекта.

Извлечённые уроки – В подходящих случаях в отчёт следует включить рассуждения относительно уроков, извлечённых из процесса оценки, т.е. знаний, приобретённых в конкретных обстоятельствах (в ходе деятельности, при получении макрорезультатов, при использовании методов оценки), которые в дальнейшем применимы к схожим условиям. Такие уроки должны быть точными и основываться на конкретных фактах, представленных в отчёте.

Приложения отчёта – Для предоставления пользователям отчёта дополнительной информации и методологических подробностей, повышающих правдоподобность отчёта, предлагаемые приложения должны состоять из нижеследующих материалов:

- ToR для оценки
- Дополнительная документация по методологии, такая как таблица оценки и средства сбора информации (вопросники, справочник по беседам, протоколы наблюдений) в зависимости от их применения
- Список лиц, групп, с кем были проведены беседы, а также мест посещения
- Список просмотренных дополнительных документов
- Карта проектных или программных результатов или же рамка результатов
- Сводные таблицы сделанных заключений, такие как таблицы, показывающие прогресс в достижении микрорезультатов, целей, а также отображающие цели по отношению к установленным показателям
- Короткие биографические данные оценщиков и обоснование состава группы
- Кодекс поведения, подписанный оценщиками

Приложение 8. Ресурсы для оценки

Изобилие информации, имеющейся в наличии у ПРООН и других международных агентств, содержит в себе ключевые сведения и знания о разработке, выполнении и оценке программ и проектов по техническому сотрудничеству в странах и регионах мира. Некоторые из наиболее важных источников такой информации даются ниже:

Веб-сайт UNEG (www.unevaluation.org) – UNEG – профессиональная система подразделений, ответственных за оценку в системе ООН. Цель UNEG состоит в укреплении объективности, эффективности и наглядности функции оценки во всей системе ООН, а также в поддержке значимости оценки в процессах изучения, принятия решений и подотчётности. На 2009г. в UNEG представлено 43 агентства. Веб-сайт подробно излагает текущую программу деятельности UNEG и обеспечивает беспрепятственный доступ к её документам, а также ссылки на другие полезные ресурсы оценки.

Внутренний (intra.undp.org/eo) и обычный веб-сайты (www.undp.org/eo) Управления ПРООН по Оценке – Управление ООН по Оценке представляет ряд средств, способствующих изучению на основе оценки. Его веб-сайт содержит информацию о всех оценках, проведённых Управлением, сводку и краткое изложение оценок, а также Ежегодный Отчёт по Оценке, включающий в себя ключевые сведения и знания, полученные на основе независимых оценок. Он также содержит ссылку на различную справочную информацию, нормы, стандарты, директивы по методологии и подходам к оценке, а также на другие принадлежащие партнёрам по развитию веб-сайты по оценке.

Веб-сайт ERC (erc.undp.org) – ERC является центром ПРООН по управлению информацией об оценке в режиме реального времени. Среди прочего эта база данных, открытая для общественного пользования, содержит отчёты об оценке, образцы ToR, информацию о мерах по управлению независимыми и децентрализованными оценками проектов, программ, макрорезультатов и UNDAF. Она также включает в себя планы по оценке, информацию об ответственных лицах программных подразделений ПРООН, а также широкий выбор руководств и справочных документов.

Алфавитный указатель

А

Анализ заинтересованных сторон – стр. 23, 25-26
Анализ информации – стр. 38, 92, 93, 103, 111, 178-180
Анализ проблем – стр. 23, 32-34, 38-46. *См. также причинно-следственный анализ*
Аудит – стр. 9

Б

Бенефициары – стр. 13, 100, 114, 116, 118

В

Ведение Программ, Оперативная Политика и Процедуры Деятельности ПРООН (POPP) – стр. 1, 4, 15, 19, 75, 101, 142
Виды оценки – стр. 130-139
Вклад (-ы) – стр. 55, 60-61, 102, 112, 134-135
Владение – стр. 12-13, 14, 36, 62, 77, 93, 100, 112, 114, 128, 138, 145, 149, 157, 161 *См. также Национальное владение*
Воздействие результатов – стр. 51, 53-56, 58, 60-62, 73, 101, 136
Воздействие как критерий оценки – стр. 170
Вопросники – стр. 92, 173, 174, 177
Вопросы оценки – стр. 156, 163-168, 170, 171, 173, 178
Второстепенные данные – стр. 93, 173
Выборочные методы оценки – стр. 176
Выводы оценки – стр. 134, 157, 162, 176, 179, 184, Приложение 7.
Выявление проблем – стр. 35-36
Выявление риска – стр. 25, 48-52, 82-83, 99, 109, 120, 165-166

Г

Гендер – стр. 14, 15, 22, 30, 38, 110, 168, 171-172, 178
Гендерный анализ – стр. 15, 30
Гендерный вопрос при планировании оценки – стр. 91, 171-172, 178
Гендерный состав группы по оценке – стр. 154, 177
Годовой Отчёт о Ходу Реализации Проекта (APR) – стр. 105-106, 116, 122-125
Годовой План Работ (AWP) – стр. 90, 108, 112, 113, 119, 125, 183
Группа ООН по Оценке (UNEG) – стр. 140
Группа по гарантии качества (для оценки) – стр. 150
Группа поручителей – стр. 141, 149-151, 175
Группа экспертов – стр. 173, 175

Д

Действенность как критерий оценки – стр. 169
Децентрализованная оценка – стр. 17, 130-131, 139-141, 147-159
Деятельность – стр. 53-56, 60-62
Деятельность для соответствия чему-л. – стр. 168
Деятельность по разработке – стр. 60
Деятельность по M&E – стр. 12-13, 83-84, 94, 96, 99, 104, 156
Донор – стр. 87

Е

Ежегодный просмотр Рамочной Программы ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 122, 124, 153

Ж

Жизненный цикл Управления, Ориентированного на Результат (RBM) – стр. 10

З

Заказчик/заказчик оценки – стр. 149-151
Знания – стр. 96, 181-189
Значимость – стр. 15, 88-90, 120-123, 135, 175, 186-187, 195
Значимость как критерий оценки – стр. 8, 92-93, 166, 168, 169-170

И

Извлечённые уроки – стр. 17, 89, 93, 101, 105, 115-116, 121, 124, 133, 159, 180, 183, 185
Инспекция – стр. 9
Использование данных – стр. 119-125
Исследование – стр. 9, 29, 33, 38
Исходные данные – стр. 69-75, 85-86, 107, 118, 149, 175

К

Карта/дерево результатов – стр. 20, 39, 44, 52, 77, 107, 110, 129-130, 148-149, 166, 207
Качественные данные – стр. 63-64
Качественные показатели – стр. 63
Качество данных – стр. 176-177
Качество информации – стр. 38, 85, 95, 116, 118, 176-177
Качество М&Е – стр. 90-92, 107, 115, 129, 130, 139, 152, 154, 163-172
Качество таблицы результатов – стр. 2, 16, 95, 106-107, 139-141, 150-152, 164
Качество отчёта оценкеи – стр. 82, 145, 147, 150, 152, 154, 157, Приложение 3
Качество ToR для оценки – стр. 152, Приложение 7
Кодекс Поведения оценщика – стр. 155, 178
Количественные данные – стр. 63-64
Количественные показатели – стр. 63
Компетенции (ToR) (для оценки) – стр. 136, 145, 147, 150-152, 156, 160, 161, 163-164, 167, Приложение 3
Конкретные, Измеримые, Достижимые, Значимые и Имеющие Временные Рамки (SMART) макрорезультаты и результаты воздействия – стр. 58, 68
Контекст оценки – стр. 49, 50, 56, 81-82, 89, 92, 100-104, 127-131, 148, 163, 164-169, 171, 180
Конфликт интересов оценщика – стр. 154-156
Концепция – стр. 29, 34
Концепция видения – стр. 20, 42-45
Конфликтные обстоятельства – стр. 15, 90, 109-111, 138, 146, 148-149, 176, 178. *См. также Кризисные обстоятельства*
Конкретные, Измеримые, Достижимые, Значимые и Имеющие Временные Рамки (SMART) микрорезультаты – стр. 59, 69
Кризисные обстоятельства – стр. 15, 90, 109-111, 138, 146, 148-149, 176, 178. *См. также Конфликтные обстоятельства*
Критерии качества оценки – стр. 147-152, 163-172
Критерии оценки – стр. 156, 168-170, 171-173
Критичность – стр. 109

Л

Логическая рамка – стр. 42. *См. также Таблица результатов*

М

Макрорезультаты модели – стр. 83, 88, 107, 148-149, 165
Макрорезультаты оценки 4, 87-90, 121, 124, 131-133, 134-135, 137, 142, 159, 175, 183
Макрорезультаты страновой программы – стр. 57, 67, 103
Макрорезультаты Рамочной Программы ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 57, 73, 75-76, 101, 103, 124, 137
Масштабы мониторинга – стр. 108-109
Масштабы оценки – стр. 92-93, 135-137, 151-152, 160-161, 167-168
Мета-оценка – стр. 131
Методология мониторинга – стр. 105-106
Методология оценки – стр. 156-157, 172-173, 185
Микрорезультат(-ы) – стр. 13-14, 29, 46, 53-56, 58-62, 65, 67-69, 74-76, 82, 89, 94-95, 99, 101-104, 106-109, 112-116, 120-123, 134-135, 149, 151-153, 164-169, 171, 173-175, 182
Мониторинг данных/сбора данных – стр. 83, 85-86, 90, 92-93, 95-96, 99, 107-112, 115-120, 123, 135
Мониторинг действий – стр. 98-99, 102, 104, 107, 110, 116, 120-121, 123
Мониторинг деятельности – стр. 82-84, 94, 99, 102, 104, 016, 108, 113
Мониторинг в кризисных обстоятельствах – стр. 15, 90, 109-111
Мониторинг на национальном уровне – стр. 94-98, 103-105, 117-122, 124
Мониторинг на уровне макрорезультатов – стр. 101-104, 106, 108, 112, 115, 120-121
Мониторинг на уровне макрорезультатов – стр. 102-103, 106, 108, 112, 115
Мониторинг программного уровня – стр. 104-108, 112, 115, 121-122, 124
Мониторинг проектного уровня – стр. 102-103, 106, 108, 112, 115, 119-120

Н

Наблюдение – стр. 173-174, 177
Назначение оценки – стр. 2, 88-89, 131, 134-137, 139, 146, 148-154, 157, 160, 164, 171, 175-176, 186-187
Наличие информации – стр. 63-64, 70, 83, 93, 117-118
Направление и обучение заинтересованных сторон (при составлении карты) – стр. 23, 29-31
Национальное владение – стр. 6, 9, 14, 94, 103, 122, 149, 159
Национальное владение мониторингом, оценкой и планированием – стр. 146
См. также владение
Национальные приоритеты – стр. 13, 36, 73, 76, 82, 94, 109, 137
Начало оценки – стр. 147-149
Начальный отчёт об оценке – стр. 147, 150, 156-157, 171-173, 179, Приложение 3
Непредусмотренные макрорезультаты – стр. 48, 51
Независимая оценка – стр. 16-17, 89, 130-131, 133, 140, 146, 152, 183
Независимость оценки – стр. 82, 89, 96, 128, 130, 140, 146, 149, 154-157, 159, 162
Нормы и стандарты Группы ООН по Оценке (UNEG) – стр. 150, 154
Нормы оценки – стр. 9, 129-130, 154, 163

О

Обмен знаниями – стр. 140-141, 147, 158-159, 185, 187-188
Общий Анализ по Стране (ССА) – стр. 20, 32, 38, 41
Обязанности по гарантии качества – стр. 21, 75, 96, 118, 131, 135, 139-141, 150-152, 156, 163-180, 186
Обязательная оценка – стр. 87-88, 133-134, 142-143
Обязательные требования для оценки – стр. 133-134, 142-143
Оперативный контекст мониторинга – стр. 101-104, 173
Определение времени мониторинга – стр. 105-106, 114
Отбор оценщиков – стр. 92-93, 130, 152-154, 161-162, Приложение 5
Ответная реакция руководства (на оценку) – стр. 16, 128, 141-142, 146-147, 158-159, 162, 180-182, Приложение 6
Ответственность перед донором – стр. 11, 128, 134
Отличие между оценкой проекта и макрорезультатов – стр. 134-135
Отчёт о воздействии – стр. 54, 56, 61
Отчёт об оценке (количественные стандарты оценки) – стр. 157-158, 184, 186-188, Приложение 7
Отчёт о макрорезультатах – стр. 54, 56-58, 61
Отчёт о микрорезультатах – стр. 58-59
Отчёт о цели (для оценки) – стр. 167
Отчётность перед донором – стр. 116, 119, 121
Оцениваемость – стр. 83, 141, 147-149, 165
Оценка воздействия – стр. 136
Оценка глобальной программы – стр. 124-125, 132, 135-136
Оценка деятельности – стр. 116
Оценка потенциалов – стр. 33, 96-97
Оценка проекта – стр. 87-88, 90, 131, 134-135, 142, 158, 168-169
Оценка региональной программы – стр. 124-125, 132, 135-136
Оценка Рамочной Программы ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 131, 133, 137, 139, 160
Оценка Результатов Развития (ADR) – стр. 130-131, 135-136, 183
Оценка Страновой Программы – стр. 130, 135-136
Оценка Страновой Программы – стр. 19, 29, 32, 57-58, 67, 73, 75, 103, 107-108, 130-131, 133, 135-136
См. также вопросы оценки, воздействие оценки, совместная оценка, мета-оценка, методология, оценка долгосрочного результата, оценка проекта, тематическая оценка, оценка UNDAF

П

Первичные данные – стр. 93, 173
План анализа – стр. 179
План Действий по Страновой Программе (СПАР) – стр. 16, 29, 73-75, 85, 107, 114, 121, 122, 124, 153
Планирование изменений – стр. 78-79
Планирование матрицы по плану M&E – стр. 84-86, 98
Планирование M&E – стр. 83-98
Планирование и определение программ/проектов – стр. 7
План оценки – стр. 7-8, 16, 23, 29, 87, 88-92, 139-143, 145, 147, 167
Платформа Управления, Ориентированного на Результат (RBM) – стр. 73-75, 104, 108, 122, 125
Плоды знаний – стр. 117, 185-186
Повышение результативности деятельности в области развития (MfDR) – стр. 5, 6, 14, 94, 159, 182

Подотчётность – стр. 77-78, 88, 97, 101, 105-106, 128, 141, 181-182
 Подход, ориентированный на соблюдение прав – стр. 30, 52, 171-172
 Подход, ориентированный на защиту прав человека, *См. подход, ориентированный на соблюдение прав*
 Поездки на места – стр. 86, 90, 103-104, 110-112, 114-115
 Показатель(-и) – стр. 29, 53-54, 56, 58, 61-78, 83, 101, 107, 173-175
 Показатели деятельности – стр. 61-62, 77-78, 173-175
 Показатели макрорезультатов – стр. 58, 65-68
 Показатели результатов воздействия – стр. 65, 73
 Показатели микрорезультатов – стр. 65, 67, 69
 Конкретные, Измеримые, Достижимые, Значимые и Имеющие Временные Рамки (SMART) показатели – стр. 63, 70
 Показатели уровней – стр. 65-69
 Показатель(-и) деятельности – стр. 61-62, 77-78, 173-175
 Политика мониторинга (ПРООН) – стр. 101-102
 Политика оценки (ПРООН) – стр. 1, 127, 129-130, 139, 142, 158
 Потенциал для М&Е – стр. 94-98
 Правила безупречного поведения Группы ООН по Оценке (UNEG) – стр. 155, 178
 Предвзятость – стр. 110, 130, 159, 174-175
 Преимущества планирования – стр. 21
 Предположения – стр. 48-52, 54, 83, 107, 165, 171
 Приблизительные показатели – стр. 64
 Применение оценки – стр. 128-129, 181-189
 Примечание по вопросам – стр. 20, 22-23, 25
 Приоритизация проблем – стр. 36-37
 Причинно-следственный анализ – стр. 32-34, 38-43. *См. также Анализ проблем*
 Причинно-следственная диаграмма – стр. 20, 38-46. *См. также Проблемное древо*
 Проблемное древо – стр. 20, 38-46. *См. также: Причинно-следственная схема*
 Программная/проектная деятельность – стр. 58, 102-103, 109, 112, 165, 169
 Проект Годового Плана Работ (AWP) – стр. 20, 22-25
 Проектирование оценки – стр. 163-180
 Просмотр – стр. 9

Р

Работа по планированию – стр. 32-52
 Разбор конкретного случая – стр. 131, 173, 175
 Развитие потенциалов – стр. 14, 30, 96-98, 103, 111, 128, 146
 Различия между макрорезультатами и оценкой проекта – стр. 134-135
 Разработка макрорезультатов – стр. 86-58
 Разработка микрорезультатов – стр. 58-59
 Рамка М&Е – стр. 16, 83-90
 Рамка мониторинга – стр. 83-84, 88-92, 95, 99-101, 104-108, 116-117, 119-121, 125
 Рамочная Программа ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 6, 16, 21, 22, 25, 29, 30, 32, 36, 38, 40-41, 44, 65, 73, 74, 76, 101, 104, 122, 124, 125, 153
 Рамка/таблица/таблица результатов – стр. 20, 24, 29, 40, 42, 53-76, 77-78, 83-84, 88, 95, 101, 109, 116-117, 119-120, 123-124, 120-131, 141, 165
 Рамка подотчётности – стр. 12, 128, 182
 Расходы на оценку – стр. 92-93
 Расходы на планирование – стр. 23-24
 Реальное время оценки – стр. 138
 Региональная программа – стр. 101, 122, 124, 131
 Результаты отчётности – стр. 109, 112, 116, 119, 122, 124, 162
 Рекомендации (на основании оценки) – стр. 89, 130, 135, 157-158, 162, 179, 180, 184-186
 Рекомендации Рамочной Программы ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 120, 137
 Ресурсный Центр по Проведению Оценки (ERC) – стр. 88, 140-141, 188
 Ресурсы для мониторинга – стр. 90-92
 Ресурсы для М&Е – стр. 21, 23-24, 83, 85-86, 88, 90-93, 96, 127, 138
 Ресурсы для совместной оценки – стр. 138, 161
 Роли и обязанности при мониторинге – стр. 99, 104
 Роли и обязанности при оценке – стр. 16-17, 139-141, 145-146, 149-150
 Роли и обязанности Бюро по Вопросам Политики в Области Развития ВDP – стр. 16, 30, 181, 145
 Роли и обязанности Группы Оперативной Поддержки – стр. 16
 Роли и обязанности заинтересованных сторон и партнёров – стр. 2, 7, 11, 12-13, 140-141, 145-146

Роли и обязанности Исполнительного Совета ПРООН – стр. 2, 17, 29, 73, 88, 106-107, 128-130, 140, 142
Роли и обязанности при обзоре – стр. 16-17
Роли и обязанности руководителя программ и документов – стр. 2, 11, 57, 95, 104, 106, 109, 114, 115, 122, 135, 139, 151
Роли и обязанности руководства ПРООН – стр. 16-17, 64, 83, 96, 99, 101, 129, 140-142, 148, 158
Роли и обязанности руководителя проекта – стр. 11, 75, 103, 106, 112, 115
Роли и обязанности ряда бюро ПРООН – стр. 2, 16, 30, 88, 106-107, 128-130, 140, 142
Роли и обязанности специалиста по M&E – стр. 16, 91, 139, 141, 149, 150
Роли и обязанности страновых представительств – стр. 16, 85, 91, 114, 118, 135-136, 139-142
Роли и обязанности Управления по Оценке – стр. 16, 88-89, 130-134, 136, 139-142, 154, 183, 187
Роль бенефициаров в мониторинге – стр. 94, 100, 106, 111, 112, 117
Роль бенефициаров в оценке – стр. 94, 128, 136, 145, 150, 164-165
Роль гаранта – стр. 115
Роль донора в оценке – стр. 93, 134, 138-139
Роль заинтересованных сторон в мониторинге – стр. 117, 122-125
Роль заинтересованных сторон в оценке – стр. 88, 128-129, 139-141, 145-159, 163-165, 160, 184, 185
Роль заинтересованных сторон в планировании – стр. 25-76
Роль правительства в мониторинге – стр. 101, 103, 105, 119, 124
Роль правительства в оценке – стр. 89, 93, 128-129, 135-139, 145-147, 160, 186
Роль правительства в планировании – стр. 14, 21, 22, 24, 26, 28-29, 32, 57-58, 63, 76
Руководитель оценки – стр. 149-151, 152, 156, 160, 163, 178, 185, 188
Руководство по Общему Анализу по Стране (ССА) – стр. 120, 137

С

Сбор информации – стр. 7, 22, 38, 63, 85-86, 90, 92-93, 95, 96, 98-100, 103, 108-118, 131, 138, 146, 154, 156, 173-178
Связь – стр. 7, 76-77, 92, 93, 139, 184-189
Сеть знаний – стр. 116, 185, 188
Сеть по Проведению Оценке (EvalNet) – стр. 188
Система «DevInfo» – стр. 118-119
Система мониторинга – стр. 99, 100, 103, 108, 118, 137
Собеседования – стр. 90, 92, 138, 156, 173-178
Совместный мониторинг – стр. 14, 91, 94-95, 105-106, 114, 117
Совместная оценка – стр. 89, 133, 138-139, 146, 150, 159-162, 164
Создание партнёрства – стр. 28, 76-77, 182
Соответствие (как критерий оценки) – стр. 168-169
Соответствие ресурсов – стр. 93
Состав и компетенция оценщиков – стр. 154, 177-178, Приложение 5
Составление карты заинтересованных сторон – стр. 141, 145, 151
Средства мониторинга – стр. 99, 103, 104, 111-117, 177
Стандарты оценки – стр. 16, 129-130, 140-141, 150, 154, 157, 163-164, 168
Страновой Программный Документ (CPD) – стр. 16, 65, 73, 74, 101, 114, 153, 184
Стратегический План ПРООН – стр. 1, 5, 6, 87, 89, 101, 104, 122, 165
Стратегия партнёрства – стр. 89, 109, 133, 148, 165, 169, 183

Т

Таблица значимости/влияния – стр. 20, 26, 28, 37
Таблица влияния и значимости заинтересованных сторон – стр. 20, 26-28, 36-37. *См. также Ценность/Потенциалы/Поддержка аналитической модели*
Таблица оценки – стр. 150, 156, 171-172
Таблица потенциалов – стр. 98
Таблица результатов Рамочной Программы ООН по Оказанию Содействия в Целях Развития (UNDAF) – стр. 61, 66, 112, 117, 119, 124
Тематическая оценка – стр. 95-106, 130, 131, 134, 135, 140
Терминология Управления, Ориентированного на Результат (RBM) – стр. 53, 54
Технология Конкретных, Измеримых, Достижимых, Значимых и Имеющих Временных Рамок (SMART) – стр. 63, 70
Требования по совместным средствам и программам – стр. 143
Требования к программным подразделениям ПРООН – стр. 133-143, 142-143

У

Управление, Ориентированное на Результат (RBM) – стр. 5-6, 10-12, 55-60, 65, 136, 181, 188
Управление, Ориентированное на Результат (RBM) и подотчётность – стр. 11, 182

Управление, Ориентированное на Результат (RBM) и результаты – стр. 55, 73
Управление оценкой/структуры управления оценкой – стр. 149-151, 160
Управление по Оценке – стр. 4, 17, 88-89, 13-134, 136, 139-142, 153-154, 183, 187
Управление риском – стр. 9, 11-12, 21, 59, 108-109, 111, 120-121
Упорядочение – стр. 110, 120, 176-177
Установление времени оценки – стр. 83, 88-89, 128, 137, 152, 167
Устойчивость – стр. 6, 9, 14, 30, 33, 93, 95, 114, 116, 128, 137, 164, 166
Устойчивость как критерий оценки 168, 170, 196
Участие и вовлечение заинтересованных сторон – стр. 7, 13, 23, 25-31, 88, 92, 93-94-141, 149, 158, 188

Ц

Цели оценки – стр. 133, 156, 168-170
Цели микрорезультатов – стр. 74
Цели Развития Тысячелетия MDGs – стр. 22, 56, 65, 11, 118, 119, 128, 136, 146, 153
Цель(-и) – стр. 2, 29, 68, 69-75, 77, 94, 99, 101, 107-108, 111, 113, 120-121, 124-125, 178
Цель оценки – стр. 135, 137, 152, 154, 156, 159, 163, 167-171, 175-176, 178-179
Ценность/Потенциалы/Поддержка аналитической модели – стр.20, 36-37

Э

Этические аспекты оценки – стр. 90, 130, 150, 155, 176, 177-178
Эффективность инициатив по развитию – стр. 8-9, 14-15, 79, 82, 133, 135, 183-184
Эффективность как критерий оценки – стр. 169



© Copyright ПРООН 2009.

Программа Развития Организации Объединенных Наций
One United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
Электронная почта: <http://www.undp.org/eo/handbook>