



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ КОМИССИЯ ДЛЯ АЗИИ И ТИХОГО ОКЕАНА

Комитет по борьбе с нищетой

Вторая сессия  
23-25 ноября 2005 года  
Бангкок

**ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРОГРАММ: МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА**

(Пункт 8b предварительной повестки дня)

**РЕКОМЕНДАЦИИ ЭСКАТО В ОТНОШЕНИИ МОНИТОРИНГА,  
ОБЗОРА И ОЦЕНКИ ПРОГРАММ**

*Записка секретариата*

**РЕЗЮМЕ**

В последние годы принципы и методологии ориентированного на результаты управления применяются во всей системе Организации Объединенных Наций. ЭСКАТО всецело привержена проведению реформ в поддержку ориентированного на результаты управления. Первоначально в центре внимания ЭСКАТО находились вопросы планирования и осуществления, а сейчас она уделяет все больше внимание роли мониторинга и оценки в ответ на приоритеты членов и ассоциированных членов. С этой целью ЭСКАТО разрабатывает комплексную структуру для мониторинга и оценки программ и проектов в соответствии с общими рекомендациями Управления служб внутреннего надзора Организации Объединенных Наций. Эта структура будет включать требования к мероприятиям ЭСКАТО по мониторингу и оценке проектов, программ и организаций и давать рекомендации относительно мер по созданию надлежащих механизмов обмена выводами и полученными уроками.



СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Стр.</i>
I. ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ УПРАВЛЕНИЕ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА: УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ .....	1
II. УКРЕПЛЕНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ В ЭСКАТО .....	1
III. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ .....	2
IV. ЦЕЛЬ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ .....	3
V. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЭСКАТО .....	3
VI. УСЛОВИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ .....	5
VII. СТРУКТУРА РЕЗУЛЬТАТОВ .....	6
VIII. ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОБЗОРА .....	7
IX. СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ .....	7
X. ВЫВОДЫ .....	7



## **I. ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ УПРАВЛЕНИЕ И МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА: УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

1. Концепция ориентированного на результаты управления, на начальном этапе предусматривающая составление бюджетов, ориентированных на конечные результаты, была представлена Генеральным секретарем в его докладе под названием «Обновление Организации Объединенных Наций: программа реформы».<sup>1</sup> В последующие годы государства-члены все больше подчеркивали, что мониторинг и оценка являются неотъемлемой частью ориентированного на результаты управления. В бюллетене Генерального секретаря под названием «Положения и правила, регулирующие планирование по программам, программные аспекты бюджета, контроль выполнения и методы оценки»,<sup>2</sup> выпущенном во исполнение соответствующих резолюций Генеральной Ассамблеи, предлагается комплексная структура планирования, мониторинга и оценки, которая действует и по сей день. В этом контексте Генеральная Ассамблея в своей резолюции 58/269 от 23 декабря 2003 года об укреплении системы Организации Объединенных Наций: программа дальнейших преобразований, вновь подчеркнула важное значение мониторинга и оценки и ведущую роль Комитета по программе и координации в наблюдении за процессом соответствующих реформ.

2. В ответ на эти события Управление служб внутреннего надзора (УСВН) сыграло ведущую роль в укреплении системы мониторинга и оценки в Секретариате. В этой связи следует особо отметить два из последних докладов, рассмотренных Комитетом по программе и координации: «Повышение роли результатов оценки при разработке программ, их осуществлении и вынесении установочных директив»<sup>3</sup> и «Доклад Управления служб внутреннего обзора о предложениях по укреплению процесса выполнения программ и оценки и осуществлению контроля за ними».<sup>4</sup> В этих докладах очерчен круг мер, нацеленных на усиление роли мониторинга и оценки в качестве стратегического средства расширения возможностей Организации Объединенных Наций для предоставления своим членам результатов работы. В соответствии с этими результатами УСВН предлагает ряд новых информационных и консультационных услуг, предназначенных для оказания поддержки департаментам в их усилиях по активизации мониторинга и оценки.

## **II. УКРЕПЛЕНИЕ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ В ЭСКАТО**

3. Глубокие меры, проведенные ЭСКАТО за последние годы в поддержку инициативы Организации Объединенных Наций в отношении ориентированного на результаты управления, включая мониторинг и оценку, отражают всестороннюю приверженность переменам со стороны Исполнительного секретаря. В этой связи ЭСКАТО получила особую поддержку в первом докладе Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам о предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2006-2007 годов», в котором отмечается, что «Комитет отдает ЭСКАТО должное за ее усилия, предпринимаемые с целью обеспечить осуществление этой деятельности [мониторинг и оценка] на системной и всеобъемлющей основе».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Документы A/51/950 и A/51/950/Add.6 по составлению бюджетов, ориентированных на конечные результаты.

<sup>2</sup> ST/SGB/2000/8.

<sup>3</sup> A/59/79.

<sup>4</sup> A/60/73.

<sup>5</sup> *Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, шестидесятая сессия, Дополнение № 7 (A/60/7), пункт V. 42.*

4. В настоящее время в ЭСКАТО считается, что мониторинг и оценка играют ключевую роль в понимании показателей деятельности не только секретариата, но и выполнения программы работы в целом. Это важные средства обеспечения обратной связи для руководителей программ и прежде всего для членов и ассоциированных членов ЭСКАТО. Вплоть до недавнего времени показатели работы считались превосходными или понимались в связи с проведением мероприятий и подготовкой материалов, что в большинстве случаев получало высокую оценку. Теперь же ЭСКАТО стремится разработать более дифференцированную и достоверную оценку своей работы, которая прежде всего касалась бы результатов работы, а не выполнения мероприятий, и способствовала бы критической самооценке, исходя из предположения о том, что опыт, полученный в результате ошибок, составляет столь же ценные уроки, что и успешные результаты для составления планов и программ на будущее.

5. В секретариате ЭСКАТО все более заметным становится изменение культуры управления. За последние несколько лет произошла переоценка многих аспектов работы ЭСКАТО и начались внедряться более рациональные, эффективные, объединенные и транспарентные методы работы. Прежде всего, сотрудники ЭСКАТО не только все больше понимают важное значение качества создаваемой ЭСКАТО продукции и услуг, в результате более четкого представления о том, какие результаты предстоит достичь, но теперь они могут более четко определять критерии качества. В этой связи все больше признается тот факт, что благодаря мониторингу и оценке руководители программ получают информацию о качестве своей работы: информацию о том, что выполняется согласно планам, а что нет. Подобная информация нужна для принятия решений относительно улучшения показателей работы и регулирования процесса осуществления. Руководители программ также получают информацию о том, что было проведено как следует в прошлом, а что нет. Эта информация нужна для того, чтобы принимать решения относительно достижения будущих результатов и применения соответствующих стратегий для этого.

### **III. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ**

6. ЭСКАТО в настоящее время заканчивает разработку структуры мониторинга и оценки в соответствии с рекомендациями руководящих органов и УСВН относительно уделения большего внимания результатам, полученным в рамках программы работы, и представлении отчетов о качестве и актуальности работы ЭСКАТО на транспарентной и достоверной основе. Структура ЭСКАТО таким образом будет близко соответствовать концептуальной и методологической системе для мониторинга, обзора и оценки, предложенной УСВН.

7. Эта структура, охватывающая систему ЭСКАТО для мониторинга и оценки, будет включать требования в отношении мероприятий ЭСКАТО по мониторингу и оценке в отношении проектов, подпрограмм и организаций, а также предложения в отношении мер по внедрению надлежащих механизмов для обмена выводами и полученными уроками. Кроме того, она должна дополняться другими «техническими» и «процессуальными» инструментами, связанными с конкретными основными областями (например, транспорт, торговля, здравоохранение), многопрофильные вопросы (например, гендерные аспекты, права человека, устойчивое развитие) и более широкие политические рамки ЭСКАТО (например, программа работы, стратегия технического сотрудничества).

#### IV. ЦЕЛЬ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

8. Мониторинг и оценка способствуют улучшению показателей работы и достижению результатов. Их конечная цель заключается в анализе и оценке показателей работы для более эффективного регулирования процесса достижения целей и ожидаемых результатов и проведения мероприятий. Поскольку сегодня в ЭСКАТО повышенное внимание уделяется результатам, необходимость в демонстрации показателей работы ставит новые задачи перед мониторингом и оценкой.

9. В прошлом мониторинг и оценка в основном были направлены на анализ мероприятий и процессы осуществления. Сегодня основное внимание уделяется оценке вклада различных факторов в получение определенного результата в области развития, причем такие факторы включают мероприятия, партнерства, политические консультации, отстаивание интересов, методологии наращивания потенциала и механизмы регионального сотрудничества.

10. Интеграцию ориентированного на результаты управления в ЭСКАТО поддерживают следующие две основные цели мониторинга и оценки:

а) документация. Мониторинг и оценка способствуют подготовке подробной документации о процессах в рамках программ и проектов, что позволяет руководителям программ и проектов принимать более обоснованные решения и предоставлять информацию членам, ассоциированным членам и финансирующим учреждениям относительно процесса и результатов различных инвестиций;

б) накопление опыта и организационное обучение. Благодаря мониторингу и оценке члены и ассоциированные члены ЭСКАТО и руководители программ получают ответную информацию о проведении мероприятий. Это способствует совершенствованию программ и проектов на основе сотрудничества, анализа и распространения опыта, накопленного в ходе текущих и завершенных мероприятий. В этой связи повышенное внимание уделяется организационному обучению с целью улучшения результатов будущей работы.

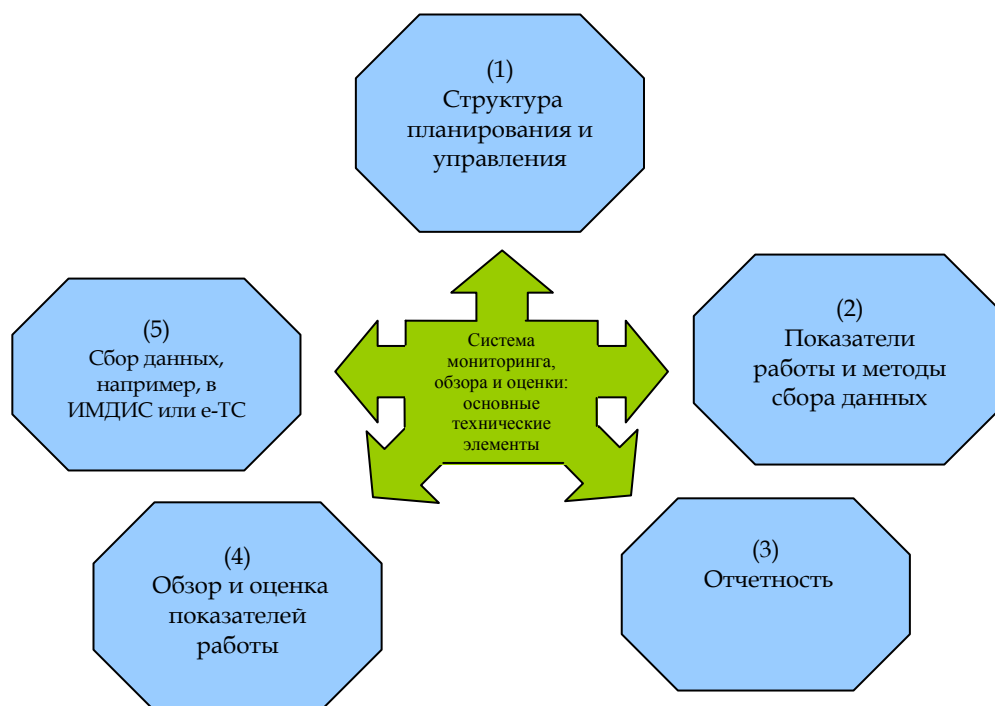
#### V. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЭСКАТО

11. Структура ЭСКАТО по общей оценке программ и проектов содержит пять элементов, которые показаны на диаграмме 1.

- 1) Структура планирования и управления. Имеется в виду более широкая программная структура ЭСКАТО, отраженная в концептуальной матрице стратегических рамок и программы работы, включая индивидуальные проекты;
- 2) показатели работы и методы их сбора. Имеются в виду количественные, качественные и ограниченные определенным сроком цели, способствующие более четкому определению критериев и стандартов работы для оценки ряда результатов, определенных в вышеупомянутых структурах планирования и управления. Будут использоваться системы и методы сбора данных для обеспечения постоянного потока информации о выполнении работы;

- 3) отчетность. Имеется в виду требование о том, чтобы руководители программ и проектов регулярно отчитывались о работе ЭСКАТО перед основными заинтересованными сторонами, включая государства-члены и доноры. Отчетность способствует повышению уровня ответственности, транспарентности и обучению;
- 4) обзор и оценка показателей работы. Имеются в виду углубленные, периодические и ограниченные определенным сроком оценки показателей работы ЭСКАТО, как регулярные, так и специальные;
- 5) сбор данных. Имеется в виду необходимость в том, чтобы мониторинг, обзор и оценка данных и отчеты проводились таким образом, чтобы они были доступны для различных категорий пользователей и заинтересованных сторон. Для этой цели используется ряд баз данных, включая Комплексную информационную систему контроля и документации (ИМДИС) и e-ТС (база данных ЭСКАТО по техническому сотрудничеству).

**Диаграмма 1. Система мониторинга, обзора и оценки:  
технические элементы**





## VI. УСЛОВИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

12. Стремясь к дальнейшему укреплению управления, ориентированного на результаты, ЭСКАТО уделяет первоочередное внимание созданию эффективных систем планирования и управления, поскольку мониторинг и оценка базируются на концептуальных матрицах программ и проектов и соответствующих показателях их выполнения. Эффективная основа планирования, включая показатели, является необходимым условием для обеспечения эффективного мониторинга и планирования.

13. Общие основы планирования обеспечиваются двухгодичными стратегическими рамками организации. Для этого необходимо подробно излагать общую ориентацию работы ЭСКАТО, а затем - по каждой подпрограмме ЭСКАТО ее: i) цель; ii) предполагаемые достижения; iii) показатели достижения и единицы измерения эффективности работы; и iv) стратегию.

14. Система управления обеспечивается организационной структурой Организации Объединенных Наций и секретариата ЭСКАТО и описаниями должностных обязанностей основных сотрудников

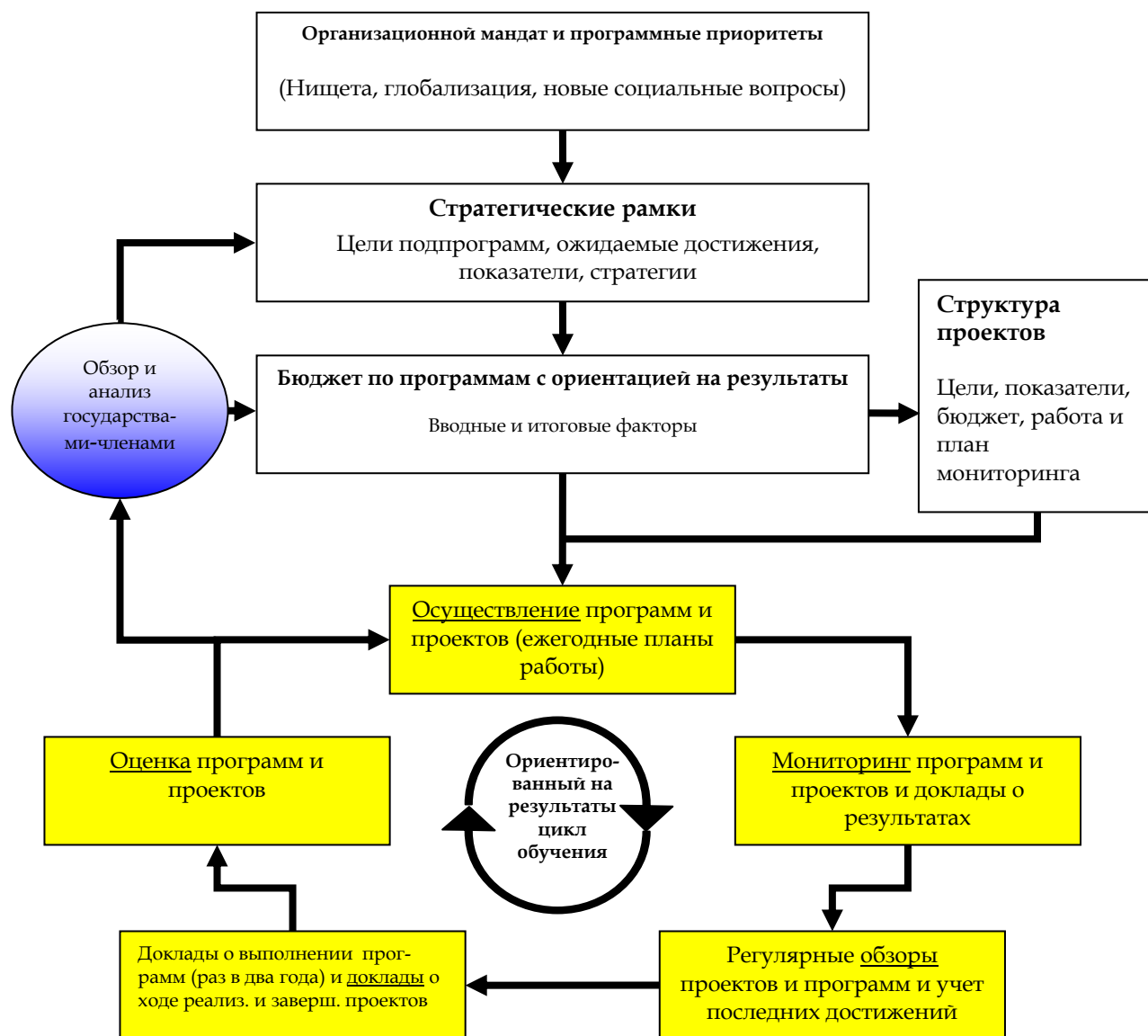
15. Цикл планирования программ и управления иллюстрируется диаграммой 2, где показаны следующие элементы:

a) связь между планированием, мониторингом, обзором и оценкой (ни один из элементов не может существовать отдельно);

b) тот факт, что проекты разрабатываются и осуществляются для оказания непосредственной поддержки решения приоритетных задач программы;

c) тот факт, что основной целью мероприятий по мониторингу, обзору и оценке работы является поддержка ориентированного на результаты управления и обучения.

Диаграмма 2. Система планирования программ и цикл управления



## VII. СТРУКТУРА РЕЗУЛЬТАТОВ

16. Основной аналитический инструмент, используемый для содействия определению иерархии результатов выполнения подпрограмм и соответствующих показателей выполнения, – это результаты в рамках подпрограмм. В основу этого инструмента положены принципы концептуальной матрицы, которая также используется при планировании проектов.

17. Мероприятия ЭСКАТО по мониторингу и обзору (помимо оценки) нацелены на получение полезной управленческой информации о следующих элементах:

- a) достижение предполагаемых результатов (расширение возможностей и наращивание потенциала, касающегося стратегических приоритетов);
- b) физический прогресс в реализации программы работы (предоставление материалов/услуг и проведение мероприятий);
- c) эффективное использование ресурсов (вводимые факторы и бюджет).

Эти элементы относятся к «контролируемой сфере интересов» секретариата ЭСКАТО и поэтому являются частью структуры результатов, за достижение которых организация несет прямую ответственность.

18. Отдел управления программами проводит периодические оценки и обзоры работы подразделений одного уровня, что еще больше усиливает ориентацию организации на результаты благодаря тщательному анализу конкретных вопросов и/или оценке вклада программ ЭСКАТО в достижение результатов и обеспечение отдачи.

### **VIII. ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОБЗОРА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ**

19. Системы и процедуры, используемые ЭСКАТО для планирования, мониторинга и обзора проектов и подпрограмм, составляют единое целое. Все проекты представляют неотъемлемую часть работы в рамках подпрограмм по достижению их целей. Один из способов обеспечения такой интеграции заключается в сборе данных об удовлетворении клиентов результатами работы с использованием согласованной методологии в отношении проектов, в рамках которых обеспечивается один из основных видов мероприятий/услуг ЭСКАТО (например, подготовка кадров/практикумы, публикации, экспертные услуги или межучрежденческие/региональные совещания). Эти данные обобщаются для получения информации о ходе выполнения подпрограмм.

### **IX. СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ**

20. Новую структуру ЭСКАТО по мониторингу и оценке предполагается внедрить к началу двухгодичного периода 2006-2007 годов. С этой целью в предстоящие месяцы будут окончательно доработаны руководящие принципы и инструменты. Кроме того, ЭСКАТО будет проводить учебную подготовку по вопросам мониторинга. После внедрения новой системы она будет периодически пересматриваться с целью дальнейшего повышения ее эффективности.

### **X. ВЫВОДЫ**

21. Усилия ЭСКАТО по укреплению мониторинга и оценки, как предполагается, расширят доступ ее членов и ассоциированных членов, в частности, Консультативного комитета постоянных представителей и других представителей, назначенных членами Комиссии, директивных комитетов и Комиссии к объективной и достоверной информации о результатах работы ЭСКАТО. Такая информация, предлагаемая на транспарентной основе и рассматриваемая коллективными механизмами, позволит членам и ассоциированным членам значительно расширить их возможности для принятия обоснованных решений относительно будущего направления программы ЭСКАТО, включая выявление вопросов стратегического значения и устранение ставших ненужными областей работы. Значительный прогресс был достигнут в повышении уровня подотчетности ЭСКАТО, в немалой степени благодаря

применению концептуальных матриц и показателей в контексте планирования, тем не менее, как предполагается, внедрение новой всеобъемлющей системы мониторинга и оценки в ЭСКАТО еще более укрепит ее ориентацию на результаты и, в конечном итоге, расширит ее возможности для оказания эффективной поддержки в усилиях ее членов и ассоциированных членов в области развития.

- - - - -