



Исполнительный совет Программы Организации  
Объединенных Наций по населенным пунктам  
Первая сессия 2020 года

Найроби, 31 марта – 2 апреля 2020 года

Пункт 5 с) iii) предварительной повестки дня\*

Доклады об осуществлении стратегических планов ООН-Хабитат: осуществление  
стратегического плана на 2020-2023 годы: политика управления по результатам

## Ход осуществления стратегического плана на период 2020-2023 годов: проект политики управления по результатам

Доклад Директора-исполнителя

### I. Введение

1. В рамках политики управления по результатам (УПР) определяется набор руководящих указаний относительно цели, основы, контекста, сферы охвата, принципов, а также роли и обязанностей в области внедрения УПР по всей организации. Эта политика применяется ко всем сотрудникам Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат) в штаб-квартире и отделениях за ее пределами.
2. Политика предусматривает широкие стратегические ориентиры для внедрения УПР, институционализации УПР и формирования в организации культуры работы, ориентированной на результаты. В ней закладывается основа для оказания стратегических, программных и консультативных услуг, планирования и осуществления проектов, контроля за результатами работы, отчетности и обучения, а также для представления отчетности о результатах работы государствам-членам, донорам, партнерам, бенефициарам и другим заинтересованным сторонам. Ее дополняют подготовленные в рамках ООН-Хабитат руководство по вопросам управления по результатам<sup>1</sup>, политика проведения оценки и политика проектного управления, которые охватывают другие ключевые элементы УПР.
3. Акцент на УПР необходим для того, чтобы повысить действенность управления и укрепить подотчетность путем установления реалистичных ожидаемых результатов (итогов и воздействия)<sup>2</sup>, целей и четких показателей эффективности и одновременно обеспечить учет извлеченных уроков при принятии управленческих решений и представлении отчетности о результатах работы. Кроме того, акцент на УПР способствует повышению социального, экономического и экологического воздействия, которое отражается на благополучии и качестве жизни людей.

\* HSP/EB.2020/1.

<sup>1</sup> Размещено на веб-сайте <https://unhabitat.org/results-based-management-handbook>.

<sup>2</sup> В рамках политики под результатами понимаются результаты или итоги и воздействие, в области развития.

## II. Цель

4. Настоящая политика:
  - a) подтверждает приверженность ООН-Хабитат принципам УПР как стратегии управления, направленной на достижение и демонстрацию результатов;
  - b) подтверждает, что УПР является основой стратегического, программного и проектного управления в рамках ООН-Хабитат, в том числе в части осуществления программы работы, бюджета и стратегического плана;
  - c) соответствует принципам реформирования Организации Объединенных Наций и является важным инструментом обеспечения максимальной действенности, эффективности, прозрачности и подотчетности программ, в том числе в контексте Рамочных механизмов Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития. Принципы, методики и инструменты УПР используются для улучшения достижения стратегических, программных и проектных результатов, укрепления процессов принятия управленческих решений, повышения эффективности работы и выявления возможностей для обучения;
  - d) укрепляет применение УПР в цикле управления проектами/программами (формулирование, обзор, утверждение, осуществление, надзор, мониторинг и оценка);
  - e) обеспечивает институциональную основу для разработки и внедрения инструментов УПР, включая руководство по институционализации УПР в рамках ООН-Хабитат;
  - f) устанавливает связь между УПР и управлением знаниями.

## III. Основа и контекст

5. Стратегический план ООН-Хабитат на период 2020-2023 годов предусматривает перепрофилирование организации в качестве центра передового опыта и инноваций, который стимулирует политические дискуссии, генерирует специализированные и передовые знания и устанавливает технические нормы, принципы и стандарты в области устойчивого развития городов.
6. Кроме того, стратегический план предусматривает перенос стратегического акцента с процессов на итоги и воздействие. Таким образом, он дает новый импульс внедрению принципов УПР в ООН-Хабитат.
7. ООН-Хабитат осуществляет бюджетирование по результатам с 2000 года, что отражено в ее практике программного планирования, мониторинга, отчетности и оценки в соответствии с Положениями и правилами, регулирующими планирование по программам, программные аспекты бюджета, контроль выполнения и методы оценки (ST/SGB/2000/8 и ST/SGB/2016/6).
8. В настоящей политике отражено намерение ООН-Хабитат в полной мере институционализировать УПР в качестве организационной системы управления в соответствии с резолюцией 62/208 Генеральной Ассамблеи от 19 декабря 2007 года об осуществлении УПР в фондах, программах и специализированных учреждениях системы Организации Объединенных Наций.
9. Совет управляющих ООН-Хабитат также призвал к внедрению УПР. В пункте 10 своей резолюции 21/2 от апреля 2007 года о среднесрочном стратегическом и организационном плане на 2008-2013 годы Совет управляющих просил Директора-исполнителя «независимо от уровня полученных средств незамедлительно уделить первоочередное внимание предлагаемым институциональным реформам, включая дальнейшее осуществление управления на основе конкретных результатов, добротные системы управления знаниями и любые институциональные корректировки, необходимые для обеспечения лучшей слаженности организационных аспектов со среднесрочным стратегическим и организационным планом в соответствии с более широким процессом общесистемного реформирования Организации Объединенных Наций». В пункте 10 резолюции 25/3, принятой в апреле 2015 года, Совет управляющих просил Директора-исполнителя «продолжать содействовать реализации принципов основанного на результатах управления в рамках программ, проектов, стратегий и мероприятий Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам и выделять на это достаточные ресурсы».

10. Не так давно Ассамблея ООН-Хабитат в пункте 3 с) своей резолюции 1/1 от 31 мая 2019 года просила Директора-исполнителя «продолжать укреплять внедрение управления по результатам во всех программах, проектах, политике и мероприятиях ООН-Хабитат и разработать в консультации с Исполнительным советом политику управления по результатам».

11. Политика УПР была разработана с учетом не только мандатов, полученных от Генеральной Ассамблеи, Совета управляющих и Ассамблеи ООН-Хабитат, но и результатов работы следующих площадок и документов:

a) международный консенсус в отношении достижения ключевых результатов в области развития, особенно в контексте целей в области устойчивого развития (ЦУР) и провозглашенного Генеральным секретарем Десятилетия действий, в рамках которого подчеркивается важность достижения результатов для реализации преобразующих изменений и обеспечения того, чтобы никто не был забыт;

b) международный «круглый стол» по вопросам повышения результативности деятельности в области развития (состоявшийся в Вашингтоне в 2002 году, Марракеше, Марокко, в 2004 году и в Ханое в 2007 году), участники которого призвали к более активным действиям по увеличению числа и повышению качества результатов в области развития, достигаемых при помощи собственных государственных средств стран и международной помощи;

c) форум высокого уровня по повышению эффективности помощи, в частности второй форум из этой серии, который состоялся в Париже в 2005 году и на котором особое внимание уделялось ответственности стран-партнеров, взаимной подотчетности и необходимости активизации усилий в целях гармонизации оказываемой помощи, ее согласования, оценки на основе установленных показателей и управления ею для достижения результатов;

d) доклад Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций от 31 декабря 2013 года, в котором Комиссия поручила ООН-Хабитат завершить разработку политики УПР и подготовить руководство по ее осуществлению.

12. Процесс актуализации (переноса) УПР в ООН-Хабитат поэтапно идет с 2008 года<sup>3</sup>. В целом внедрение УПР можно считать успешным лишь отчасти, и по большей части этот процесс не завершен. Некоторые ключевые компоненты, такие как механизм систематического мониторинга и бюджетирование, ориентированное на результаты, по-прежнему находятся на начальных этапах процесса переноса. На пути внедрения УПР возникло несколько препятствий, связанных с нехваткой согласованности и совместимости с общеорганизационными приоритетами, а также недостаточностью кадрового потенциала. Поскольку УПР является лишь одной из частей более крупного механизма управления организацией, для его успешного внедрения и сохранения требуется поддержка со стороны более широкой системы.

13. УПР требует времени и внимания. Без поддержки и достаточного времени предлагаемые изменения в конечном итоге останутся лишь декорацией, лишенной глубины и последовательности. Сотрудники, возможно, будут выполнять требования новых систем, но эти системы не смогут изменить их модели мышления. Таким образом, успешный перенос УПР требует фундаментальных изменений, выходящих за пределы небольшой доработки имеющихся механизмов: необходимо изменить то, как организация воспринимает информацию, обрабатывает ее и действует в целом. В ООН-Хабитат необходимо трансформировать базовые установки, мировоззрение и ценности. Успешная актуализация УПР будет зависеть, например, от способности отдельных сотрудников самостоятельно мыслить ориентированным на результат образом.

#### IV. Сфера охвата и определения

14. Настоящая политика УПР охватывает стратегическое, программное и проектное планирование, вопросы осуществления, мониторинга и оценки, а также представления отчетности ООН-Хабитат государствам-членам, партнерам и другим заинтересованным сторонам о своих достижениях с точки зрения преобразующих изменений и воздействия.

<sup>3</sup> Среднесрочный стратегический и организационный план на 2008-2013 годы был первым ориентированным на результаты стратегическим планом.

## **А. Управление по результатам**

15. УПР – это широкий управленческий подход, основной целью которого является достижение результатов. В своем докладе, посвященном УПР в Организации Объединенных Наций, Управление служб внутреннего надзора определяет УПР как «стратегию управления, с помощью которой Секретариат обеспечивает, чтобы процедуры, мероприятия и услуги содействовали достижению ясно сформулированных ожидаемых результатов и целей. Она направлена прежде всего на достижение результатов, улучшение работы, использование накопленного опыта в процессе принятия управленческих решений, а также на обеспечение контроля за ходом работы и представления отчетности о проделанной работе» (A/63/268).

16. Организация экономического сотрудничества и развития определяет УПР как «стратегию управления, сосредотачивающуюся на выполнении и достижении результатов, конечных продуктов и воздействий»<sup>4</sup>.

17. Согласно определению Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития, УПР представляет собой «стратегию управления, в рамках которой все субъекты, прямо или косвенно участвующие в работе, призванной обеспечить достижение определенного комплекса результатов, добиваются того, чтобы их процессы, продукция и услуги способствовали получению желаемых результатов (выполнению мероприятий, достижению результатов и более высоких целей, а также оказанию более серьезного воздействия). Эти субъекты, в свою очередь, используют информацию и данные о фактических результатах для того, чтобы с их помощью принимать решения относительно разработки, обеспечения ресурсами и выполнения программ и мероприятий, а также для целей подотчетности и представления отчетной документации»<sup>5</sup>.

18. Подход на основе УПР, используемый в ООН-Хабитат, предполагает смещение акцента с вводимых ресурсов, деятельности и процессов на итоги и воздействие, которые являются прямым или косвенным следствием вмешательства. В рамках УПР также подчеркивается использование информации о результатах для повышения эффективности процесса принятия решений. Подход на основе УПР требует, чтобы руководство постоянно оценивало то, в какой степени реализация деятельности и мероприятий будет способствовать достижению желаемых итогов. Основное внимание уделяется эффективности осуществления. Соответственно, руководство должно постоянно вносить изменения, с тем чтобы обеспечить достижение запланированных или желаемых итогов или результатов.

19. УПР – это не инструмент, а способ мышления и мировоззрение. Это метод работы, позволяющий выйти за пределы процессов, мероприятий, продуктов и услуг, сосредоточившись на фактических социально-экономических преимуществах проектов и программ на уровне бенефициаров. В этом смысле УПР – это процесс подотчетности, в котором на первом месте стоят люди. Он тесно связан с институциональной актуальностью и необходимостью показать, что программа соответствует поставленным целям. Кроме того, УПР – это система, и, как у всякой системы, ее действенность зависит от гармоничной и единообразной работы ее компонентов.

## **В. Результаты**

20. Результат является следствием (запланированным или незапланированным, положительным или отрицательным) вмешательства в области развития или гуманитарной помощи, в основе которых лежит использование продуктов и/или услуг, предоставляемых целевым учреждениям и общинам.

<sup>4</sup> Organization for Economic Cooperation and Development, 2010, “Glossary of key terms in evaluation and results-based management”, 2010 edition, p. 34.

<sup>5</sup> United Nations Development Group, 2011, “Results-based management handbook: harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level”, p. 2.

Рисунок 1

## Цепочка результатов



## V. Ориентация политики

21. УПР является неотъемлемой частью управленческой философии и практики ООН-Хабитат и критически важным компонентом осуществления ее стратегического плана. Нацеленность ООН-Хабитат на результаты позволит обеспечить задействование в ее работе управленческих практик, которые позволяют преобразовывать жизнь людей в городах и общинах, добиваясь при этом оптимальной отдачи от вложенных средств и рационально задействуя людские и финансовые ресурсы Программы. ООН-Хабитат нацелена на результаты, которые отражают выполняемые ею функции катализатора и организатора и потребность в выстраивании стратегических партнерств в целях достижения более высоких результатов. ООН-Хабитат будет доводить информацию о своих результатах до сведения государств-членов и других заинтересованных субъектов, чтобы держать их в курсе своих успехов в осуществлении преобразующих изменений по мере реализации ее стратегического плана в поддержку Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

22. В целях действенного применения УПР ООН-Хабитат будет:

- обеспечивать, чтобы в основе планирования, мониторинга, оценки программ и проектов и отчетности по ним лежали четырехлетний стратегический план, связанная с ним структура результатов и план оценки результатов деятельности;
- обеспечивать, чтобы все виды деятельности, процессы и мероприятия способствовали реализации желаемых итогов (результатов) стратегического плана и утвержденной программы работы и бюджета;
- внедрять стратегическое и программное планирование (включая бюджетирование), мониторинг, отчетность, оценку и обучение в соответствии с принципами УПР;
- обеспечивать, чтобы в стратегическом и программном планировании, мониторинге, отчетности, оценке и обучении учитывались соображения социальной включенности и сквозные аспекты (например, гендер, права человека, интересы детей, молодежи, пожилых людей и инвалидов);

- e) планировать, осуществлять все инициативы и управлять их реализацией в соответствии с политикой проектного управления и требованиями в отношении качества на этапах формулирования и осуществления проектов;
- f) актуализировать УПР во всех управленческих и оперативных системах, процессах, программах и проектах, обеспечивая принятие решений на основе анализа и интерпретации имеющейся информации, относящейся к результатам;
- g) обеспечивать превращение ООН-Хабитат в организацию, в которой каждый управляющий и сотрудник имеет необходимые навыки и мотивацию к управлению по результатам;
- h) обучать всех сотрудников использованию концепций, методик и инструментов УПР;
- i) обеспечивать достаточность бюджета и других ресурсов для реализации планируемых результатов;
- j) обеспечивать систематическое и последовательное применение выводов и рекомендаций по итогам оценок программ, проектов и тематических оценок;
- k) обеспечивать применение извлеченных уроков и наработанных знаний в целях повышения эффективности и воздействия.

## **A. Принципы**

### **1. Руководство, ориентированное на результаты, – движущая сила повестки дня ООН-Хабитат, направленной на достижение результатов**

23. Одним из основных условий обеспечения эффективности УПР является активное участие руководства. Руководство, ориентированное на результаты, обеспечивает выбор четких целей и стратегий для программы, предоставление информации и документации по результатам, а также использование информации об эффективности работы при принятии решений. Руководство, ориентированное на результаты, демонстрирует установки и модели поведения, которые имеют большое значение для успеха организации. Нацеленность на желаемые изменения или результаты должна получать поддержку на самом высоком политическом или управленческом уровне посредством требования достижения результатов и предоставления связанной с ними информации. Основой формирования культуры, ориентированной на результаты, является обучение всех, кто связан с внедрением УПР, использованию имеющихся инструментов, справочных материалов и стимулов в области УПР.

24. Кроме того, решающее значение для обеспечения действенного УПР имеет преобразующее руководство на всех уровнях, в рамках которого руководители подают пример и создают, поддерживают и формируют условия, благоприятные для того, чтобы другие следовали их примеру. С точки зрения этого принципа, руководителям ООН-Хабитат необходимо демонстрировать последовательность в руководстве осуществлением УПР, иметь для этого соответствующие возможности, регулярно запрашивать информацию о результатах и поощрять использование такой информации.

### **2. Стимулы для институционализации культуры результатов**

25. Управление, ориентированное на результаты, представляет собой совершенно иной способ работы. В рамках традиционных систем поощряется осуществление мероприятий и процессов, а не достижение результатов. Как показывают исследования и опыт организаций и стран, где существуют развитые системы УПР, большое значение для последовательного использования УПР и внедрения культуры результатов имеет система стимулирования. Структуры стимулирования и системы подотчетности играют важную роль в мотивировании руководства и сотрудников к изменению традиционной культуры, ориентированной на соблюдение требований. Системы поощрения руководителей, принципы найма и увольнения, системы управления знаниями и информацией, слова и действия должны носить согласованный характер и не противоречить принципам УПР. Делается то, что поощряется. В этой связи необходимо следующее: а) организационные системы, стимулы и процедуры, которые поддерживают УПР; б) подотчетность, способствующая обучению; в) среда, благоприятная для обучения; и д) сотрудники и руководители, обладающие адекватным потенциалом в области УПР.

### **3. Практическое обучение и адаптивное управление с использованием информации о результатах**

26. Еще одним ключевым элементом УПР является обучение с использованием информации о результатах и практическое применение методов адаптивного управления с учетом извлеченных уроков. Этот принцип предусматривает проведение структурированных учебных мероприятий и документирование извлеченных уроков, а также использование информации о результатах в целях адаптивного управления на основе непрерывного обучения.

### **4. Подотчетность и четкие роли и обязанности**

27. Приверженность УПР требует, чтобы сотрудники и руководство несли ответственность за достижение результатов соответствующего уровня.

### **5. Партнерство в целях оказания воздействия**

28. ООН-Хабитат совместно со своими стратегическими партнерами создаст условия, необходимые для достижения результатов. ООН-Хабитат будет взаимодействовать со своими партнерами в целях обеспечения единого понимания принципов УПР, определения соответствующих ролей и обязанностей и совместного несения ответственности за достижение результатов на стратегическом, программном и проектном уровнях.

### **6. Транспарентность**

29. Внедрение УПР в ООН-Хабитат будет способствовать совершенствованию отчетности, представляемой государствам-членам и другим заинтересованным субъектам, по более четко установленным целям в области развития. Для того чтобы информация о результатах работы была полезной, она должна носить достоверный и надежный характер. В случае предвзятости или неточности такая информация просто не будет приниматься или использоваться. Даже само представление о том, что информацию возможно сфальсифицировать, может отрицательно сказаться на полезности системы. Чтобы информация была достоверной, необходима независимая проверка или аудит в той или иной форме, при этом должна также представляться информация об используемых средствах проверки.

### **7. Инклюзивность/участие**

30. Участие в процессе УПР подразумевает активное вовлечение людей в принятие решений, которые их касаются. Цель участия заключается в повышении качества принимаемых решений и обеспечении поддержки, необходимой для их выполнения. Поддержка может быть обеспечена только путем активного вовлечения сотрудников и заинтересованных субъектов; люди склонны сопротивляться применению подхода, который воспринимается как навязанный сверху. Когда сотрудники вовлечены в достижение и внедрение результатов, они принимают на себя ответственность за этот процесс и высоко оценивают актуальность УПР и связанных с ним систем, процессов и инструментов. Кроме того, действенность подразделений организации выше, если они работают совместно, а не изолированно. Поощряется участие в ежегодном совместном планировании, что также обеспечивает согласование планов с теми, кто в них заинтересован или кого они касаются, а это, в свою очередь обеспечивает ответственность за принимаемые меры и их поддержку. Кроме того, инклюзивность и участие являются частью практики добросовестного управления, в рамках которой признается ценность разнообразия, что отражает убежденность в том, что на мир можно смотреть по-разному и что работа станет более эффективной, если сознательно стремиться учитывать все многообразие мнений, опыта, навыков, способностей и убеждений затрагиваемых сторон.

### **8. Ресурсы**

31. Согласно Объединенной инспекционной группе, ответственность за результаты составляет сердцевину перехода к УПР в Организации Объединенных Наций, где оно рассматривается как «инструмент управления, [который] должен обеспечить повышение ответственности [...] и степени подотчетности за исполнение программ и бюджетов»<sup>6</sup>. Соответственно, с точки зрения действенности системы УПР принципиальную важность имеют использование ресурсов организации для достижения желаемых результатов/целей и демонстрация увязки ресурсов с результатами. Большинство систем обеспечения подотчетности не предполагает увязывания ресурсов с целями. Установление такой связи позволяет оценивать эффективность программ с точки зрения предоставленных ресурсов и повышает уровень подотчетности.

<sup>6</sup> <https://www.unjju.org/content/results-based-management>.

32. Для того чтобы оценивать, насколько сильна культура результатов в ООН-Хабитат и насколько эффективно используются инструменты и механизмы, по каждому из представленных выше принципов будет разработан соответствующий набор стандартов, отражающих ключевые элементы УПР. Эти стандарты будут встроены в систему оценки по четырехбалльной шкале<sup>7</sup>, которая будет показывать степень соблюдения того или иного стандарта УПР.

33. Кроме того, в ООН-Хабитат будет использоваться сканирование потенциала в области управления, ориентированного на достижение результатов в сфере развития. Сканирование потенциала использовалось ранее в ООН-Хабитат в 2010 году; оно представляет собой инструмент самооценки в области наращивания потенциала для управления результатами развития. В его рамках учитывается несколько измерений УПР, а именно:

- a) руководство;
- b) планирование;
- c) бюджетирование;
- d) мониторинг и отчетность;
- e) оценка;
- f) статистика и свидетельства;
- g) подотчетность.

## **В. Основные компоненты управления по результатам**

34. ООН-Хабитат укрепляет управленческую практику путем обеспечения того, чтобы основные компоненты УПР (а именно планирование, мониторинг и оценка и обучение на стратегическом, программном и проектном уровнях) были ориентированы на результаты и чтобы информация о результатах, полученная на основе мониторинга и оценки стратегического плана, программы работы и проектов, использовалась для поощрения эффективного обучения, принятия решений на основе фактических данных, планирования, подотчетности и улучшения показателей работы.

### **1. Планирование**

35. В рамках системы УПР планирование представляет собой процесс выявления задач или целей, которые должны быть достигнуты; формулирования стратегий их достижения; организации или создания требуемых средств; и введения системы измерения эффективности работы, а также определения требуемых ресурсов. Планирование создает фундамент для процессов осуществления, мониторинга, представления отчетности и оценки и обеспечивает принятие всех необходимых мер в нужной последовательности. Базовый принцип планирования результатов заключается в том, что сначала следует определить желаемые изменения (воздействие и итоги), а затем необходимые для их достижения мероприятия, виды деятельности и вводимые ресурсы – другими словами, разработать матрицу результатов. Это подразумевает проведение глубокого анализа решаемой проблемы, желаемых изменений и необходимых для этого видов деятельности и вводимых ресурсов.

### **2. Мониторинг и оценка**

36. В рамках системы УПР мониторинг – это непрерывный или периодический процесс, который дает информацию об эффективности работы с точки зрения прогресса в достижении желаемых изменений или результатов в конкретный момент времени. Он предполагает систематический сбор данных по выбранным параметрам в целях измерения эффективности на основании целевых показателей и предоставление руководству и основным заинтересованным субъектам в ходе вмешательства в области развития соответствующей информации о ходе реализации программы, достижении итогов/целей и использовании выделенных средств. В основе мониторинга лежит точность причинно-следственных связей. Процесс мониторинга позволяет понять, реализованы ли мероприятия своевременно, являются ли они адекватными и имеют ли желаемое качество, чтобы достичь требуемых изменений, и это дает возможность вносить корректировки и идти на компромиссы по мере необходимости.

37. Оценка в рамках системы УПР представляет собой систематический и объективный анализ текущего или завершенного проекта, программы или политики, в том числе с точки

<sup>7</sup> Стандарт УПР выполнен полностью; стандарт УПР выполнен частично; стандарт УПР выполнен минимально; и стандарт УПР не выполнен.

зрения их замысла, реализации и результатов. Цель заключается в установлении актуальности и степени достижения целей, а также оценке эффективности, результативности, воздействия и устойчивости вмешательств в области развития. В рамках системы УПР мониторинг информации сам по себе не позволяет получить полное представление об эффективности работы. Его могут дополнять оценки, позволяющие проводить глубокий анализ того, почему были или не были достигнуты целевые показатели. Кроме того, оценки дают информацию, которая необходима руководителям для совершенствования операций. Оценки должны давать достоверную и полезную информацию, позволяющую учитывать извлеченные уроки в процессе принятия решений как исполнителями, так и донорами. Что более важно, оценки должны давать возможность определить, были ли достигнуты желаемые результаты, особенно итоги и воздействие, и если нет, то каковы причины этого. Они должны давать информацию, которую невозможно надлежащим образом получить с помощью мониторинга. Основным предметом оценки является достижение желаемых результатов.

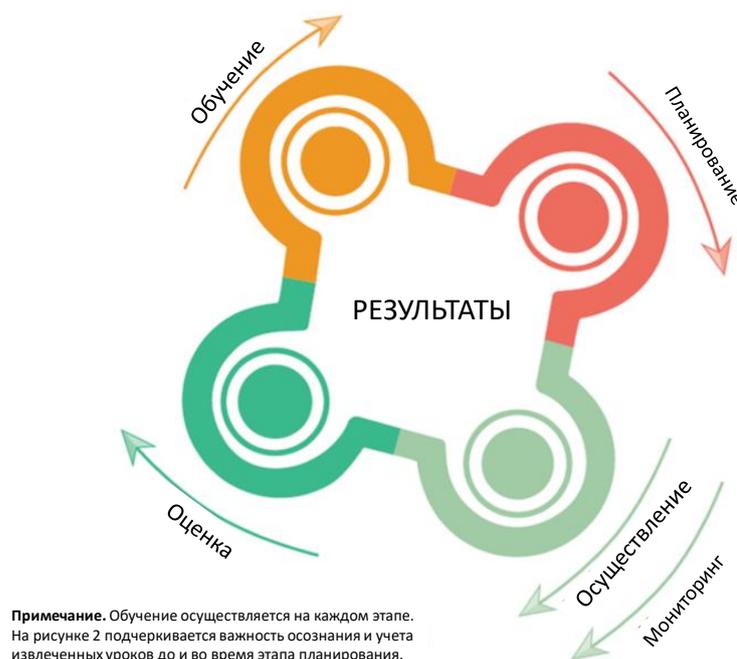
38. Обратная связь по результатам мониторинга и оценки позволяет ООН-Хабитат отслеживать прогресс в выполнении своей миссии по обеспечению устойчивых выгод от урбанизации в областях, охватываемых ее программами. Вероятность реализации инновационного и стимулирующего потенциала проектов и программ ООН-Хабитат возрастает в тех случаях, когда они полностью интегрированы с УПР и когда в основе управленческой деятельности лежит обратная связь, получаемая с помощью систематического мониторинга и оценки. Этот процесс может способствовать укреплению партнерских связей, расширению участия местных и других заинтересованных субъектов и повышению ответственности за работу по проектам, программам и вопросам, что является основными принципами деятельности и политики ООН-Хабитат. Поэтому особое внимание в рамках ООН-Хабитат будет уделяться качеству мониторинга и оценки, а также обеспечению широкого распространения сделанных выводов.

### **3. Обучение**

39. Итогом обучения является изменение. Обучение – это процесс приобретения новых (или модификации имеющихся) знаний, моделей поведения, навыков, ценностей и предпочтений. Таким образом, обучение подразумевает анализ и оценку результатов в целях расширения знаний, навыков и понимания. В рамках системы УПР обучение является критически важным и непрерывным процессом, который проходит через цикл планирования, осуществления, мониторинга и оценки, все этапы которого способствуют созданию знаний. На каждом этапе обучение дает руководителям и организации информацию о том, что работает хорошо, а что требует корректировки. Оно оказывает существенное влияние на разработку стратегии, а также подготовку и реализацию программ/проектов. Наличие действенной системы мониторинга очень важно для поощрения обучения и подотчетности, которые являются ключевыми компонентами УПР.

Рисунок 2

## Цикл управления по результатам



## VI. Роли и обязанности

40. Старшее руководство ООН-Хабитат (Директор-исполнитель и заместитель Директора-исполнителя) отвечает за достижение результатов организацией, в то время как другие директора и руководители отвечают за управление и реализацию результатов. В ООН-Хабитат старшее руководство играет важнейшую роль в институционализации и внедрении УПР, не только обеспечивая видение и стратегическое руководство в отношении ключевых целей и функций организации, но и демонстрируя через свои установки, поведение и практику, что культура результатов в организации имеет огромное значение и потребность в ней велика. Старшее руководство демонстрирует поддержку УПР путем требования результатов и информации об эффективности. Выполняя свою работу, сотрудники способствуют достижению результатов, предусмотренных в стратегическом плане, в соответствии с последовательными ежегодными программами работы и бюджетами. Старшее руководство отвечает за осуществление действующей политики УПР.

41. ООН-Хабитат, как организация, несет ответственность перед государствами-членами в отношении следующего:

- a) предоставление согласованных мероприятий/материалов своевременно и в рамках бюджета;
- b) демонстрация того, что мероприятия/материалы способствуют достижению желаемых итогов;
- c) мониторинг и отслеживание глобальных трендов, итогов и показателей;
- d) использование ресурсов прозрачным и эффективным образом;
- e) демонстрация того, что обучение было проведено и что решения принимаются на основе информации и фактических данных.

42. Эти элементы подотчетности относятся к ООН-Хабитат в целом и к ее организационным подразделениям и сотрудникам. Помимо этих элементов, у подразделений есть связанные с УПР обязанности, которые описаны далее.

## **A. Отдел глобальных решений**

43. Отдел глобальных решений отвечает за:

- a) обеспечение того, чтобы нормативная и оперативная деятельность ООН-Хабитат была ориентирована на результаты;
- b) обеспечение того, чтобы все проекты, программы и другие инициативы, выносимые на рассмотрение Комитета по обзору программ, позволяли реализовывать мероприятия в рамках утвержденной программы работы и способствовали достижению запланированных результатов;
- c) обеспечение того, чтобы все руководители уделяли необходимое внимание и отдавали приоритет процессам стратегического, программного и проектного планирования, а также своим обязанностям в области мониторинга, отчетности и оценки;
- d) обеспечение того, чтобы все руководители несли ответственность за своевременное представление высококачественных вводимых ресурсов для стратегического плана, годовой программы работы, ежегодных докладов о ходе работы и других механизмов и платформ, связанных с программной деятельностью и представлением отчетности;
- e) обеспечение доступности фактических данных, подтверждающих представленную информацию о ходе выполнения программ;
- f) обеспечение того, чтобы при закрытии проектов была завершена самооценка в соответствии с политикой управления на основе проектов;
- g) поддержку УПР, в том числе посредством выявления лидеров в области осуществления УПР, а также руководителей и сотрудников, внедряющих новшества и использующих накопленный опыт, и оказания им содействия; выделения ресурсов и сохранения предоставленной ранее свободы принятия управленческих решений;
- h) обеспечение последовательного руководства в вопросах УПР, в том числе посредством слаженного и регулярного взаимодействия по вопросам УПР и формирования культуры работы, ориентированной на результаты;
- i) управление ожиданиями в отношении УПР путем формулирования разумных и в то же время нетривиальных ожиданий, проведения работы на поэтапной основе, а также путем обеспечения баланса между подотчетностью и обучением.

## **B. Отдел региональных программ**

44. Отдел региональных программ отвечает за:

- a) осуществление контроля качества в отношении работы региональных, многострановых и страновых отделений, в зависимости от обстоятельств, включая оценку качества матрицы результатов Рамочной программы Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития;
- b) участие в совместном представлении отчетности на страновом и региональном уровнях в контексте Рамочной программы Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития в рамках поддержки Повестки дня на период до 2030 года;
- c) мониторинг результатов региональных, многострановых и страновых программ, по мере необходимости;
- d) предоставление обратной связи на основе результатов и оценки;
- e) обмен уроками, извлеченными на местах;
- f) обеспечение того, чтобы все руководители уделяли необходимое внимание и отдавали приоритет процессам стратегического, программного и проектного планирования, а также своим обязанностям в области мониторинга, отчетности и оценки;
- g) обеспечение того, чтобы все руководители несли ответственность за своевременное представление высококачественных вводимых ресурсов для стратегического плана, годовой программы работы, ежегодных докладов о ходе работы и других механизмов и платформ, связанных с программной деятельностью и представлением отчетности;
- h) обеспечение того, чтобы все руководители поддерживали и поощряли лидеров в области УПР и предоставляли им необходимые пространство и время для поддержки процессов

планирования, мониторинга и отчетности в рамках УПР, а также поощряли/отмечали их усилия, в том числе с помощью электронной системы служебной аттестации (e-PAS);

i) обеспечение ответственности всех руководителей за то, чтобы в их регионах проекты, программы и другие инициативы разрабатывались на основе продуктов и давали возможность получения продуктов в соответствии с утвержденной программой работы и политикой управления на основе проектов;

j) обеспечение того, чтобы все сотрудники прошли обязательную подготовку в области УПР;

k) обеспечение того, чтобы при закрытии проектов была завершена самооценка в соответствии с политикой управления на основе проектов.

### **C. Служба по консультированию руководства и обеспечению соблюдения требований**

45. Служба по консультированию руководства и обеспечению соблюдения требований отвечает за:

a) критическую оценку представленных данных о результатах деятельности с точки зрения людских и финансовых ресурсов;

b) обмен извлеченными уроками;

c) использование результатов для обеспечения подотчетности других сторон;

d) обеспечение того, чтобы все руководители несли ответственность за своевременное представление высококачественных вводимых ресурсов для стратегического плана, годовой программы работы, ежегодных докладов о ходе работы и других механизмов и платформ, связанных с программной деятельностью и представлением отчетности;

e) поддержку процессов планирования и подготовки программ путем своевременного предоставления высококачественных данных о ресурсах;

f) поддержку УПР, в том числе посредством выявления лидеров в области осуществления УПР, а также руководителей и сотрудников, внедряющих новшества и использующих извлеченные уроки, и оказания им содействия; выделения ресурсов и сохранения предоставленной ранее свободы принятия управленческих решений;

g) поддержку бюджетирования по результатам и обеспечение увязки целей с ресурсами.

### **D. Отдел внешних связей, стратегии, знаний и инноваций**

46. Отдел внешних связей, стратегии, знаний и инноваций отвечает за:

a) разработку и актуализацию или обновление политики УПР;

b) разработку и обновление стандартов, руководящих принципов и инструментов развития потенциала в области УПР;

c) планирование и организацию мероприятий по созданию потенциала в области УПР, а также содействие их проведению;

d) развитие и поддержание деятельности сети лидеров в области УПР;

e) предоставление поддержки, консультаций и рекомендаций организационным подразделениям ООН-Хабитат по вопросам деятельности, связанной с УПР;

f) координацию представления ООН-Хабитат отчетности о своей деятельности в целом в рамках ее подотчетности Исполнительному совету через годовые доклады Директора-исполнителя;

g) содействие обмену опытом и извлеченными уроками;

h) координацию и руководство разработкой стратегического плана, плана работы и других рамок планирования и программной работы в соответствии с принципами УПР;

i) организацию оценки (включая самооценку) действенности УПР в ООН-Хабитат.

## **Е. Все сотрудники**

47. В круг ведения различных штатных должностей входят компетенции и задачи, связанные с УПР, в том числе:

### **1. Планирование**

- a) разработка/предложение матриц результатов, включая мероприятия, итоги и задачи, по мере целесообразности, в рамках сферы своей ответственности;
- b) понимание используемых стратегий достижения результатов: знание последовательности ожидаемых результатов, учет допущений и рисков, а также понимание того, каким образом вмешательство/деятельность будет способствовать реализации желаемых мероприятий, достижению итогов и решению поставленных задач;
- c) определение ожиданий в отношении результатов работы: постановка значимых и реалистичных целевых показателей;
- d) разработка стратегии измерения результатов: установление набора показателей для измерения и отслеживания того, насколько хорошо реализуется ожидаемая последовательность результатов;
- e) разработка стратегии представления отчетности: определение того, какая отчетность должна представляться, где и когда, кем и кому.

### **2. Мониторинг осуществления**

- a) управление деятельностью и мероприятиями: уделение первоочередного внимания своим непосредственным обязанностям, включая обеспечение бесперебойной работы, соблюдение правил и процедур и осуществление запланированных видов деятельности;
- b) оценка и анализ информации о результатах: сбор фактических данных и информации о ключевых мероприятиях, итогах и целях и оценка этой информации с учетом установленных целевых показателей;
- c) оценка вклада, вносимого вмешательством/деятельностью в достижение наблюдаемых результатов, путем проведения оценок, обзоров и анализа.

### **3. Корректировка и обучение**

- a) целенаправленное обучение с опорой на фактические данные и анализ: использование фактических данных и анализа результатов и вклада в целях корректировки работы и периодической модификации или уточнения/подтверждения структуры вмешательства/мероприятия;
- b) периодическое рассмотрение данных, подтверждающих результаты, с точки зрения полезности, затрат и сохранения актуальности.

### **4. Подотчетность о результатах работы**

- a) представление отчетности о результатах работы с учетом ожиданий, отчетности о достижении ключевых результатов и о воздействии вмешательства/вида деятельности; оценка его влияния.