

**Группа Организации Объединенных  
Наций по оценке  
(ГООНО)**

**Стандарты оценки  
в системе ООН**

**На пути к системе ООН, лучше отвечающей потребностям народов  
всего мира; преодоление недостатков и развитие преимуществ на основе  
убедительной доказательной базы**

**29 апреля 2005 года**

## **Стандарты оценки в системе ООН**

### **Преамбула**

Группа Организации Объединенных Наций по оценке (ГООНО), состоящая из профессионалов, занимающихся практической деятельностью в этой области, обязалась определить нормы и стандарты, которые должны способствовать профессионализации функции оценки и служить руководством для подразделений, занимающихся оценкой, при разработке ими политики в области оценки и регулировании других аспектов своей деятельности. Эта инициатива была выдвинута частично в ответ на резолюцию 59/250 Генеральной Ассамблеи<sup>1</sup> от декабря 2004 года, в которой Ассамблея рекомендовала ГООНО добиваться дальнейшего прогресса в общесистемном сотрудничестве при проведении оценки, особенно в деле согласования и упрощения методологии, норм, стандартов и циклов оценки.

Настоящие стандарты разработаны на основе Норм оценки в системе ООН. При их подготовке использовался передовой опыт членов ГООНО<sup>2</sup>. Они предназначены для того, чтобы регламентировать формирование институциональных рамок, управление функцией оценки, проведение и использование оценок. Кроме того, они являются ориентиром при определении компетенции лиц, занимающихся практическим проведением оценок, и этических аспектов работы, и должны применяться надлежащим образом всеми организациями. ГООНО будет периодически обновлять, дорабатывать и расширять сферу охвата этих стандартов, используемых организациями системы ООН<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Документ A/C.2/59/L.63 от 17 декабря 2004 года, пункт 69.

<sup>2</sup> Помимо политики и руководящих принципов в области оценки, существующих в различных организациях системы Организации Объединенных Наций, при подготовке стандартов также использовались следующие источники: применяемые ОЭСР/КСР принципы проведения оценки; национальные стандарты стран-членов ОЭСР; политика международных финансовых учреждений в области проведения оценки; политика Европейского союза в области проведения оценки; стандарты ассоциаций по проведению оценки; разработанные АЛНАП руководящие указания по проведению оценки в области гуманитарной деятельности.

<sup>3</sup> Здесь и далее под организациями системы ООН понимаются все организации, фонды и программы, а также специализированные учреждения системы ООН.

## **Стандарты оценки в системе ООН**

### **1. Институциональные рамки и управление функцией оценки**

#### **Институциональные рамки**

Стандарт 1.1: Организации системы ООН должны располагать надлежащими институциональными рамками для эффективного управления функцией оценки своей деятельности.

1. Всеобъемлющие институциональные рамки для управления функцией оценки и проведением оценок имеют решающее значение для обеспечения эффективности процесса оценки.

2. Такие институциональные рамки должны отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать понимание и поддержку всеми сотрудниками организации и руководством высокого уровня ключевой роли функции оценки в содействии повышению эффективности организации;
- обеспечивать, чтобы оценка являлась частью руководящих и управляющих функций организации. Оценка вносит важный вклад в управление, ориентированное на достижение результатов;
- поощрять культуру, в которой признается ценность оценки как основы для обучения;
- содействовать процессу проведения независимых и объективных оценок путем обеспечения независимости функции оценки от других управленческих функций. Руководитель структуры по проведению оценки должен быть подотчетен непосредственно руководящему органу организации или руководителю этой организации;
- обеспечивать выделение адекватных финансовых и кадровых ресурсов для проведения оценки, с тем чтобы позволить компетентной структуре по проведению оценки осуществлять эффективное и результативное предоставление услуг и дать возможность укреплять потенциал в области оценок;
- поощрять отношения партнерства и сотрудничества при проведении оценок в рамках системы ООН, а также другими соответствующими учреждениями.

## **Стандарты оценки в системе ООН**

Стандарт 1.2: Организации системы ООН должны разрабатывать политику в области оценки и регулярно обновлять ее с учетом Норм и Стандартов оценок в системе ООН.

3. Политика в области оценки должна утверждаться руководящими органами организаций и/или руководителями соответствующих организаций и должна соответствовать применимым Нормам оценки, разработанным ГООНО, и общеорганизационным целям и стратегиям. Политика в области оценок должна включать:

- четкое разъяснение концепции и роли оценки в организации;
- четкое определение функций и обязанностей специалистов, занимающихся проведением оценки, старшего руководства и руководителей программ;
- упор на необходимость соблюдения руководящих принципов организации в области оценки;
- разъяснение того, как осуществляется определение порядка проведения и планирование оценок;
- описание того, как организуется проведение оценки, строится управление ею и составляется ее бюджет;
- упор на требования в отношении последующей деятельности по итогам оценки;
- четкое описание требований в отношении представления и распространения информации.

Стандарт 1.3: Организации системы ООН должны обеспечивать представление планов проведения оценок своим руководящим органам и/или руководителям на рассмотрение и/или утверждение.

4. Руководящим органам и/или руководителю организации должны представляться не только план проведения оценок, но и отчет о ходе выполнения как плана проведения оценок, так и вынесенных по итогам оценок рекомендаций.

Стандарт 1.4: Организации системы ООН должны обеспечивать наличие надлежащих механизмов последующей деятельности по итогам оценок и иметь четкую политику в отношении представления информации.

5. Каждая организация должна иметь надлежащие механизмы последующей деятельности по итогам оценки, обеспечивающие должное использование и

## **Стандарты оценки в системе ООН**

своевременное выполнение вынесенных по итогам оценки рекомендаций и увязку результатов оценки с будущей деятельностью.

6. Политика в отношении представления информации должна обеспечивать «прозрачное» распространение результатов оценки, в том числе доведение отчетов об оценке до сведения руководящих органов и широкой общественности, за исключением случаев, когда необходимо обеспечить разумную защиту и конфиденциальность некоторых заинтересованных сторон.

### **Управление функцией оценки**

Стандарт 1.5: Руководитель структуры по проведению оценок играет ведущую роль в обеспечении поддержания структуры в состоянии постоянной рабочей готовности и проведения оценок в соответствии с наивысшими профессиональными стандартами.

7. Задача управления функцией оценки во всеобъемлющих институциональных рамках, возложенная на руководителя структуры по проведению оценок, должна обеспечивать:

- разработку и регулярное обновление политики в области оценки;
- эффективное управление бюджетом проведения оценок;
- разработку плана проведения оценок в рамках общеорганизационного цикла планирования и составления бюджета на ежегодной основе или раз в два года. В плане должны выделяться области, наиболее остро нуждающиеся в оценке, и указываться надлежащие ресурсы на цели планирования и проведения оценок и осуществления последующей деятельности в связи с ними;
- принятие, разработку и частое обновление надлежащих методологий оценки;
- своевременное проведение оценок в соответствии с установленными стандартами качества, с тем чтобы они были полезными для предполагаемых заинтересованных сторон/пользователей;
- своевременное представление руководителям высокого уровня отчетов, отвечающих их потребностям, что должно способствовать принятию компетентных управленческих и стратегических решений с учетом всей имеющейся информации;
- составление регулярных отчетов о ходе осуществления плана проведения оценок и/или выполнения рекомендаций, вынесенных по итогам уже проведенных оценок, которые должны представляться руководящим органам и/или руководителям организаций;
- надлежащий анализ и распространение уроков, вынесенных по итогам оценок.

## **Стандарты оценки в системе ООН**

Стандарт 1.6: Руководитель структуры по проведению оценок отвечает за обеспечение подготовки руководящих указаний по проведению оценки.

8. Следует обеспечить подготовку руководящих указаний по проведению оценки, которые должны включать следующее:

- методологию оценки, которые должны соответствовать наивысшим профессиональным стандартам;
- процедуры оценки, обеспечивающие объективное, беспристрастное и открытое проведение оценок с участием широкого круга заинтересованных сторон на основе проверенной эмпирическим путем достоверной и надежной информации и распространение их результатов;
- этические нормы, обеспечивающие проведение оценок при должном уважении объектов оценки и учете их интересов.

Стандарт 1.7: Руководитель структуры по проведению оценок должен обеспечивать активную работу этой структуры, чтобы она могла адаптироваться с учетом новых явлений и меняющихся потребностей как в рамках организации, так и за ее пределами.

9. В частности, управление функцией оценки должно предусматривать:

- повышение уровня информированности и/или укрепление потенциала в области оценки;
- содействие функционированию сетей по проведению оценок и управление ими;
- разработку и использование методологий и систем оценок;
- обеспечение сохранения институциональной памяти оценок благодаря удобным в использовании механизмам;
- поощрение систематического анализа вынесенных уроков.

## **2. Компетенция и этика**

1. Все лица, участвующие в разработке, проведении и регулировании деятельности по оценке, должны стремиться обеспечивать высококачественную и

## **Стандарты оценки в системе ООН**

безукоризненную с этической точки зрения работу, руководствуясь профессиональными стандартами и этическими и моральными принципами.

### **Компетенция**

Стандарт 2.1: Лица, участвующие в разработке, проведении и регулировании деятельности по оценке, должны обладать основными компетенциями в области оценки.

2. Под компетенциями в области оценки понимаются квалификация, навыки, опыт и качества, необходимые лицам, набранным для работы в структуре по проведению оценок, для исполнения возложенных на них обязанностей и обеспечения достоверности процесса.

3. Соответствующей компетенцией должны обладать все лица, участвующие в разработке, проведении и регулировании деятельности по оценке, руководстве работой оценщиков, организации профессиональной подготовки и укреплении потенциала, а также в разработке и использовании методологий и систем оценки, .

4. Одни навыки особенно полезны лицам, проводящим оценки в качестве «оценщиков», а другие необходимы лицам, руководящим проведением оценок, в качестве «руководителей оценок». Далее под термином «оценщики» понимаются обе категории лиц.

5. Оценщики должны информировать клиентов о любом конфликте интересов до начала проведения оценки и в любой момент, когда такой конфликт возникает. Сюда относятся случаи конфликта интересов, затрагивающие как оценщика, так и заинтересованную сторону.

6. Оценщики должны точно соответствовать своему уровню навыков и знаний. Аналогичным образом, оценщики должны действовать в рамках своей профессиональной подготовки и компетенции и отказываться от проведения оценок, существенно выходящих за эти рамки.

Стандарт 2.2: Оценщики должны иметь соответствующий уровень образования, квалификации и профессиональной подготовки в области проведения оценок.

7. Желательно, чтобы оценщики имели высшую университетскую степень или эквивалентный уровень образования в сфере общественных наук или в других важных дисциплинах и прошли специализированную подготовку в таких областях,

## Стандарты оценки в системе ООН

как оценка, управление проектами, социальная статистика, перспективные статистические исследования и анализ.

8. Оценщики должны постоянно стремиться к поддержанию и повышению уровня своей компетенции для обеспечения наивысшего качества работы при проведении оценок. Это постоянное развитие профессиональных навыков может включать участие в официальных семинарах и практикумах, самообучение, оценку собственной практической работы и сотрудничество с другими оценщиками для изучения их навыков и опыта.

Стандарт 2.3: Оценщики должны обладать опытом профессиональной деятельности в сфере, связанной с оценкой.

9. Оценщики должны также обладать соответствующим опытом работы в следующих областях:

- разработка и регулирование процессов оценки, в том числе с участием множества заинтересованных сторон;
- разработка и проведение обследований;
- исследовательская работа в области общественных наук;
- планирование проектов/программ/политики, контроль за их осуществлением и управление ими.

Стандарт 2.4: От оценщиков требуются специальные технические знания и уверенное применение методологии или подхода, которые необходимо использовать при проведении конкретной оценки, а также определенные управленческие навыки и личные качества.

10. Специализированный опыт и/или методологические/технические знания, включая определенные специальные навыки сбора и анализа данных, могут оказаться особенно полезными в следующих областях:

- понимание основанных на уважении прав человека подходов к составлению и осуществлению программ;
- понимание гендерной проблематики;
- понимание принципов управления, ориентированного на результаты (УОР);
- логическое моделирование/анализ концептуальных рамок;

## **Стандарты оценки в системе ООН**

- совместная суммативная и формативная оценка, проводимая в режиме реального времени с упором на использование средств;
- сбор и анализ количественных и качественных данных;
- процедуры ускоренного анализа;
- подходы, основанные на широком участии.

11. Оценщик, в обязанности которого входит управление проведением оценки, должен обладать специальными управленческими навыками:

- управление процессом оценки;
- планирование, установление стандартов и контроль за работой;
- управление кадровыми и финансовыми ресурсами;
- руководство коллективом;
- стратегическое и глобальное мышление;
- прогнозирование и способность решать проблемы.

12. Оценщик должен также обладать определенными личными качествами, которые особенно полезны при проведении оценки:

- способность работать в коллективе и сотрудничать с другими;
- способность объединять усилия различных заинтересованных сторон;
- коммуникабельность;
- развитые навыки составления документов;
- аналитические навыки;
- переговорные навыки;
- знание языка с учетом особенностей региона, в котором проводится оценка.

### **Этические нормы**

Стандарт 2.5: Оценщики должны учитывать убеждения, манеры и обычаи и в отношениях со всеми заинтересованными сторонами проявлять добросовестность и честность.

13. В соответствии с положениями Всеобщей декларации прав человека ООН и других конвенций по защите прав человека оценщики в своей деятельности должны руководствоваться международными ценностями.

14. Оценщики должны сознавать различия в культуре, местных обычаях, религиозных убеждениях и обрядах, личных контактах и роли женщин и мужчин, инвалидности, возрасте и этнической принадлежности и учитывать потенциальные последствия этих различий при планировании и проведении оценок и представлении отчетности об их результатах.

## **Стандарты оценки в системе ООН**

15. Оценщики должны действовать честно и добросовестно на протяжении всего процесса оценки. Кроме того, оценщики несут главную ответственность за обеспечение независимости, объективности и точности оценки.

**Стандарт 2.6:** Оценщики должны обеспечивать уважительный характер всех своих контактов с отдельными лицами.

16. Оценщики должны избегать ущемления достоинства и чувства самоуважения лиц, с которыми они вступают в контакт в ходе оценки.

17. Зная, что нередко оценка может негативно сказываться на интересах отдельных заинтересованных сторон, оценщики должны проводить оценку и распространять информацию о ее цели и результатах таким образом, который бы четко демонстрировал уважение достоинства и значимости заинтересованных сторон.

**Стандарт 2.7:** Оценщики должны обеспечивать защиту анонимности и конфиденциальности индивидуальных информаторов.

18. Оценщики должны обеспечивать как можно более заблаговременное уведомление отдельных сотрудников, отнимать у них как можно меньше времени и уважать их право на личную жизнь.

19. Оценщики должны уважать право всех сотрудников на доверительное представление им информации и обеспечивать невозможность отслеживания лица, представившего конфиденциальную информацию. Кроме того, они должны информировать участников о масштабах и границах конфиденциальности.

20. Оценщики не должны оценивать результаты работы отдельных сотрудников, и при оценке управленческих функций им следует должным образом учитывать этот принцип.

21. Оценщики несут ответственность за выявление вопросов и результатов, которые могут не иметь непосредственного отношения к их Техническому заданию. Они должны консультироваться с другими соответствующими надзорными органами во всех случаях, когда у них возникают какие-либо сомнения в отношении того, следует ли сообщать о таких вопросах, как доказательства противоправного поведения, и если да, то как.

Стандарт 2.8: Оценщики отвечают за свою работу и ее результат(ы).

22. Оценщики отвечают за четкое, точное и хорошо изложенное в письменной и/или устной форме перечисление недостатков, результатов и рекомендаций оценки.

23. Оценщики должны нести ответственность за завершение проведения оценки в разумные запланированные сроки, признавая при этом беспрецедентные задержки, обусловленные действием факторов, неподконтрольных оценщику.

### **3. Проведение оценок**

#### **Разработка**

Стандарт 3.1: Оценка должна разрабатываться таким образом, чтобы обеспечивать получение своевременной, значимой и достоверной информации, имеющей ценность для объекта оценки.

1. Проведение оценок соответствует циклу планирования на различных уровнях, который состоит из четырех этапов: планирование, разработка, выполнение и последующая деятельность.

Стандарт 3.2: Техническое задание должно содержать определение цели и описание процедур и результатов оценки.

2. Разработка оценки должна быть как можно точнее описана в Техническом задании, которое должно содержать информацию о следующем:

- условиях проведения оценки;
- цели оценки;
- сфере (с указанием круга вопросов, охватываемых и не охватываемых оценкой);
- критериях оценки (в частности о значимости, результативности, эффективности, воздействии, устойчивости);
- ключевых вопросах оценки;
- методологии – подходе к сбору и анализу данных и вовлечению заинтересованных сторон;
- плане работы, организации и бюджете;
- результатах и отчетности;

## **Стандарты оценки в системе ООН**

- применении результатов оценки, в том числе ответственности за такое применение.

Стандарт 3.3: Цель и условия проведения оценки должны быть четко оговорены с указанием конкретного обоснования проведения оценки в данный момент времени.

3. Цель оценки должна быть четко и точно определена с учетом основных информационных потребностей предполагаемых пользователей оценки. В цели указывается, почему проводится оценка, что послужило причиной ее проведения и как будут применяться ее результаты. При описании цели также устанавливается связь со сроками проведения оценки на различных этапах управленческого цикла. Это позволяет внести дополнительную ясность в проведение оценки и способствует формированию общей картины, которая, в свою очередь, подробнее разрабатывается при определении задач и сферы оценки.

Стандарт 3.4: Объект оценки должен быть четко описан.

4. Объект оценки должен быть описан с указанием результатов, которых он стремится достичь, и того, как, по мнению разработчиков оценки, будут решаться выявленные ими проблемы, а также процедур проведения оценки и любых намеренных или непреднамеренных изменений порядка ее проведения.

5. К числу других элементов относятся важность или параметры объекта оценки, включая его стоимость и относительную значимость для, например, общей деятельности организации. В описании должно указываться, как минимум, число участников/людей, охваченных проведением оценки.

Стандарт 3.5: Задачи оценки должны быть реалистичными и достижимыми с учетом информации, которая может быть собрана в ходе оценки. Кроме того, необходимо четко определить сферу оценки.

6. Задачи оценки должны вытекать из цели оценки. Они должны быть понятны всем заинтересованным сторонам и согласованы между ними.

7. Сфера оценки определяет ее границы и адаптирует задачи и критерии оценки к существующей ситуации. В ней также должен четко оговариваться охват оценки (сроки, стадии проведения, географический район и масштабы участия заинтересованных сторон). Кроме того, в сфере оценки должны оговариваться допустимые границы оценки.

8. Характер оценок может также определяться вопросами оценки. Эти вопросы конкретизируют задачи и способствуют более четкому определению сферы оценки.

## Стандарты оценки в системе ООН

9. Задачи и сфера оценки являются важнейшими компонентами, определяющими методологию оценки и объем требуемых ресурсов.

Стандарт 3.6: При разработке оценки следует четко оговаривать критерии оценки, на основании которых будет проводиться анализ объекта оценки.

10. Чаще всего используются следующие критерии оценки: значимость, результативность, эффективность, воздействие, эффективность расходования средств, удовлетворенность клиентов и устойчивость. При оценке гуманитарной деятельности следует также использовать следующие критерии: охват, координация, последовательность, взаимосвязь и защита. Не все вышеперечисленные критерии используются при проведении каждой оценки.

Стандарт 3.7: Методология оценки должна быть достаточно жесткой для изучения объекта оценки и должна обеспечивать проведение полного, справедливого и беспристрастного анализа.

11. Методология оценки, используемая при сборе данных, анализе и вовлечении заинтересованных сторон, должна соответствовать объекту оценки, с тем чтобы собираемая информация была значимой, достоверной и достаточной для решения задач оценки и чтобы проведенный анализ был полным, справедливым и беспристрастным.

12. Методы оценки зависят от требуемой информации и характера анализируемых данных. Данные должны поступать из самых разных источников для обеспечения их точности, значимости и достоверности и для учета интересов всех затронутых оценкой людей/заинтересованных сторон. В методологии должны четко учитываться гендерные проблемы и положение недостаточно представленных групп.

13. Кроме того, должны указываться недостатки выбранных методов оценки.

Стандарт 3.8: Оценка должна по возможности предусматривать анализ эффективности затрат.

14. Благодаря использованию широкого круга подходов к анализу затрат (от углубленного анализа эффективности затрат и соотношения затрат и результатов до анализа рентабельности и ускоренного сопоставления затрат) оценка должна по возможности дать ответ на следующие общие вопросы:

## Стандарты оценки в системе ООН

- Как фактические затраты соотносятся с другими аналогичными показателями?
- Каков самый дешевый или наиболее эффективный способ достижения ожидаемых результатов?
- Как увеличение или уменьшение масштабов деятельности сказывается на уровне затрат?
- Каковы расходы на воспроизводство объекта оценки в других условиях?
- Стоит ли заниматься объектом оценки? Перевешивает ли экономическая выгода произведенные затраты?
- Как расходы сказываются на устойчивости результатов?

15. Анализ затрат в ходе оценки проводится на основе финансовой информации, но при этом может также предусматривать расчет «экономических издержек», таких, как людские ресурсы, безвозмездный труд, альтернативные издержки и т.д.

16. Сфера анализа затрат, т.е. проведение сопоставительного анализа затрат с точки зрения воздействия, результатов и отдачи, будет зависеть от цели оценки и поставленных вопросов оценки. В анализе затрат следует четко указывать, с чьей позиции анализируются соответствующие расходы (с позиции доноров, самой организации, главных заинтересованных сторон), и раскрывать ограничения – сложность объекта оценки (многочисленность целей программы, партнеров, финансовых систем), наличие данных и затраты времени и ресурсов.

17. Проведение анализа затрат не всегда практически возможно. В тех случаях, когда оценка не предусматривает анализа затрат, в разделе, посвященном описанию задач или методологии, должно указываться обоснование невключения такого анализа в проводимую оценку.

18. Ожидается, что оценщики укажут на те области, где ресурсы используются явно неэффективно.

Стандарт 3.9: При разработке оценки следует, когда это уместно, указывать, насколько полно при планировании оцениваемого мероприятия учитывалась приверженность системы ООН подходу, основанному на уважении прав человека.
---

19. Организации системы ООН руководствуются в своей деятельности Уставом Организации Объединенных Наций, и их обязанностью и главной целью является оказание государствам-членам помощи в выполнении их обязательств по обеспечению соблюдения прав человека в отношении людей, проживающих на территории, находящейся под их юрисдикцией. Договоры, механизмы и юридические документы в области прав человека являются для организаций системы ООН комплексом ориентиров и юридической основой для этических и

## **Стандарты оценки в системе ООН**

моральных принципов, и, соответственно, должны определять характер деятельности по оценке. Кроме того, следует учитывать гендерную проблематику и положение труднодоступных и уязвимых групп.

20. Помимо этого, разработка оценки может включать определенное изучение первоначального плана обследуемого мероприятия с этической точки зрения, включая:

- соотношение расходов и выгод для участников, включая возможное негативное воздействие;
- этические аспекты выбора лиц, охватываемых и не охватываемых оценкой, и того, как это делается;
- обеспечение секретности и конфиденциальности;
- практические методы получения осознанного согласия;
- взаимодействие с участниками;
- механизмы, определяющие поведение и практическую деятельность оценщиков и сборщиков данных и позволяющие контролировать их.

### **Процедуры**

Стандарт 3.10: Отношения между оценщиком и тем(и), кто заказывает проведение оценки, должны с самого начала строиться на основе взаимного уважения и доверия.

21. Обязанности сторон, договаривающихся о проведении оценки (с указанием того, что, как, кем и когда должно делаться), должны быть зафиксированы в письменном соглашении, с тем чтобы договаривающиеся стороны были обязаны выполнять все согласованные условия или же, в противном случае, перезаключить соглашение. В соглашениях, таких как Техническое задание, должны оговариваться по крайней мере следующие аспекты: финансирование, сроки, круг участвующих лиц, отчеты, которые должны быть подготовлены или опубликованы, содержание, методология и применимые процедуры. Наличие такого соглашения уменьшает вероятность возникновения недопонимания между договаривающимися сторонами и облегчает его урегулирование в случае возникновения. Полезным способом официального оформления такого соглашения и обеспечения надлежащего толкования Технического задания является подготовка в начале оценки первоначального отчета.

22. Оценщики должны обсудить со стороной(ами), заказывающей(ими) проведение оценки, такие договорные решения, как конфиденциальность, приватность, связь и право собственности на результаты и отчеты.

Стандарт 3.11: Следует проводить консультации с заинтересованными сторонами по вопросам планирования, разработки и проведения оценок и последующей деятельности по выполнению рекомендаций.

23. При планировании оценки (определении ключевых вопросов, метода, сроков, обязанностей) следует сразу же установить круг заинтересованных сторон и провести с ними консультации, а также информировать их на протяжении всего процесса оценки. При проведении оценки следует учитывать возможности обучения и участия (например, практикумы, учебные группы, проведение инструктажей, участие в выездах на место), с тем чтобы обеспечить полное вовлечение ключевых заинтересованных сторон в процесс обучения в ходе проведения оценки.

24. При наличии практической возможности можно создать ключевую учебную группу или руководящую группу в составе представителей различных заинтересованных в оценке сторон. Эта группа должна способствовать распространению информации, облегчать проведение оценки и рассматривать ее результаты. Кроме того, на эту группу может быть возложена обязанность содействовать распространению и применению результатов и осуществлению других мер по итогам оценки.

Стандарт 3.12: Особенно полезным может быть создание группы по проведению коллегиального обзора или контрольной группы, состоящей из внешних экспертов.

25. В зависимости от сферы и сложности оценки может оказаться полезным создать группу по проведению коллегиального обзора или контрольную группу в составе экспертов, специализирующихся на технических вопросах, охватываемых оценкой. Эта группа могла бы оказать существенную консультативную помощь в процессе оценки (например, способствовать разработке Технического задания и контролировать качество проекта доклада).

## **Выбор группы**

Стандарт 3.13: Оценки должны проводиться группами специалистов по оценке, обладающими должной квалификацией.

26. Число оценщиков в той или иной группе зависит от масштабов оценки. Комплексные оценки должны проводиться междисциплинарными группами.

27. Отбор оценщиков следует производить на основе их компетенции с использованием «прозрачных» процедур.

28. Отобранные члены группы должны дополнять друг друга с точки зрения специализации и опыта работы. По возможности хотя бы один член группы должен иметь опыт работы в секторе или технических областях, в которых проводится оценка, или обладать глубокими знаниями объекта оценки. Желательно, чтобы еще по крайней мере один член группы был специалистом по проведению оценок и обладал практическим опытом применения конкретной методологии оценки, которая будет использоваться при проведении данной оценки. Кроме того, члены группы по оценке должны обладать обширными знаниями и пониманием основных вопросов и проблем социально-экономического развития в стране(ах), где проводится оценка, или в находящихся в аналогичном положении странах региона. От членов группы может также потребоваться опыт работы в чрезвычайных ситуациях или осведомленность в отношении подобных действий как в ходе самой оценки, так и для понимания особенностей ее проведения.

Стандарт 3.14: Группа по оценке должна отличаться сбалансированным участием в ней мужчин и женщин, географическим разнообразием и включать специалистов из стран или регионов, в которых проводится оценка.

29. При проведении оценок следует по возможности привлекать квалифицированных, компетентных и опытных профессиональных юридических или физических лиц из соответствующих стран, в частности, для обеспечения адекватного учета в ходе оценок национальных/местных знаний и информации и для содействия укреплению потенциала развивающихся стран в области проведения оценок. Кроме того, оценки могут проводиться на условиях внешнего подряда при участии национального частного сектора и организаций гражданского общества. Следует также поощрять проведение совместных оценок с участием правительств или других заинтересованных сторон.

30. Члены группы по оценке должны также ознакомиться с культурными и социальными ценностями и особенностями объектов оценки и предполагаемых бенефициаров. Это позволит им лучше подготовиться к пониманию и уважению местных обычаев, традиций и убеждений на протяжении всего процесса оценки.

## **Проведение оценки**

Стандарт 3.15: Оценки должны проводиться профессионально и этически безукоризненно.

31. Оценки должны проводиться этически безукоризненно с привлечением широкого круга участников при должном уважении и внимании к благополучию заинтересованных сторон (учитывая такие факторы, как права человека, достоинство и справедливость). При проведении оценок следует учитывать гендерные аспекты и культурные особенности и обеспечивать уважение конфиденциальности, защиту источников информации и достоинство опрашиваемых лиц.

32. Оценки должны проводиться реалистичным и дипломатичным образом с учетом расходов и эффективности затрат.

33. Оценки должны быть точными и подтверждены убедительными документальными доказательствами, и при их проведении должны использоваться «прозрачные» методы, обеспечивающие получение значимой и достоверной информации. Члены группы по оценке должны иметь возможность заявлять о своем несогласии с определенными мнениями и рекомендациями. Любые неурегулированные разногласия в рамках группы должны отражаться в докладе.

34. Оценки должны носить полный и сбалансированный характер, с тем чтобы в ходе их проведения рассматривались и анализировались различные аспекты. Ключевые выводы должны обосновываться путем триангуляции. Любой конфликт интересов должен рассматриваться открыто и честно, с тем чтобы не подрывать доверие к результатам оценки.

35. Оценщики должны проводить с учетом сложившихся условий надлежащее обсуждение ценностей, предположений, теорий, методов, результатов и данных анализа, которые оказывают существенное влияние на толкование результатов оценки. Данное положение относится ко всем аспектам оценки: от ее первоначальной разработки до конечного использования ее результата.

36. Планирование и проведение оценки не должны отрицательно сказываться на правах и благополучии отдельных лиц. Необходимо информировать об этом всех лиц, участвующих в оценке, и обсудить возможные предсказуемые последствия соблюдения этой нормы для оценки.

## **Отчетность**

Стандарт 3.16: Окончательный отчет о проведенной оценке должен иметь логичную структуру, включающую подкрепленные фактическими данными результаты, выводы, уроки и рекомендации, и не должен содержать информацию, не имеющую отношения к общему

## **Стандарты оценки в системе ООН**

анализу. Отчет должен быть составлен таким образом, чтобы содержащаяся в нем информация была доступной и полной.

37. Лицо, которое знакомится с отчетом об оценке, должно иметь возможность понять:

- цель оценки;
- что именно оценивалось;
- как разрабатывалась и проводилась оценка;
- какие данные были получены;
- какие выводы были сделаны;
- какие рекомендации были вынесены;
- какие уроки были извлечены.

38. Если оценщики вскрывают случаи обмана, должностных проступков, злоупотребления служебным положением и нарушения прав, то они должны конфиденциально информировать об этом надлежащие органы системы ООН для проведения соответствующих расследований. Оценка не должна использоваться для принятия кадровых решений в отношении отдельных сотрудников или подменять собой процесс кадрового управления.

39. Оценщики должны предоставлять всем соответствующим заинтересованным сторонам возможность доступа к надлежащей оцениваемой информации и должны по возможности активно распространять эту информацию среди заинтересованных сторон. Сообщения, направляемые той или иной заинтересованной стороне, должны всегда включать все важные результаты, которые могут затрагивать интересы этой стороны. В любом случае, оценщики должны стремиться к возможно более четкому и простому описанию результатов, с тем чтобы клиенты и другие заинтересованные стороны могли легко разобраться в процедуре оценки и ее результатах.

### **Последующая деятельность**

Стандарт 3.17: Оценка предполагает получение четкого ответа от руководящих органов и управленческих структур, которым адресованы вынесенные по ее итогам рекомендации.

40. В соответствии с Нормами такой ответ может иметь форму ответного послания руководства, плана действий и/или соглашения, в котором четко оговариваются обязанности и подотчетность.

41. Необходимо обеспечить систематический контроль за ходом выполнения вынесенных по итогам оценки рекомендаций, с которыми согласились управленческие структуры и/или руководящие органы.

42. Кроме того, следует периодически представлять отчеты о ходе выполнения вынесенных по итогам оценки рекомендаций. Эти отчеты должны представляться руководящим органам и/или руководителю организации.

## **4. Отчеты об оценке**

**Стандарт 4.1:** На титульной странице и на первых страницах отчета должна приводиться ключевая базовая информация.

1. На первых страницах отчета должна содержаться в доступном виде следующая информация:

- название объекта оценки (т.е. деятельности, программы, политики и т.д.);
- дата;
- содержание, включая приложения;
- имена и организация(и) оценщиков;
- наименование и адрес организации(й), обратившейся(ихся) с просьбой о проведении оценки.

**Стандарт 4.2:** Отчет об оценке должен содержать резюме.

2. Резюме должно представлять собой краткое описание основных элементов отчета об оценке. Для расширения круга потенциальных читателей резюме должно быть кратким (2-3 страницы) и должно выделяться из остального отчета. Информация должна подаваться таким образом, чтобы у неискушенного читателя сложилось четкое понимание того, что было обнаружено и рекомендовано в ходе оценки и какие уроки были вынесены по ее итогам.

3. Резюме должно включать:

- краткое описание объекта оценки;
- описание условий, существующего положения и других связанных с объектом оценки вопросов;
- цель оценки;
- задачи оценки;
- предполагаемые пользователи отчета об оценке;
- краткое описание методологии, включая обоснование выбора методологии, использованные источники данных, применявшиеся методы сбора и анализа данных и основных ограничений;
- наиболее важные результаты и выводы;
- основные рекомендации.

## Стандарты оценки в системе ООН

Стандарт 4.3: В отчете должно содержаться четкое описание объекта оценки, включая логическую модель и/или цепь ожидаемых результатов и предполагаемого воздействия, стратегию осуществления и ключевые предположения.

4. Отчет об оценке должен содержать четкое описание цели деятельности объекта оценки и того, как, по мнению разработчиков, он должен решать выявленные проблемы. К числу других важных элементов относятся: важность, сфера и масштабы деятельности объекта оценки; описание получателей/предполагаемых бенефициаров и заинтересованных сторон, а также бюджетные данные.

5. Описание объекта оценки должно быть как можно более кратким, но при этом содержать всю важную информацию. Если составители отчета считают необходимым включить дополнительные подробные данные, то их описание, включая логическую модель, можно привести в приложении.

Стандарт 4.4: В отчете должны быть четко описаны роль и вклад организаций системы ООН и других заинтересованных сторон в объект оценки.

6. Отчет должен содержать описание сторон, участвующих в деятельности объекта оценки, их роли и вклада, включая финансовые ресурсы, вклады в натуральной форме, техническую помощь, участие, затраты рабочего времени, профессиональную подготовку, руководство, информационно-просветительскую деятельность и лоббирование, и любого вклада основных заинтересованных сторон, таких как местных сообществ. Следует попытаться разъяснить, кто из партнеров способствовал достижению какого результата.

7. Пользователи захотят сопоставить эту информацию со сведениями о том, кто участвовал в проведении оценки, с тем чтобы понять, как учитывались различные точки зрения.

Стандарт 4.5: В отчете должно содержаться описание цели и условий проведения оценки.

8. В описании цели следует рассматривать вопросы о том, почему проводится оценка, как будут применяться ее результаты и какие решения будут приняты после завершения оценки. Описание условий проведения оценки необходимо для понимания обстановки, в которой проводилась оценка.

## Стандарты оценки в системе ООН

Стандарт 4.6: Отчет об оценке должен содержать разъяснение критериев оценки, которые использовались оценщиками.

9. Не все критерии используются при проведении каждой оценки. В отчете следует обосновывать, почему тот или иной критерий не был использован при проведении оценки, а также указывать любые ограничения в применении критериев оценки. Кроме того, следует включать описание использовавшихся в ходе оценки стандартов или базовых показателей качества работы.

10. Важно обеспечивать «прозрачность» оснований для вынесения субъективных суждений.

Стандарт 4.7: В отчете об оценке должно излагаться четкое разъяснение задач оценки и ее сферы.

11. Отчет должен содержать описание первоначальных задач оценки, а также любых изменений, внесенных в план оценки.

12. В отчете должно содержаться описание сферы оценки, дающее полное представление о ее охвате. Кроме того, должны быть указаны границы оценки.

13. В отчете должны разъясняться первоначальные вопросы оценки, а также вопросы, добавленные в ходе ее проведения. Это - важнейшие базовые показатели, на основании которых должно оцениваться содержание отчета.

14. Задачи и сфера оценки также являются важнейшими показателями при анализе того, насколько адекватными были выбранная методология и выделенные ресурсы.

Стандарт 4.8: В отчете об оценке следует указывать, насколько при ее проведении учитывались гендерная проблематика и соответствующая необходимость соблюдения прав человека.

15. Отчет об оценке должен включать, в частности, описание:

- того, как учитывалась гендерная проблематика в качестве сквозной темы при выполнении программы и насколько серьезное внимание объект оценки уделял поощрению гендерного равенства и учету гендерных аспектов;
- того, уделял ли объект оценки внимание последствиям своей деятельности для маргинализированных, уязвимых и труднодоступных групп;

## Стандарты оценки в системе ООН

- того, располагал ли объект оценки информацией о договорах и юридических документах по правам человека;
- того, насколько объект оценки учитывал соответствующие требования и обязательства в области защиты прав человека;
- того, как были выявлены недостатки в способности обладателей прав добиваться их соблюдения, а лиц, обязанных обеспечивать их соблюдение, выполнять свои обязательства, включая анализ положения женщин и маргинализированных и уязвимых групп, а также того, как при разработке и осуществлении объекта оценки устранялись эти недостатки;
- того, как объект оценки контролировал и анализировал результаты в рамках этой правозащитной базы.

Стандарт 4.9: В отчете должно содержаться «прозрачное» описание применявшейся методологии оценки, включая любые ограничения методологии.

16. В отчете об оценке должно содержаться полное, но не избыточное, описание важнейших аспектов методологии, с тем чтобы пользователь(и) оценки мог(ли) сделать свои собственные выводы в отношении качества данных. Любое описание методологии должно включать:

- указание источников данных;
- описание методов сбора данных и анализа (включая уровень точности, требуемый для количественных методов, шкалы ценностей или кодировки, используемые при качественном анализе);
- описание выборки (представленные в выборке области и популяции, обоснование выбора, механизм отбора, число отобранных потенциальных объектов, ограничения выборки);
- при необходимости ориентировочные и базовые показатели, (показатели за предыдущие годы, данные национальной статистики и т.д.);
- информацию о группе по оценке, включая участие отдельных членов группы;
- описание плана оценки;
- перечисление ключевых ограничений.

Приложения должны содержать следующую информацию:

- более подробные данные по любому из вышеперечисленных вопросов;
- описание инструментов сбора данных (обследований, контрольных перечней и т.д.);
- описание системы обеспечения качества данных посредством контроля за сбором данных и надзора;

## Стандарты оценки в системе ООН

- при необходимости более углубленный анализ ограничений.

Стандарт 4.10: Оценка должна содержать полное описание участия заинтересованных сторон.

17. В отчете должно содержаться описание уровня участия в оценке заинтересованных сторон, включая обоснование выбора данного конкретного уровня. Хотя не все оценки могут проводиться при определенном участии сторон, важно предусматривать возможность привлечения заинтересованных сторон, поскольку такое участие все чаще признается как один из решающих факторов в использовании выводов, рекомендаций и уроков. Использование подхода, основанного на правах человека, при разработке и выполнении программ делает еще более важным участие основных заинтересованных сторон. Во многих случаях это явно указывает на вовлечение населения и местных сообществ. Кроме того, включение определенных групп заинтересованных сторон может быть необходимым для проведения полного и беспристрастного анализа.

Стандарт 4.11: Отчет об оценке должен содержать анализ того, в какой мере при разработке оценки в надлежащих случаях учитывались этические гарантии.

18. Отчет должен содержать грамотное описание этических соображений, включая обоснование, лежавшее в основе разработки оценки, и, при необходимости, механизмы защиты участников. Сюда относятся защита конфиденциальности, достоинства, прав и благополучия людей, включая детей, и уважение ценностей сообществ бенефициаров.

Стандарт 4.12: При представлении результатов следует по возможности приводить количественную оценку потребляемых ресурсов, конкретных и общих результатов/воздействия (или приводить надлежащее обоснование того, почему это не делается).

19. Следует проводить четкое различие между результатами оценки в отношении потребляемых ресурсов, необходимых для завершения мероприятий или достижения целей процесса, и конкретными и общими результатами деятельности и ее воздействием.

20. В число общих результатов и воздействия следует включать любые непредвиденные последствия вне зависимости от того, насколько положительными или отрицательными они являются. Кроме того, следует включать информацию о любом мультиплицированном воздействии или влиянии на последующую деятельность, которую оказывает объект оценки. По возможности следует

## Стандарты оценки в системе ООН

приводить количественную или качественную оценку каждого из этих последствий. При проведении таких оценок следует использовать базовые показатели.

21. Отчет должен включать информацию о логической разбивке результатов оценки с указанием прогресса в направлении от осуществления к достижению результатов с использованием надлежащих методов измерения и анализа цепочки результатов или содержать обоснование того, почему анализ результатов не проводился.

22. Нет необходимости представлять полностью все данные; в отчет следует включать лишь данные, подтверждающие полученные результаты, а полные данные могут быть приведены в приложении. Кроме того, следует избегать в отчетах разбивки результатов оценки по источникам данных.

23. Результаты оценки должны охватывать все задачи оценки и использовать собранные данные.

Стандарт 4.13: Анализ должен предусматривать надлежащее обсуждение соответствующего вклада заинтересованных сторон в достижение результатов.

24. Результаты, приписываемые объекту оценки, должны быть соотнесены со вкладом различных заинтересованных сторон. Должно соблюдаться определенное соответствие между относительным вкладом каждой из сторон и достигнутыми результатами. Это является неотъемлемым элементом отчетности перед партнерами, донорами и основными заинтересованными сторонами.

25. Если в отчете отсутствует такой анализ, то должна быть четко указана причина, по которой он не проводился. Например, если оценка проводилась в начале управленческого цикла, то определить результаты или установить их связь с вкладом отдельных заинтересованных сторон может оказаться невозможно.

Стандарт 4.14: В отчете следует по возможности указывать причины достижений и трудности, с которыми сталкивается объект оценки, особенно факторы, препятствующие или благоприятствующие его деятельности.

26. Помимо простого описания хода осуществления и общих результатов отчет об оценке должен содержать основанный на результатах оценки анализ основных причин, трудностей, преимуществ, которые следует развивать, и возможностей. Следует по возможности включать описание и анализ внешних факторов, способствующих достижениям, и трудностей, включая социальную, политическую или окружающую обстановку.

## Стандарты оценки в системе ООН

27. Разъяснение внешних условий повышает полезность и точность оценки. Понимание того, какие внешние факторы способствовали успеху или неудаче объекта оценки, помогает установить, как такие факторы будут влиять на будущее объекта оценки и можно ли воспроизвести их в других местах.

Стандарт 4.15: Выводы должны подкрепляться результатами оценки, соответствующими собранным данным и методологии, и представлять собой результат глубокого анализа выявления и/или решения важных проблем или вопросов.

28. Выводы должны повышать ценность результатов оценки. Логика, которой руководствовались авторы отчета при подготовке выводов, и связь этих выводов с фактическими результатами оценки должны быть понятны.

29. Выводы должны касаться вопросов, имеющих существенное значение для объекта оценки, которые определяются по задачам оценки и ключевым вопросам оценки. Общеизвестные и очевидные простые выводы бесполезны, и их следует избегать.

30. Выводы в отношении того, благодаря чему были достигнуты результаты деятельности, как правило, носят предварительный характер, и поэтому должны сопровождаться четким и подробным описанием известных фактов и возможных разумных предположений, с тем чтобы было понятнее, как на основании результатов оценки были сделаны соответствующие выводы, что позволит повысить их достоверность.

Стандарт 4.16: Рекомендации должны убедительно подтверждаться собранными доказательствами и результатами анализов, быть значимыми и реалистичными и предусматривать четко определенные приоритетные действия.

31. Для обеспечения точности и достоверности рекомендации должны логически вытекать из результатов и выводов оценки. Кроме того, рекомендации должны быть значимыми для объекта оценки, Технического задания и задач оценки и должны быть сформулированы четко и кратко. Помимо этого, следует по возможности обеспечивать ранжирование рекомендаций по приоритетности.

32. Рекомендации должны по возможности предусматривать круг ответственных за их выполнение и сроки выполнения.

Стандарт 4.17: Описание извлеченных уроков должно быть достаточно общим, чтобы помимо непосредственного объекта оценки они могли быть значимы для более широкого круга лиц.

33. Не все оценки завершаются извлечением уроков. Уроки следует извлекать лишь в том случае, если они представляют собой вклад в общие знания. Они должны в значительной степени подтверждаться результатами и выводами оценки. Они могут уточнять или дополнять общепризнанные уроки, но не должны просто повторять общеизвестные факты.

34. Хороший отчет об оценке включает четко определенные уроки, которые логически вытекают из результатов оценки, содержит анализ того, как их можно использовать в различных обстоятельствах и/или разных секторах, и учитывает ограничения доказательной базы, такие как генерализация наблюдений, основанных на единственной точке зрения.

Стандарт 4.18: Приложения должны быть полными и значимыми.

35. К числу дополнительных вспомогательных данных, относящихся к оценке, которые следует включать в приложения, относятся:

- список опрошенных лиц (если это позволяют соображения конфиденциальности) и посещенных объектов;
- инструментарий сбора данных (копии вопросников, обследований и т.д.);
- первоначальное Техническое задание на проведение оценки;
- список сокращений.

36. Приложения повышают полезность и достоверность отчета.