

**Excellent**



**Good**



**Average**



**Poor**



Всемирная  
Метеорологическая  
Организация

Погода · Климат · Вода

ВМО-№ 1088

# Руководство ВМО по мониторингу и оценке

Апрель 2012 г.

# Руководство ВМО по мониторингу и оценке

ВМО-№ 1088



**Всемирная  
Метеорологическая  
Организация**  
Погода • Климат • Вода

Апрель 2012 г

ВМО-№ 1088

© Всемирная Метеорологическая Организация, 2012 г.

Право на опубликование в печатной, электронной или какой-либо иной форме на каком-либо языке сохраняется за ВМО. Небольшие выдержки из публикаций ВМО могут воспроизводиться без разрешения при условии четкого указания источника в полном объеме. Корреспонденцию редакционного характера и запросы в отношении частичного или полного опубликования, воспроизведения или перевода настоящей публикации следует направлять по адресу:

Chair, Publications Board  
World Meteorological Organization (WMO)  
7 bis, avenue de la Paix  
P.O. Box 2300  
CH-1211 Geneva 2, Switzerland

Tel.: +41 (0) 22 730 84 03  
Fax: +41 (0) 22 730 80 40  
E-mail: [publications@wmo.int](mailto:publications@wmo.int)

ISBN 978-92-63-41088-7

#### ПРИМЕЧАНИЕ

Обозначения, употребляемые в публикациях ВМО, а также изложение материала в настоящей публикации не означают выражения со стороны Секретариата ВМО какого бы то ни было мнения в отношении правового статуса какой-либо страны, территории, города или района, или их властей, а также в отношении делимитации их границ.

Мнения, выраженные в публикациях ВМО, принадлежат авторам и не обязательно отражают точку зрения ВМО. Упоминание отдельных компаний или какой-либо продукции не означает, что они одобрены или рекомендованы ВМО и что им отдается предпочтение перед другими аналогичными, но не упомянутыми или не прорекламированными компаниями или продукцией.

Эта публикация издана без официального редактирования.

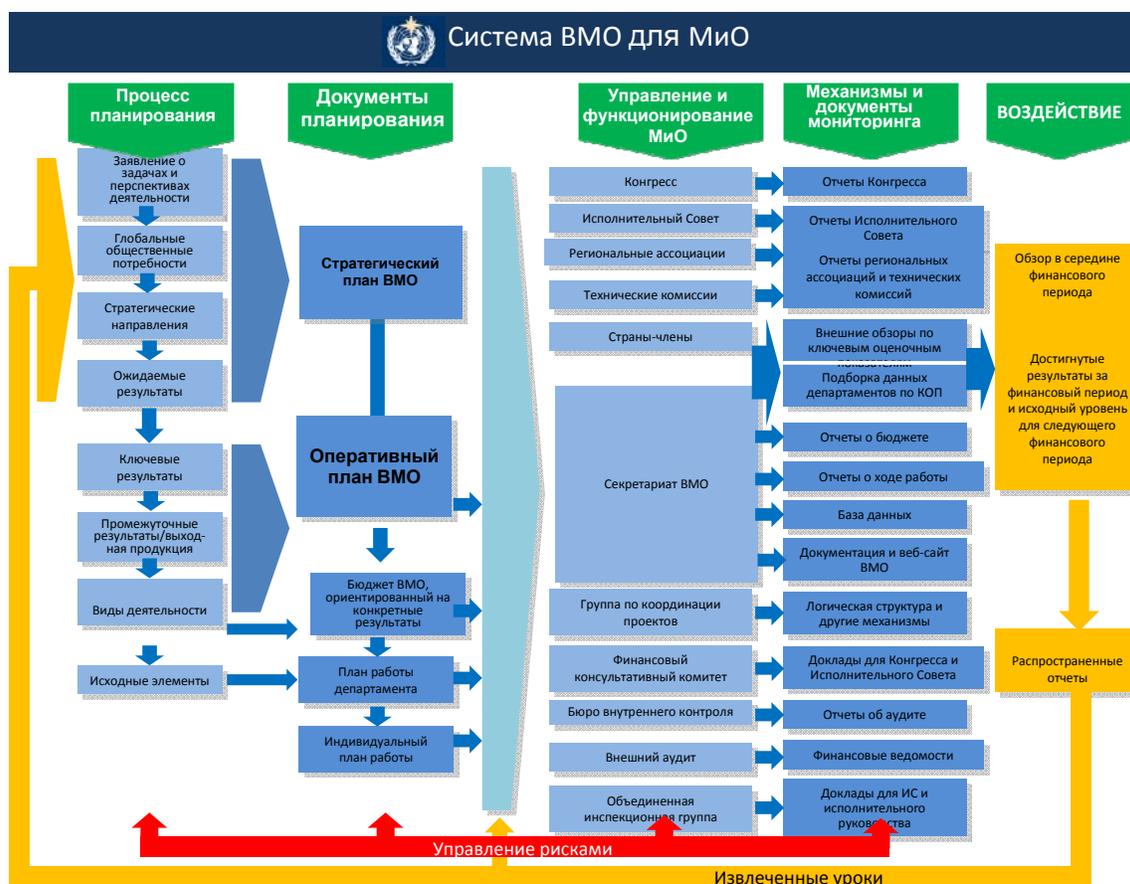
# Содержание

1.	Введение	1
2.	Терминология	3
3.	Процесс мониторинга	6
4.	Процесс оценки	8
5.	Исходный уровень и измерение воздействия	10
6.	Показатели	11
7.	Мониторинг проектов с использованием логической структуры	13
8.	Сбор данных	14
9.	Информация МиО	18

## 1. Введение

Эта публикация является руководством по внедрению Системы ВМО для мониторинга и оценки (МиО) ВМО, представленным в виде отдельного издания. Она подготовлена на основе поручения, данного Шестнадцатым Всемирным метеорологическим конгрессом (май/июнь 2011 г.) Исполнительному Совету и Генеральному секретарю, продолжить дальнейшую разработку и внедрение Системы МиО, в частности в том, что касается необходимости точного определения и правильного применения Системы МиО. Она предназначена для использования конституционными органами и Секретариатом. Ее следует применять в совокупности с публикацией о Системе ВМО по МиО.

Руководство Всемирной Метеорологической Организации (ВМО) по мониторингу и оценке (МиО) содержит подробные сведения и руководящие указания, касающиеся системы мониторинга, предназначенной для определения прогресса в достижении результатов, изложенных в Стратегическом плане ВМО. Описание этой системы содержится в отдельном документе «Система ВМО для мониторинга и оценки», равно как и «Ключевые оценочные показатели ВМО».



---

Полностью функциональная Система МиО обеспечивает постоянный поток информации, которая является полезной как для внутреннего, так и внешнего использования, для измерения прогресса, достигнутого в достижении ожидаемых результатов, отражающих желаемые результаты, которые должны быть достигнуты ВМО в целом (т. е. странами – членами ВМО, конституционными органами ВМО, совместными программами ВМО и Секретариатом). Соответствующие ключевые оценочные показатели (КОП) – это согласованные измерения, которые позволят ВМО как организации оценивать достижение ожидаемых результатов.

С точки зрения внутреннего применения, а именно в рамках Секретариата ВМО, информация МиО является исключительно важным механизмом управления, предназначенным для достижения результатов и выполнения конкретных задач. Информация о прогрессе, проблемах и функционировании является центральным элементом успеха на организационном уровне. Информация также играет важную роль в организационном обучении, совершенствовании и установлении более прочных внешних связей, а также в определении других заслуживающих внимания видов деятельности по распределению скудных ресурсов.

МиО сообщает исключительно важную информацию и дает возможность политикам принимать более совершенные и более обоснованные решения. В то же время, предоставление подобной информации может обеспечить уделение постоянного внимания усилиям, направленным на достижение целей Организации.

## 2. Терминология

Ниже дается подробное описание ряда терминов, которые необходимо понимать и признавать.

### **Деятельность**

Это действие или совокупность действий, осуществленных для получения продукции или обслуживания. Осуществление одного или нескольких видов деятельности приводит к получению промежуточного результата/выходной продукции. Виды деятельности, предусмотренные в Оперативном плане ВМО, основаны на вкладах со стороны технических комиссий, региональных ассоциаций и Секретариата. Дополнительные виды деятельности, способствующие достижению ожидаемых результатов, связаны с совместными программами и партнерами ВМО.

### **Исходный уровень**

Комплект количественных и качественных данных, собранных на начальном этапе существования программы с целью установления ориентира, по которому измеряется изменение.

### **Промежуточный результат/выходная продукция**

Ожидаемый результат нижнего уровня (применительно конкретно к Секретариату), который достигается благодаря совокупности видов деятельности, т. е. осязаемый результат. Промежуточные результаты вносят вклад в достижение ключевого результата или в программную область. Термины «промежуточный результат» и «выходная продукция» являются в ВМО взаимозаменяемыми.

### **Исходные элементы**

Исходные элементы – это финансовые, людские и материальные ресурсы, предоставляемые странами-членами, ТК, РА, Секретариатом ВМО и совместными программами и партнерами ВМО и используемые для осуществления Стратегического плана в целях достижения ожидаемых результатов.

### **Ожидаемый результат (ОР)**

Ожидаемый результат – это заявление на высшем уровне, в котором прогнозируется результат высокого уровня (изменение в условиях стран-членов или общественных условиях), который должен быть достигнут в долгосрочном плане ВМО в целом (Секретариат, технические комиссии, региональные ассоциации и страны-члены).

### **Оценка**

Оценка – это постоянный процесс, направленный на получение объективных результатов анализа текущей или завершенной оперативной деятельности. Он включает, вероятно, оценку ее проектирования, осуществления и результатов, с тем чтобы определить ее соответствие, выполнение задач, эффективность и результативность, а также ее общее воздействие и устойчивость. Оценка затрагивает такие стратегические вопросы, как «Что?» (воздействие и устойчивость) и «Почему?» (актуальность). В данном случае анализ является более глубоким, а его целью является установление фактических причинно-следственных связей и возможных последствий наблюдаемых ситуаций. Он направлен на получение заключений о «широкой картине» и означает для ВМО завершение восьми ожидаемых результатов.

### **Глобальные общественные потребности (ГОП)**

Глобальные общественные потребности (ГОП) представляют собой общие общественные потребности, определенные странами – членами ВМО, которыми

---

необходимо заниматься в рамках миссии ВМО посредством комплекта стратегических видов деятельности, представленных стратегическими направлениями. Они формируют основу для стратегического направления ВМО в финансовый период.

### **Воздействие**

В его самом широком смысле, воздействие – это позитивный и негативный, первичный и вторичный долгосрочный эффект, связанный с достигнутыми промежуточными результатами/выходной продукцией или итогами.

### **Ключевой результат (КР)**

Ключевые результаты – это вероятные или полученные краткосрочные и среднесрочные последствия достигнутых конечных результатов/конечной продукции, связанных с программными областями, которые определяют параметры для уникального вклада ВМО в прогресс в области достижения ожидаемых результатов. Для каждого ожидаемого результата существует несколько конечных результатов. Для каждого результата имеется набор КОП, предназначенных для измерения достижения данного результата.

### **Ключевой оценочный показатель (КОП)**

Количественный или качественный метрический параметр, используемый для измерения достижения ожидаемого результата или прогресса, достигнутого в направлении такого достижения. Ключевой оценочный показатель является конкретным, измеряемым, достижимым, надежным и срочным.

### **Мониторинг**

Мониторинг – это постоянный внутренний процесс, при котором используется систематический сбор данных, сопоставление и анализ определенных, основанных на конкретных результатах, показателей (измерений). Он обеспечивает руководство и ключевых заинтересованных лиц ВМО информацией о прогрессе в области управления, направленном на достижение согласованных результатов, а также эффективного использования выделенных средств. Регулярный мониторинг позволяет выявлять фактические или потенциальные проблемы как можно раньше, с тем чтобы способствовать внесению своевременных корректировок в процесс осуществления. Мониторинг в ориентированном на конкретные результаты контексте также связан с оценкой хода выполняемой работы, т. е. были ли достигнуты результаты.

Мониторинг сконцентрирован на повседневных вопросах управления. Типичными вопросами являются: «Сколько?», «Когда?», «Каким образом?», «По какой стоимости?». Посредством мониторинга мы пытаемся давать оценку тому, является ли осуществляемая деятельность эффективной и результативной. От мониторинга ожидается получение полезной информации и выявление возможных «узких мест»; данных о том, как мы работаем над получением наших ожидаемых результатов; являемся ли мы эффективными в плане ресурсов и бюджета. Мониторинг означает predetermined стратегическую рамочную основу программы, которая служит руководством для осуществления. От него ожидается получение своевременной информации об оперативной эффективности и результативности.

### **Бюджет ВМО, ориентированный на конкретные результаты (БОР)**

Бюджет ВМО, ориентированный на конкретные результаты, определяет ресурсы, полученные за счет начисленных взносов стран-членов, а также добровольных взносов, с тем чтобы осуществлять деятельность по программам и проекты в рамках Оперативного плана ВМО. Каждые четыре года он утверждается Конгрессом.

---

**Стратегические направления (СН)**

Стратегические направления дают широкое представление о стратегических видах деятельности, целью которых является удовлетворение глобальных общественных потребностей (ГОП) для достижения ожидаемых результатов.

**Цель**

Желаемый уровень эффективности работы (ориентиры), который должен быть достигнут в течение финансового периода, т. е. (эффективность работы = исходный уровень +  $x$ , где « $x$ » - это наблюдаемое изменение).

**Оперативный план ВМО**

Оперативный план ВМО содержит подробные данные по ключевым результатам, промежуточным результатам и деятельности по программам и проекта, способствующие достижению ожидаемых результатов, которые используются для ориентации ресурсных оценок и распределения финансовых средств в бюджете, ориентированном на конечные результаты.

**Стратегический план ВМО**

Стратегический план ВМО показывает уникальный стратегический вклад ВМО в удовлетворение глобальных общественных потребностей. Он состоит из следующих элементов: глобальные общественные потребности, стратегические направления, серия ожидаемых результатов и стратегические приоритеты.

### 3. Процесс мониторинга

Первым шагом в процессе мониторинга является определение результатов, которые необходимо измерять, и метрических показателей для их измерения. Подлежащие измерению результаты и показатели эффективности работы для их измерения определены в Стратегическом плане и Оперативном плане ВМО. Лица, ответственные за сбор данных, будут выбирать методы и механизмы для сбора этих данных (Что?, Где?, Когда?, Кто?, Почему?) и методы для проверки данных, регистрации, сопоставления и анализа (Что?, Где?, Когда?, Кто?, Почему?). После этого собранная информация анализируется, и сообщаются результаты этого анализа.

Каждые шесть месяцев для обеспечения своевременности, качества и экономической эффективности проводится мониторинг прогресса по промежуточным результатам/выходной продукции, которые вносят вклад в достижение ключевых результатов, связанных с ожидаемыми результатами. Данная система основана на плановых мероприятиях с расчетом их стоимости, которые предусматриваются по каждому виду промежуточного результата/выходной продукции. Мониторинг этих промежуточных результатов осуществляется в рамках департаментов, и полученные данные используются Бюро стратегического планирования для составления доклада о ходе работы. Данная система позволяет готовить всеобъемлющие доклады о ходе работы и показывать тот прогресс, который был достигнут в отношении промежуточных результатов/ выходной продукции и связанных с ними ключевых результатов и ожидаемых результатов.

Менее частый мониторинг оценочных показателей (т. е. КЦП и КОП) обеспечивает направленность осуществления программ на достижение результатов для определения следующего:

- был ли достигнут промежуточный результат/выходная продукция благодаря комплексу проведенных мероприятий;
- были ли достигнуты ключевые результаты и ожидаемые результаты благодаря комплексу промежуточных результатов.

Целью институционального мониторинга в ВМО является внутренний мониторинг финансовых, материальных и организационных вопросов. Финансовый мониторинг отслеживает исходные элементы и издержки по видам деятельности в рамках predetermined categories of expenditures. Физический мониторинг отслеживает распределение и осуществление проектных мероприятий, получение выходной продукции или принятие оперативных мер.

Организационный мониторинг контролирует устойчивость, институциональное развитие и наращивание потенциала в рамках проекта. Благодаря результатам мониторинга отслеживаются последствия и прогресс, связанные с достижением ожидаемых результатов.

Эта деятельность в области мониторинга меняется в зависимости от того, где собираются данные (т. е. источник), частоты сбора данных и методов, применяемых для сбора и анализа этих данных.

Оценка исходных элементов проводится посредством мониторинга финансовой информации. Данные мониторинга исходных элементов помогают постоянно информировать руководство ВМО о степени финансовой эффективности, с которой функционирует Организация. Исходные элементы включают материальные и людские

---

ресурсы (средства) и финансовые ресурсы (издержки). Эти данные обрабатываются в соответствии с конкретными категориями расходов и сообщаются в регулярных финансовых отчетах.

Физический мониторинг проводится для оценки прогресса в предоставлении выходной продукции, связанной с осуществляемыми видами деятельности, в том, что касается их воздействий на целевые группы и своевременности. Источники информации для физического мониторинга включают различные документальные записи ВМО. Запрашивается информация, которая не только содержит данные о достигнутых целях, но также и объясняет достигнутый прогресс. Только благодаря знанию того, почему что-то происходит или почему что-то не происходит, мы действительно получаем обоснования для принятия решения о том, какие корректирующие меры являются необходимыми.

## 4. Процесс оценки

Система ВМО по МиО охватывает два типа оценки:

- самооценки (должны проводиться конституционными органами и Секретариатом ВМО);
- независимые оценки (должны проводиться группами экспертов из технических комиссий, отдельными группами региональных ассоциаций или индивидуальными внешними или внутренними экспертами по оценке/техническими экспертами, или посредством внутреннего и внешнего контроля).

Как самооценки, так и независимые оценки, будут проводиться периодически. В случае возникновения проблем во время осуществления Оперативного плана ВМО будет предписано проведение более тщательной проверки осуществления программы в целях поддержки процесса принятия решений. Оценка может быть инициирована в следующих случаях:

- наличие расхождения между плановыми и фактическими показателями эффективности работы;
- неясными являются связи между осуществлением (виды деятельности и выходная продукция/промежуточные результаты) и ожидаемыми результатами;
- при принятии решений о распределении ресурсов;
- при наличии противоречивых свидетельств о результатах;
- при необходимости проверки информации о результатах или проведения беспристрастной оценки эффективности выполнения программы (независимая оценка).

В начале каждого финансового периода конституционные органы ВМО и департаменты Секретариата будут разрабатывать концепцию их соответствующей оценки в качестве части их вклада в Оперативный план ВМО. Они будут включать в нее описание самооценок, которые должны проводиться на двухлетней основе. Самооценки должны касаться таких вопросов, как соответствие, эффективность, результативность и устойчивость достижения промежуточных результатов и ожидаемых результатов. В частности, им следует анализировать следующее:

- достижение промежуточных результатов и ожидаемых результатов по сравнению с исходными уровнями;
- непреднамеренные результаты;
- удовлетворение требований стран-членов;
- внешние факторы, которые затронули осуществление;
- проблемы, возникшие во время осуществления;
- предпринятые корректирующие меры и возможная корректировка стратегий;
- что работало хорошо и почему;
- извлеченные уроки.

Независимые оценки будут проводиться по поручению ИС и Конгресса, возможно, на основе рекомендаций Генерального секретаря и конституционных органов ВМО. Подобные оценки могут охватывать, например, проект, программу, конкретные области работы технических комиссий или программы работы в определенных регионах.

Для получения объективной и точной информации при проведении оценки используются более скрупулезные исследовательские методологии, такие как

---

репрезентативные обзоры и всеобъемлющие количественные анализы. Обзоры конечной продукции, результатов и роли ВМО осуществляются на основе хорошо зарекомендовавших себя тенденций в области окружающей среды.

Достижение ожидаемых результатов является конечной целью организационного процесса. В этой связи ответственность за процесс оценки того, был ли достигнут ожидаемый результат, будет в конечном итоге возлагаться на ИС и Конгресс.

## **5. Исходный уровень и измерение воздействия**

### **Установление исходного уровня**

Исходные уровни для КОП на период 2012-2015 гг. устанавливаются по результатам проведенного в феврале 2012 г. обзора воздействий достигнутых результатов на страны-члены.

Они будут определять базовый уровень для каждого КОП и соответствующего ключевого результата и ожидаемого результата. Другие аналогичные обследования будут проведены в середине (2013 г.) и конце (2015 г.) финансового периода для измерения прогресса в достижении ожидаемых результатов.

Данные, собранные в конце финансового периода, будут сравниваться с ситуацией в начале финансового периода, с тем чтобы определить прогресс в достижении результатов. Данные на конец финансового периода послужат также в качестве исходного уровня для следующего финансового периода.

Главным инструментом для сбора данных о воздействиях является вопросник под названием «Воздействия достигнутых результатов на страны-члены», который заполняется странами-членами два раза в течение финансового периода (в середине и в конце).

Собранные данные относятся к двум типам, а именно качественные и количественные данные. Количественные данные, полученные из официальных обзоров вопросника, измеряют различия в переменных величинах, которые могут быть рассчитаны. Количественные данные носят описательный характер и измеряют восприятие и отношение бенефициара.

Использование обоих типов обзоров является обычной практикой. Количественные исходные уровни повышают точность количественных базовых уровней, которые, в свою очередь, повышают статистическую точность, необходимую для поддержки результатов количественных исходных уровней.

### **Оценка воздействия**

Оценка воздействия будет проводиться в середине и конце финансового периода для оценки достижения восьми ожидаемых результатов и любых других непреднамеренных воздействий, как негативных, так и позитивных.

Данная оценка будет измерять все КОП. К этой оценке будут привлекаться НМГС, являющиеся ключевыми заинтересованными сторонами. Она определит то, какие воздействия имели место, их прямые или косвенные причины, а также их важность по отношению к целям и количественному определению воздействия.

Результаты станут частью процесса по подготовке следующего стратегического плана после 2015 г. и определят шаги, которые необходимо предпринять для ликвидации или уменьшения любых существенных пагубных воздействий или для их компенсации.

Итоги оценки воздействия будут распространены среди заинтересованных сторон таким образом, чтобы способствовать обучению (т. е. посредством веб-сайта ВМО, практических семинаров, совещаний и распространения докладов) и получению согласия заинтересованных сторон с докладами и согласования последующих действий.

## 6. Показатели

### Почему необходимы показатели?

- Показатели являются средством для упрощения подробной и сложной информации.
- Показатели служат основой и ориентиром для наших решений и действий.
- Показатели могут быть эффективными, оперативными и коммуникационными инструментами.
- Показатели могут способствовать развитию совместного обучения и решению проблем, а также стимулировать перемены.
- Показатели помогают определить развитие и измерять его.

### Какие показатели необходимы?

Существует популярная управленческая поговорка о том, что «вы управляете тем, что вы измеряете», и еще одна поговорка, которая гласит «вы считаете то, что считается». Эти поговорки свидетельствуют о том, насколько влиятельными могут быть показатели в руководстве процессом принятия решений и принятии мер. В силу этой причины нам необходимо обеспечить, чтобы мы измеряли то, что мы ценим превыше всего.

Показатели исходных элементов измеряют количество (и иногда качество) ресурсов, предоставляемых для деятельности ВМО.

Показатели выходной продукции измеряют количество (и иногда качество) товаров или услуг, произведенных или предоставленных благодаря использованию исходных элементов.

Показатели результатов и воздействий измеряют количество и качество результатов, достигнутых благодаря предоставлению товаров и услуг.

Показатели соответствия измеряют тенденции в области более широких проблем политики, на которые ВМО рассчитывает повлиять. Зачастую атрибуция этих показателей может оказаться весьма трудной.

Показатели рисков измеряют статус экзогенных факторов, определенных в качестве критических, т. е. это предположения, которые делаются в отношении внешних условий для данного проекта.

Показатели эффективности демонстрируют то, насколько хорошо результаты на одном уровне осуществления были преобразованы в результаты на следующем уровне; эффективность вводимых ресурсов, результативность конечной продукции и устойчивость воздействия. Они измеряют скорее эффективность ВМО в достижении ее целей, а не ее результатов.

Показатели результативности обычно представляют собой долю исходных элементов, необходимых на единицу выпущенной продукции.

Показатели отчетности (которые являются центральным элементом большей части работы Бюро внутреннего контроля) могут рассматриваться в качестве разновидности показателей эффективности. Они измеряют степень наличия ресурсов для тех видов деятельности, для которых они были предназначены, и их надлежащего использования.

---

Показатели эффективности обычно представляют собой долю выходной продукции (или ресурсов, использованных для получения выходной продукции) в расчете на единственный результат или воздействие, или ту степень, в которой выходная продукция влияет на результаты и воздействия.

Показатели устойчивости отражают постоянство выгод во времени, особенно после прекращения любого финансирования.

Хороший показатель является:

- конкретным в плане количества, качества и времени (ККВ);
- измеримым объективно, проверяемым при приемлемых расходах;
- имеющимся из существующих источников или в рамках разумных дополнительных усилий;
- соответствующим целям проекта и реагирующим на изменение;
- своевременным для обеспечения полезности для менеджеров.

### **Ключевые оценочные показатели ВМО**

Для каждого «ключевого результата, связанного с ожидаемым результатом» в Оперативном плане ВМО был определен набор КОП. Они являются измерениями, которые позволят ВМО, как организации, оценивать достижение ожидаемых результатов. Достижение ожидаемых результатов будет являться сложным процессом, включающим согласованные усилия компонентов ВМО (страны-члены, технические комиссии, региональные ассоциации и Секретариат) и партнеров, таких как МОК/ЮНЕСКО, ЮНЕП, ПРООН и международные финансирующие учреждения.

Результативность измерения качества работы в ВМО зависит, в частности, от качества оценочных метрических показателей, содержащихся в Стратегическом плане и Оперативном плане ВМО.

Показатели должны быть в состоянии преодолевать ряд проблем измерения, включая проблему атрибуции/вклада, качественный характер некоторых ожидаемых результатов и временные рамки, необходимые для достижения результатов. Хорошие показатели являются основополагающими элементами для проведения измерения, и поэтому желательно, чтобы они соответствовали вышеуказанным критериям конкретности, измеримости, наличия, соответствия и своевременности или аналогичным критериям.

Показатели являются знаками или свидетельствами, благодаря которым что-то становится известным. В случае мониторинга и оценки показатели могут использоваться для измерения свидетельства, при помощи которого мы можем оценивать уровень достижения результатов.

Для каждого КОП проводится сбор и анализ данных, получаемых от стран-членов. Странам-членам направляется вопросник для его заполнения, после чего итоговые ответы анализируются для определения прогресса каждой страны-члены относительно каждого КОП.

Эти данные анализируются и компилируются Бюро стратегического планирования ВМО. Кроме того, для многих КОП сбором и анализом данных занимаются департаменты в рамках Секретариата ВМО. Каждый КОП показывает то, какие данные собраны, и кем это сделано.

## 7. Мониторинг проектов с использованием логической структуры

Прекрасным инструментом МиО для менеджмента проектов является логическая структура. Логическая структура широко используется сейчас многосторонними и двусторонними агентствами по оказанию помощи и неправительственными организациями. Она создает основу для разработки системы мониторинга во время осуществления, а также структуры оценки конкретного проекта.

Логическая структура состоит из таблицы или матрицы из четырех колонок, и в своей самой базовой форме – четырех рядов. Ряды представляют уровни целей проектов, включая средства, необходимые для их достижения (вертикальная логика). Колонки показывают, каким образом можно проводить проверку достижения этих целей (горизонтальная логика).

Воздействие	Показатели	Средства проверки	Предположения
Результат	Показатели	Средства проверки	Предположения
Выходная продукция	Показатели	Средства проверки	Предположения
Виды деятельности	Требуемые исходные элементы		Предположения

Логическая структура должна иметь строгую и ясную иерархию целей, представленных в простой, краткой и сопоставимой форме.

Описательное резюме логики вмешательства говорит нам о том, на достижение чего направлен данный проект, однако оно не дает нам четкой картины того, каким образом данный проект достигнет своих целей.

Роль объективно проверяемых показателей (ОПП) заключается в описании целей и того, каким образом они будут достигнуты в оперативно измеряемых показателях. ОПП являются количественными или качественными критериями успеха, которые позволяют нам измерять или оценивать достижение целей проекта.

Сам по себе проект не может достигнуть всех целей, определенных в дереве целей. Эти невключенные цели и другие внешние факторы негативно повлияют на осуществление и долгосрочную устойчивость проекта, однако они находятся вне пределов его контроля. Эти условия, которые должны выполняться для того, чтобы данный проект был успешным, включены в четвертую колонку логической структуры под названием «Предположения».

Вероятность и значимость выполнения этих условий должны оцениваться как часть оценки рисков, связанных с данным проектом. Некоторые из них будут исключительно важными для успеха проекта, а другие будут иметь весьма малое значение.

Логическая структура проекта зарекомендовала себя в качестве полезного инструмента и во все большей мере становится требованием со стороны основных доноров. В настоящее время о выполнении многих проектов ежегодно сообщается в формате логической структуры.

## 8. Сбор данных

Для успешного осуществления МиО требуются сбор данных, их сопоставление, анализ и сообщение заинтересованным сторонам. Существуют две основные категории источников данных: стандартные и нестандартные. Сбор стандартных данных проводится в качестве части регулярного мониторинга департаментами, а также партнерами-исполнителями.

Сбор нестандартных данных проводится периодически. Поскольку сбор нестандартных данных обычно проводится в гораздо более широких масштабах по сравнению со сбором стандартных данных, этот процесс характеризуется также возможностью ошибок. Для сбора всех данных ВМО полагается на партнерские отношения со странами-членами и свой Секретариат.

Надежность данных достигается посредством триангуляции. Это означает применение нескольких различных типов методов сбора количественных и качественных данных для того, чтобы удостовериться в том, совпадают ли итоговые данные каждого из этих методов. Триангуляция обеспечивает более полный анализ, зачастую повышая уверенность в полученных результатах и их признание участвующей стороной.

Количественные данные измеряют то, «в каком объеме, сколько раз и как часто» происходит определенное событие. Если, однако, показатели констатируют *«Удовлетворенность стран-членов документацией конституционного органа»*, то в таком случае требуются качественные данные. Качественные данные дают богатые описания того, «каким образом и почему» определенное событие произошло или не произошло.

Вследствие разных характеристик количественных и качественных данных необходимо применять разные методы и технологии сбора данных. Обычно количественные данные собираются посредством проведения официальных обзоров (часто масштабных) групп отдельных лиц для получения общих чисел, требуемых для этих типов показателей.

Это часто делается путем персональных собеседований с заинтересованными сторонами, проводящим опрос лицом и посредством вопросника. С другой стороны, в тех случаях, когда для получения показателей задаются такие виды вопросов, как «каким образом и почему», следует прибегать к обсуждениям в рамках фокус-групп «ОФГ», использованию истории о наиболее существенном изменении (НСИ) и другим подробным и описательным методам и технологиям сбора данных.

Ниже представлен ряд механизмов, которые могут быть использованы Секретариатом ВМО и НМГС для сбора данных.

### Обзоры

Термины «обзор» и «вопросник» часто используются в качестве взаимозаменяемых. Обзоры означают широкомасштабный сбор данных с использованием стандартной формы для сбора данных, в то время как вопросники – это формы, которые используются для сбора данных обзора. Обзоры проводятся скорее периодически, а не регулярно, из-за связанных с ними сроков и издержек, например, для исходных исследований, среднесрочных анализов и конечной оценки эффективности работы. Обзоры являются инструментом, которым можно воспользоваться в рамках многочисленных методов сбора данных. В случае мониторинга и оценки это включает проведение подробных личных интервью, а также методы, основанные на использовании телефона, электронной почты, веб-сайтов или опросов по почте.

### **Вопросники**

Подготовка текста для хорошего обзора или вопросов для интервью являются нелегкой задачей. Золотое практическое правило для написания текста для них - это способность обозначить те вопросы, которые являются жизненно важными или существенными для данного исследования, хорошие вопросы для получения информации, а также вопросы, которые являются особенно необходимыми в связи с целями необходимого сбора данных. Начинать с определения конкретной цели сбора данных, а затем приступайте к подготовке ряда возможных вопросов. Вторые два типа вопросов следует исключить и оставить только те вопросы, которые являются необходимыми для выяснения целей исследования. Следующим шагом является уточнение оставшихся вопросов, с тем чтобы обеспечить их актуальность и четкую формулировку. Это будет способствовать получению более широких ответов и более высокому показателю заполнения вопросника. После завершения подготовки вопросов следует провести их предварительное опробование на небольшой группе респондентов из числа целевой группы населения. Это поможет выявить те вопросы, которые необходимо отредактировать или порядок которых необходимо изменить перед тем, как будет завершена подготовка обследования для фактического использования.

### **Выборочное обследование**

Выборочное обследование означает выборку подгруппы отдельных лиц из представляющего интерес населения, таких как бенефициары или партнеры, которые, вероятно, обладают знаниями или имеют мнения по темам, представляющим интерес для проводящей обследование группы. Выборочное обследование используется в исследованиях, поскольку проведение обследования всего населения требует слишком много времени и является дорогостоящим. Кроме того, состав целевой группы часто меняется, затрудняя таким образом определение того, кто входит в состав населения в любой данный момент времени. При статистическом анализе нет необходимости также обследовать каждое лицо в любом данном населении.

Первым шагом в создании выборочной совокупности является определение населения в рамках целевого района. Второй шаг – это определение выборочной совокупности. Для этого требуется уточнение идентифицируемой группы населения, с тем чтобы можно было конкретно идентифицировать тех, кто будет являться объектом обследования из числа общей выборочной группы населения. И последний шаг – это определение метода выборочного обследования. Это означает выбор метода для идентификации того, кто будет входить в выборочную совокупность.

### **Собеседования**

Первичный сбор данных или сбор данных на местах часто проводится посредством собеседований заинтересованных сторон. Они могут быть прямыми, личными или косвенными, проводиться по телефону, электронной почте или посредством опросов по обычной почте. В большинстве случаев во всех этих собеседованиях применяется форма обследования или вопросник, содержащие подготовленные вопросы по тем проблемам, которые связаны с ожидаемой выходной продукцией или результатами. В процессе сбора данных личные собеседования используются для получения подробных или описательных данных о качественных показателях или для подготовки количественного обследования.

### **Сообщения о самом значительном изменении**

Самое значительное изменение (СЗИ) – это партисипативный метод мониторинга, основанный скорее на использовании сообщений, а не показателей. Сообщения о СЗИ касаются важных или значимых изменений. Они дают подробную картину воздействия работы ВМО и НМГС и создают основу для диалога относительно ключевых целей и ценностей программ развития. Получить представление о СЗИ можно при помощи

---

газетной метафоры, которая содержит самое интересное или значимое сообщение, которое может быть составлено на основе широкого спектра событий или информационных подробностей. СЗИ может быть использовано для добавления качественного элемента в количественный отчет.

В число примеров может входить то, каким образом деятельность ВМО непосредственно повлияла на отдельное лицо в стране-члене. Например, благодаря более точному прогнозированию циклона отдельное конкретное лицо в Бангладеш смогло спасти жизни членов своей семьи, покинув соответствующий район. Об этом результате можно сообщить с использованием изображения и сообщения, содержащего рассказ данного отдельного лица.

СЗИ поощряет участников обследования на местах к идентификации и объяснению главных изменений, связанных с мерой вмешательства. Это делается посредством задавания им весьма откровенных вопросов, не связанных с КОП, с тем чтобы помочь им самостоятельно и свободно высказывать свои мнения. Участников также просят попытаться объяснить то, почему они считают данное изменение столько важным для них или других заинтересованных сторон. Благодаря методам СЗИ можно выявлять неожиданные воздействия, используя их в качестве дополнения к другим более официальным методам и технологиям оценки.

### **Фокус-группы**

Обсуждения в фокус-группах (ОФГ) – это инструмент для сбора качественных данных, применяемый для получения подробных данных о мнениях, подходах и опыте целевой группы, связанных с конкретной темой. Процессом дискуссии руководит координатор, который ориентируется на цели данного мероприятия.

### **Обзор документации**

Обзор документации – это оценка литературы по проведению мониторинга и оценки. Благодаря обзору документации получают информацию, способствующую мониторингу и оценке деятельности по сбору данных.

### **Тематические исследования**

Тематические исследования – это тщательные исследования конкретных проблем. Речь может идти об исследовании конкретной тенденции или возникающей проблемы, или же это может быть исследование ключевого результата в тех случаях, когда оцененный прогресс является незначительным. Эти тщательные исследования могут проводиться на внутреннем уровне или же посредством заказа конкретных исследований назначенным внешним консультантом. Они могут носить целевой характер и включать всестороннюю исследовательскую деятельность и работу по проведению обзоров.

### **Целевые исследования**

С точки зрения МиО, целевые исследования позволяют получить широкое представление о факторах, формирующих общие или краткие данные, которые могут быть собраны другими средствами. Целевое исследование – это подробное и тщательное исследование единственного примера определенного явления с использованием при этом любых методов, которые считаются подходящими. Общая задача заключается в получении максимально возможного представления о данном явлении. Мы можем быть заинтересованы лишь в одном явлении или мы можем иметь в виду и другие явления.

---

**Наблюдения**

В ходе наблюдений систематически выбираются, отслеживаются и регистрируются поведение и характеристики живых существ, ситуаций, объектов или явлений. Наблюдения часто используются в тех случаях, когда другие механизмы для сбора данных, такие как методы проведения собеседований, не дают возможности для получения точной или надежной информации либо в силу того, что респонденты не обладают информацией, либо не желают сообщать ее.

**Анализ собранных данных**

В целях содействия организационному процессу принятия решений и обучения МиО необходимо проводить сбор необработанных данных, включать их в базу данных, а затем анализировать их и предоставлять информацию, которая является полезной для руководства ВМО. Этот процесс преобразования называется анализом данных. Анализ данных не должен быть сложным и быть связанным с использованием сложных программ для статистического анализа.

В широком плане существует два основных типа анализа: количественный и качественный. Первый тип обеспечивает расчет чисел, процентов, частотностей, средних значений и медиан, а также рейтинговые оценки для ответа на вопросы типа «Сколько?». Второй тип представляет собой описательный анализ для ответа на вопросы «Почему и каким образом?».

Многие показатели ВМО выражены в количественной форме. Это будет означать, что МиО необходимо будет давать количественные определения прогресса изменения, связанного с этим показателем и сравнивать его с показателем, установленным в базовом исследовании.

«Мусор на входе – мусор на выходе» – это общее выражение, относящееся ко всем типам мониторинга и оценки. Для предотвращения подобной ситуации следует осуществлять регулярный контроль данных, с тем чтобы избежать людских и системных ошибок и погрешностей.

Системные ошибки или ошибки в точности данных связаны с энергоснабжением, компьютерами и другими соответствующими техническими ошибками. Для обеспечения ограниченного характера этих проблем следует регулярно дублировать файлы мониторинга и оценки. Процедуры контроля данных должны также включать регулярные проверки процедур хранения, поиска и обработки данных.

Качество данных может также ухудшиться в результате людской ошибки или погрешностей, внесенных в процессах сбора, сопоставления, ввода, анализа и сообщения данных.

## 9. Информация МиО

Полностью функциональная система МиО обеспечивает постоянный поток информации, которая является полезной как для внутреннего, так и внешнего использования. При внутреннем использовании информация МиО может выступать в качестве исключительно важного инструмента управления для достижения результатов, выполнения конкретных задач и инициирования усовершенствований. Информации о прогрессе, проблемах и эффективности работы является центральным элементом для успеха ВМО. Подобная информация также важна для системы обучения в рамках ВМО и для установления прочных внешних связей, а также для выявления других ценных видов деятельности по финансированию скудных ресурсов.

Кроме того, информация из системы МиО имеет важное значение для сторон вне ВМО; для тех, кто желает видеть явные воздействия оперативных мер, и тех, кто желает убедиться в правильном использовании их финансовых средств. Иными словами, МиО систематически участвует в решении вопросов, связанных с управлением эффективности деятельности, прогрессом, транспарентностью и подотчетностью.

Информация и данные МиО должны быть достоверными, доступными проверке, транспарентными и широко доступными для ключевых внутренних и внешних заинтересованных сторон, включая широкую общественность. В ВМО главными средствами для достижения этого являются веб-сайт и публикации.

Системы МиО обеспечивают важную обратную информацию о прогрессе, а также об успехе или о неудачах программных мероприятий и проектов в течение их всех соответствующих циклов. Эти системы являются мощным и постоянным инструментом управления, которым принимающие решения лица могут пользоваться для повышения эффективности работы и демонстрации подотчетности и транспарентности в отношении результатов. Использование итоговых данных МиО способствует повышению уровня знаний и обучения в ВМО.

Коммуникация является жизненно важной частью МиО, которая обеспечивает связь между конечными результатами и пользователями. В первую очередь важно, чтобы правильное толкование и значение итоговых результатов МиО сообщалось в соответствии с той конкретной целью, ради которой была создана система МиО. Цель МиО заключается не просто в передаче информации, но также и в стимулировании действий.

### **Отчетность ВМО**

Для содействия сообщению информации о мониторинге Секретариатом был разработан «образец для подготовки отчета о мониторинге» (ОПОМ), предназначенный для использования конституционными органами и департаментами Секретариата ВМО.

Самооценки конституционными органами и Секретариатом ВМО должны совпадать с подготовкой исходных элементов для доклада ВМО о мониторинге и оценке качества работы в середине (второй год) и в конце каждого финансового периода (четвертый год).

Резюме результатов независимых оценок будет готовиться Секретариатом и включаться в двухлетние доклады ВМО о мониторинге и оценке качества работы.

---

Доклады о мониторинге и оценке качества работы составляются Секретариатом в середине и в конце каждого финансового периода на основе информации, содержащейся в ОПОМ, независимой оценке и самооценке, и представляются сессиям РГ/СОП ИС, Комитету по аудиту, Исполнительному Совету и Конгрессу.

Конституционные органы и Секретариат ВМО будут поощрять использование информации, полученной в результате мониторинга и оценки на постоянной основе, с тем чтобы повышать эффективность соответствующих программ и оказывать поддержку эффективной координации между программами.

За дополнительной информацией просьба обращаться:

**World Meteorological Organization**

7 bis, avenue de la Paix – P.O. Box 2300 – CH 1211 Geneva 2 – Switzerland

**Communications and Public Affairs Office**

Тел.: +41 (0) 22 730 83 14 – Факс : +41 (0) 22 730 80 27

Э-почта: [сра@wmo.int](mailto:сра@wmo.int)

[www.wmo.int](http://www.wmo.int)