

# Руководство по подготовке, реализации и оценке проектов в рамках Повестки дня в области развития



# **Руководство**

**по подготовке, реализации и оценке  
проектов в рамках Повестки дня в  
области развития**

Подготовлено в контексте проекта ПДР «Инструменты для подготовки успешных проектных предложений по Повестке дня в области развития».

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	7
ЧАСТЬ I. ПРОЕКТЫ ПО ПОВЕСТКЕ ДНЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ .....	8
ГЛАВА 1. ПОВЕСТКА ДНЯ ВОИС В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ .....	8
1.1 ПДР ВОИС: предназначение и история появления.....	8
1.2 Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС) .....	11
1.3 Отдел ВОИС по координации деятельности в рамках Повестки дня в области развития .....	12
ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И УТВЕРЖДЕНИЯ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ПОВЕСТКИ ДНЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ .....	12
2.1 Процедура и обязанности.....	13
2.2 Как воспользоваться помощью ВОИС .....	15
2.3 Сложившаяся в КРИС практика утверждения проектов в рамках Повестки дня в области развития.....	15
2.4 Принятая в КРИС практика неофициальных консультаций .....	16
ГЛАВА 3. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ПДР .....	18
3.1 Что такое проект ПДР.....	18
Как правило, проекты ПДР.....	19
3.2 Жизненный цикл проектов ПДР.....	19
3.3 Поэтапный подход к разработке концепции проекта ПДР.....	22
3.4 Примеры концепций проекта .....	25
3.5 Стратегия реализации/вмешательства в рамках проекта ПДР: предварительные результаты, итоги и воздействие.....	28
3.6 Допущения относительно внешних факторов.....	29
ГЛАВА 4. ОТ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА ПДР К ПЕРВОЙ ВЕРСИИ ПРОЕКТА ПДР .....	32
4.1 Стратегия устойчивости .....	33
4.2 Определение и измерение результатов .....	34
4.3 Измерение хода работы: базовые и целевые показатели .....	35
4.4 Средства проверки.....	36
4.5 Управление рисками .....	36
4.6 Предварительные результаты и ориентировочный график .....	39
4.7 Бюджет проекта.....	39
ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПДР .....	41
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПДР .....	41
5.1 Диаграмма этапа создания.....	41
5.2 Отбор стран-участниц/бенефициаров.....	42

5.3 Создание структуры управления проектом .....	43
5.4 Структуры мониторинга и оценки для руководителей проектов .....	44
5.5 Подробный перечень и график мероприятий .....	46
<b>ГЛАВА 6. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА .....</b>	<b>47</b>
6.1 Мониторинг проекта .....	48
6.2 Закрытие проекта .....	49
<b>ЧАСТЬ III. ОЦЕНКА ПРОЕКТА ПДР .....</b>	<b>51</b>
<b>ГЛАВА 7. ОЦЕНКИ .....</b>	<b>51</b>
7.1 Цель оценок .....	51
7.2 Этапы оценки и распределение обязанностей .....	52
7.3 Отбор независимых специалистов по оценке .....	53
7.4 Сбор и представление данных (информации).....	53
7.5 Критерии оценки.....	54
7.6 Отчет об оценке .....	54
<b>СОВЕТЫ ПО ПОДГОТОВКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПДР .....</b>	<b>56</b>
<b>КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ВАЖНЫХ ТЕРМИНОВ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ ПО ПРОЕКТАМ ПДР .....</b>	<b>58</b>

*В 2007 г. государства — члены ВОИС приняли Повестку дня ВОИС в области развития (ПДР). После этого в рамках всех мероприятий ВОИС вопросы развития играют центральную роль. ПДР осуществляется в рамках проектов, предлагаемых Секретариатом ВОИС и ее государствами-членами.*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее руководство<sup>1</sup> подготовлено в контексте проекта Повестки дня в области развития (ПДР) «Инструменты для подготовки успешных проектных предложений по Повестке дня в области развития», утвержденного Комитетом по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС) в ноябре 2019 г. В нем пользователям будут представлены ориентиры, касающиеся всех стадий жизненного цикла проекта ПДР, то есть его подготовки, реализации, мониторинга и оценки. Данное руководство — один из элементов комплекта вспомогательных материалов, подготовленных для представителей государств-членов, сотрудников ВОИС, участвующих в проектах ПДР на любых этапах их жизненного цикла, и специалистов по оценке проектов ПДР. Оно дополнено курсом дистанционного обучения (ДО) и онлайн-каталогом проектов и промежуточных результатов ПДР с возможностью поиска.

Руководство разбито на три основные части.

**Часть I** — это вводная информация о ПДР ВОИС и ознакомление государств-членов с процессом разработки проектных предложений по ПДР и их утверждения в КРИС.

В состав части I входят главы 1–4, в которых рассматриваются следующие вопросы:

- как подготовить концепцию проекта ПДР на основе настоящего Руководства;
- где получить помощь в процессе подготовки и утверждения;
- какие практические навыки нужны для преобразования концепции проекта ПДР в проектное предложение по ПДР;
- как добиться утверждения проектного предложения по ПДР.

**Часть II** предназначена в первую очередь для лиц, отвечающих за управление проектами ПДР, в том числе в развивающихся странах. В ней разъясняется, как происходит практическое внедрение, осуществление, мониторинг и закрытие проекта ПДР. Кроме того, в этой части Руководства разъясняются ключевые термины и концепции системы управления, ориентированного на конечный результат (УКР); это позволит представителям государств-членов принимать действенное участие в работе на этапах мониторинга и анализа проектов ПДР, а также в процессе принятия связанных с этими проектами решений.

**Часть III** содержит описание стандартов, принципов и процессов, лежащих в основе независимой оценки проектов ПДР. Цель заключается в последовательном повышении стандартов оценки проектов с таким расчетом, чтобы они эффективнее обеспечивали неуклонное совершенствование проектов ПДР. В основном часть III посвящена тому, как Секретариат ВОИС может и должен организовывать оценки, однако в ней приводятся также рекомендации для привлекаемых ВОИС внешних специалистов по оценке.

---

<sup>1</sup> Настоящее Руководство подготовлено г-ном Даниэлем Келлером, консультантом компании EvalCo, Швейцария. Отдельную благодарность следует выразить сотрудникам ВОИС, участвовавшим в составлении и редактировании Руководства, в частности: г-ну Жоржу Гандуру, старшему советнику ОКПДР, и г-же Михаэле Чербари, младшему сотруднику по программам ОКПДР. Ценный вклад в подготовку этого документа внес также г-н Глин С. Мартин, консультант, Соединенное Королевство.

В состав руководства входят также глоссарий и комплект стандартных форм, которыми можно пользоваться на различных этапах жизненного цикла проекта ПДР. В помощь читателю в тексте документа особо выделены некоторые ключевые тезисы и важные сведения.

Структура процедур и обязанностей, описанная в настоящем документе, ни коей мере не является обязательной для государств-членов, однако придерживаться ее крайне желательно.

Следует надеяться, что этот вспомогательный материал послужит делу непрерывного совершенствования работы ВОИС в области ИС и развития.

## ВВЕДЕНИЕ

### Назначение и целевая аудитория настоящего Руководства

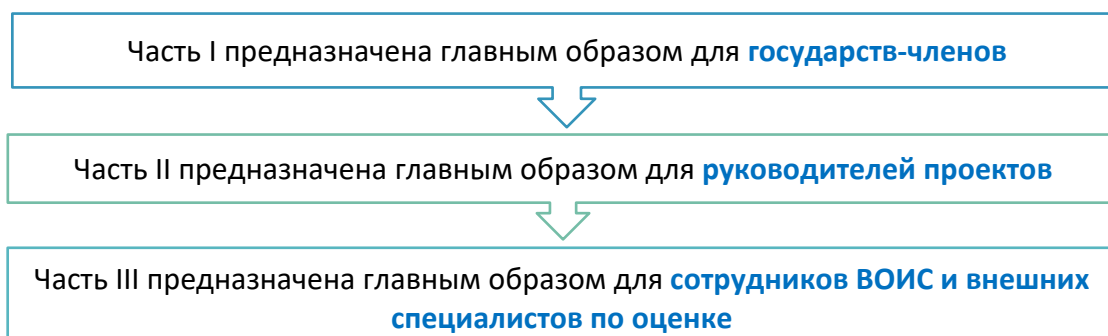
Настоящий вспомогательный материал (Руководство, курс ДО и онлайн-каталог) предназначены прежде всего следующим группам пользователей:

- **государства-члены:** делегаты, находящиеся в Женеве, сотрудники по вопросам промышленной собственности и авторского права, должностные лица;
- **руководители проектов:** сотрудники ВОИС и национальные координаторы, назначенные для управления проектом, его осуществления и/или координации;
- **сотрудники ВОИС и внешние специалисты по оценке:** лица, задействованные в мониторинге, оценке и актуализации проектов ПДР.

Назначение настоящего Руководства состоит в следующем:

1. Всесторонне описать жизненный цикл проекта ПДР с целью упростить подготовку, осуществление, мониторинг и оценку проектов ПДР.
2. Создать условия для проведения самооценки с целью выявить какие-либо новые области экспертных знаний, которые потребуются, чтобы успешно:
  - i. составить проект ПДР, или
  - ii. управлять проектом ПДР, или
  - iii. оценить завершенный проект ПДР.

Руководство составлено с таким расчетом, чтобы различные целевые аудитории могли выделить наиболее актуальные для себя части, например:





# ЧАСТЬ I. ПРОЕКТЫ ПО ПОВЕСТКЕ ДНЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

## ГЛАВА 1. ПОВЕСТКА ДНЯ ВОИС В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

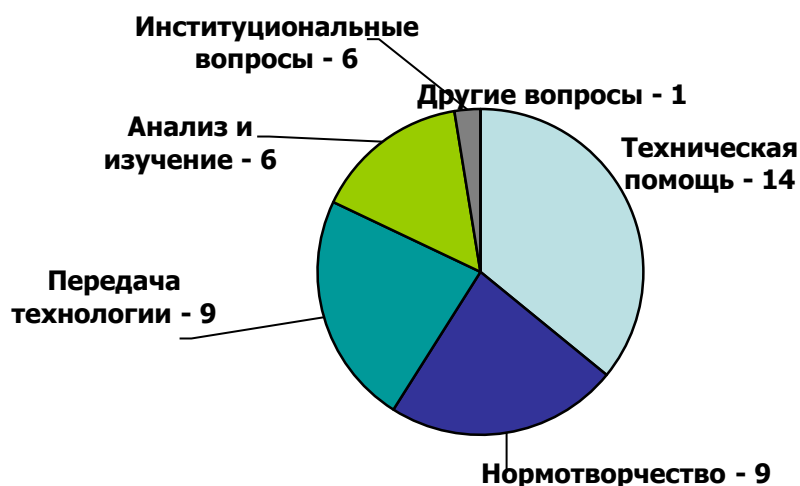
В этой главе приводятся основные сведения о Повестке дня ВОИС в области развития (ПДР). В ней рассматривается также, какую роль в реализации ПДР играют Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС) и Отдел ВОИС по координации деятельности в рамках Повестки дня в области развития (ОКПДР).

### 1.1 ПДР ВОИС: предназначение и история появления

В 2007 г. Генеральная Ассамблея ВОИС приняла ПДР, сделав вопросы развития одним из ключевых приоритетов Организации. С этого момента аспекты, касающиеся развития, становятся неотъемлемой частью работы ВОИС и одним из центральных элементов всех ее мероприятий<sup>2</sup>.

ПДР состоит из 45 рекомендаций<sup>3</sup>, в которых описаны пути повышения эффективности деятельности ВОИС в части, относящейся к развитию. Рекомендации ПДР разделены на шесть тематических кластеров:

- Кластер А. Техническая помощь и создание потенциала
- Кластер В. Нормотворчество, гибкость, государственная политика и общественное достояние
- Кластер С. Передача технологии, информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) и доступ к знаниям
- Кластер D. Анализ, оценка и изучение влияния
- Кластер E. Институциональные вопросы, включая мандат и руководство
- Кластер F. Другие вопросы<sup>4</sup>



<sup>2</sup> Источник: <https://www.wipo.int/ip-development/en/agenda/overview.html>

<sup>3</sup> Источник: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/general/1015/wipo\\_pub\\_1015.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/general/1015/wipo_pub_1015.pdf)

<sup>4</sup> Кластер «Другие вопросы» относится главным образом к защите прав ИС.

В настоящее время рекомендации ПДР интегрированы в работу всех секторов ВОИС. Это означает, что в своей деятельности все сектора ВОИС руководствуются закрепленными в ПДР принципами и целями, ориентированными на развитие. Поэтому для реализации рекомендаций ПДР принимаются меры в спектре от практических проектов и мероприятий до актуализации принципов ПДР.

Сейчас работа ВОИС организована в составе восьми секторов. Это Сектор администрации, финансов и управления, Сектор брендов и образцов, Сектор авторского права и творческих отраслей, Сектор глобальных задач и партнерств, Сектор инфраструктуры и платформ, Сектор экосистем ИС и инноваций, Сектор патентов и технологий и Сектор регионального и национального развития<sup>5</sup>. Эти сектора охватывают как предметные, так и административные функции ВОИС и способствуют выполнению основной задачи ВОИС «Формирование сбалансированной и эффективной глобальной экосистемы ИС для поощрения инновационной и творческой деятельности ради всеобщего блага»<sup>6</sup>.

### **Основные тезисы**

- ✓ Повестка дня ВОИС в области развития состоит из [45 рекомендаций](#), сгруппированных в шесть кластеров.
- ✓ Рекомендации ПДР осуществляются в рамках проектов и мероприятий, а также путем интеграции их принципов и целей в работу ВОИС. Таким образом, рекомендации ПДР входят в состав основной деятельности ВОИС.
- ✓ Все сектора ВОИС участвуют в выполнении основной задачи Организации.

В 2009 г. КРИС принял проектную методику ПДР, которая стала действенным средством прямого реагирования на установленную одним или несколькими государствами-членами потребность в проведении адресных мероприятий по созданию потенциала и отработке новых идей, которые могли бы привести к экономическому росту. Вначале многие проекты ПДР предлагались Секретариатом, однако уже через непродолжительное время государства-члены полностью переняли эту методику. За прошедшие годы число проектов ПДР, предлагаемых государствами-членами, значительно увеличилось и остается на стабильном уровне: в среднем на каждой сессии КРИС рассматривается как минимум одно новое проектное предложение.

Со временем увеличение числа проектных предложений, поступающих в КРИС, определило специфику проектов ПДР. Изложенная в настоящем документе методика управления проектом была в максимально возможной степени адаптирована к проектам ПДР.

На данный момент 44 проекта ПДР<sup>7</sup> было утверждено либо для реализации в различных государствах-членах, либо для совершенствования институциональных аспектов ВОИС в области оказания услуг. Если проект ПДР предназначен для осуществления в странах-участницах, то он обычно осуществляется в предлагающем государстве-члене (или

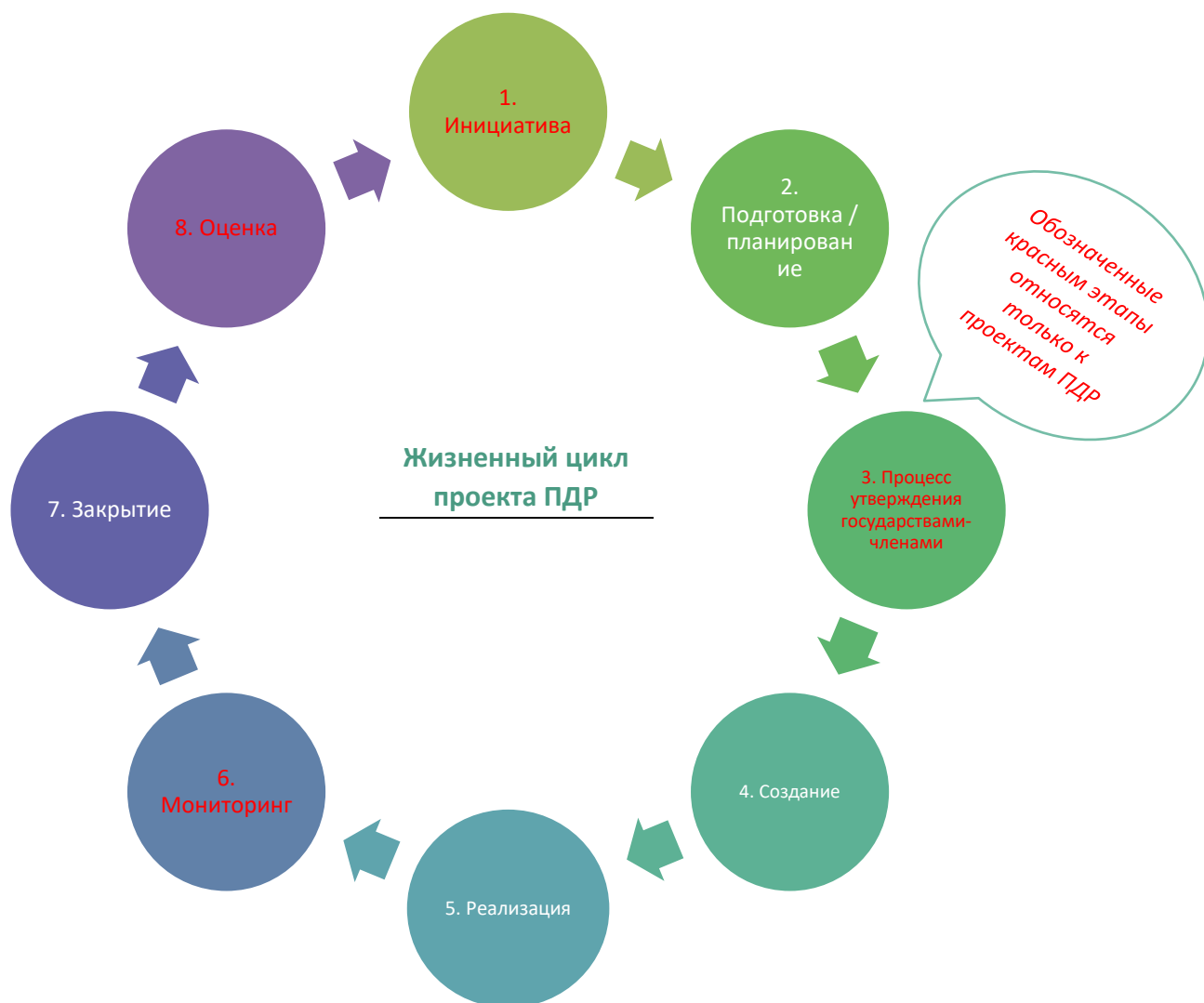
<sup>5</sup> См. Программу и бюджет на 2022–2023 гг. <https://www.wipo.int/policy/ru/pbc/>.

<sup>6</sup> См. [Среднесрочный стратегический план \(СССП\) на 2022–2026 гг.](#)

<sup>7</sup> На сентябрь 2021 г.

государствах-членах) и других отдельных странах, выразивших заинтересованность и подпадающих под установленные критерии. Подробные сведения обо всех проектах ПДР и их промежуточных результатах приведены в онлайн-каталоге с возможностью поиска по [данной ссылке](#).

**Диаграмма I. Жизненный цикл проекта ПДР**



Процесс инициирования, утверждения, мониторинга и оценки проектов ПДР отличается от «классического» цикла управления проектом. Часто инициатива проекта ПДР исходит от государств-членов, а предусмотренные ими замыслы и направления требуют оформления и развития в соответствии с рекомендациями ПДР. После инициирования проекта он в тесном сотрудничестве и под руководством ОКПДР прорабатывается далее до стадии обоснованного предложения. Процессы утверждения, мониторинга и оценки носят индивидуальный характер, поскольку они предполагают рассмотрение и утверждение в КРИС. Когда проект утверждается, государствам-членам необходимо единогласно согласовать его, а Секретариат отвечает перед Комитетом за результаты проекта. Комитет, как это предусмотрено его мандатом, выносит окончательное решение о будущих проектах ПДР. Секретариат может также инициировать проекты ПДР при условии, что его предложение является реакцией на

одну из выявленных потребностей. В этом случае этапы инициирования и планирования проводятся в координации с соответствующими секторами ВОИС, а все последующие этапы осуществляются без изменений.

В разделе 3.2 более подробно описан каждый этап и его итоги.

## 1.2 Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС)

Утвердив ПДР, Генеральная Ассамблея ВОИС учредила КРИС.

КРИС уполномочен:

- составлять программу работы для выполнения 45 рекомендаций ПДР;
- вести мониторинг, оценку, обсуждение и представлять отчетность о выполнении рекомендаций ПДР, а также координировать деятельность в этой связи с соответствующими органами ВОИС; и
- обсуждать согласованные Комитетом вопросы в области ИС и развития, а также вопросы, по которым вынесено решение Генеральной Ассамблеи ВОИС.

В состав КРИС входят представители всех государств — членов ВОИС<sup>8</sup>; кроме того, он открыт для участия всех межправительственных и неправительственных организаций, имеющих в ВОИС статус постоянного наблюдателя. КРИС заседает дважды в год и ежегодно направляет Генеральной Ассамблее ВОИС отчеты и рекомендации.

Во исполнение своего мандата КРИС занимается широким кругом вопросов, стоящих на его повестке дня, включая перечисленные ниже:

- утверждение проектов ПДР, а также будущей работы, связанной с осуществлением ПДР;
- мониторинг хода осуществления проектов и мероприятий ПДР (путем рассмотрения отчетов о ходе реализации, независимых отчетов об оценке и обсуждения предварительных результатов проектов ПДР);
- рассмотрение ежегодного отчета о вкладе ВОИС в достижение целей в области устойчивого развития (ЦУР);
- обсуждение вопросов, касающихся технической помощи в области ИС; и
- обсуждение вопросов, касающихся ИС и развития.

Таким образом, КРИС служит платформой, на которой государства-члены могут вносить новые идеи и воплощать их на практике, обсуждать вопросы, касающиеся ИС и развития, и заслушивать отчеты Организации о ее работе, связанной с развитием.

### **Основные тезисы**

#### **КРИС**

- ✓ рассматривает, обсуждает предложения по проектам ПДР и представляет материалы к ним;
- ✓ отслеживает и направляет реализацию проектов ПДР;
- ✓ анализирует успешность проектов ПДР и принимает решения о дальнейших действиях.

<sup>8</sup> См. список по адресу: <https://www.wipo.int/members/ru/>

### 1.3 Отдел ВОИС по координации деятельности в рамках Повестки дня в области развития

В 2008 г. был учрежден Отдел координации деятельности в рамках Повестки дня в области развития (ОКПДР), ныне относящийся к Сектору регионального и национального развития ВОИС. Он отвечает за:

- (i) содействие реализации ПДР ВОИС, ее координацию и мониторинг;
- (ii) координацию обсуждений, связанных с ИС и развитием, по согласованию с КРИС;
- (iii) содействие дискуссиям, связанным с ПДР, в контексте Генеральной Ассамблеи;
- (iv) обеспечение действенной интеграции ПДР в работу ВОИС; и
- (v) повышение осведомленности о вопросах, связанных с ИС и развитием.

ОКПДР выполняет функции секретариата КРИС и обеспечивает выполнение Комитетом его мандата. Отдел управляет процессом осуществления ПДР, координируя работу Организации по осуществлению и актуализации рекомендаций ПДР; содействуя переговорам между государствами-членами; и предлагая стратегии дальнейшего осуществления ПДР. Он обеспечивает также, чтобы государства — члены ВОИС и другие заинтересованные стороны понимали принципы ПДР. Деятельность и обязанности ОКПДР носят кросс-дисциплинарный характер.

В рамках этих обязанностей ОКПДР оказывает государствам-участникам помощь в составлении предложений по их проектам ПДР, придерживаясь описанных ниже процедур и практики (см. главу 2).

#### Основные тезисы

##### ОКПДР

- ✓ выполняет функции секретариата КРИС;
- ✓ обеспечивает осуществление проектов ПДР и представление информации о них КРИС;
- ✓ содействует процессу переговоров между государствами-членами;
- ✓ координирует и направляет действия внутренних заинтересованных сторон в процессе осуществления и актуализации рекомендаций ПДР;
- ✓ содействует обсуждению вопросов, касающихся ИС и развития;
- ✓ повышает осведомленность о ПДР ВОИС; и
- ✓ дает государствам-членам рекомендации по подготовке предложений по проектам ПДР.

## ГЛАВА 2. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ И УТВЕРЖДЕНИЯ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ПОВЕСТКИ ДНЯ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ

В настоящей главе описываются процедура подготовки проектов ПДР, обязанности КРИС, государств-членов и ОКПДР, а также сроки, на которые следует ориентироваться при подготовке предложения по проекту ПДР. В ней разъясняется также, как получить помощь от

ВОИС, и излагаются некоторые критерии, которыми КРИС пользуется при анализе предложений по проектам.

## 2.1 Процедура и обязанности

- Государства-члены отвечают за составление и представление (предпочтительно по электронной почте) первоначальной концепции проекта ПДР. До начала работы рекомендуется организовать консультации и мозговые штурмы с участием ОКПДР.
- ОКПДР на основе консультаций с предлагающим государством-членом (или несколькими предлагающими государствами-членами) анализирует концепцию проекта ПДР на основе ее актуальности для ПДР и прочих критериев, делает замечания и согласует эту концепцию.
- После согласования концепции проекта ПДР и по запросу ОКПДР помогает в разработке полной первой версии проекта ПДР. ОКПДР может также привлечь будущего руководителя проекта и/или иной персонал из соответствующих подразделений ВОИС.
- После того как первая версия проекта ПДР разработана и соответствующее государство-член удовлетворено его содержанием, это государство-член по электронной почте или вербальной нотой направляет первую версию проекта в секретариат КРИС в качестве официального предложения по проекту. Соответствующее государство-член полностью отвечает за содержание предложения по проекту ПДР.
- Предложение по проекту ПДР публикуется в качестве официального документа КРИС.
- КРИС рассматривает предложение по проекту ПДР и представляет замечания и материалы.
- ОКПДР помогает соответствующему государству-члену пересмотреть предложение по проекту ПДР (при необходимости) в течение той же сессии КРИС.
- КРИС выносит решение по проектному предложению. Если предложение по проекту ПДР утверждено, оно становится официальным проектным документом ПДР.
- После утверждения предложения по проекту для осуществления проекта ПДР назначается руководитель проекта.

**Диаграмма II. Процедура подготовки и утверждения проекта ПДР**

Главные соображения, которые КРИС учитывает при вынесении решений по проектам ПДР, описаны в разделе 2.3.

## 2.2 Как воспользоваться помощью ВОИС

На протяжении всего процесса подготовки проекта функции главного координационного пункта для государств-членов выполняет ОКПДР<sup>9</sup>. Среди этих функций анализ осуществимости предложения по проекту и внутренняя координация с прочими соответствующими подразделениями ВОИС для получения различных материалов к проекту ПДР, в том числе по вопросам, касающимся оценки рисков и бюджета проекта.

### *Основные тезисы*

- ✓ **ОКПДР — это «единое окно» и единственный координационный пункт Секретариата ВОИС по подготовке проектов ПДР.** Всем прочим подразделениям ВОИС рекомендуется направлять государств-членов в ОКПДР.
- ✓ **Если государство-член намерено в полном объеме и своевременно получить помощь от ОКПДР, ему необходимо в обязательном порядке соблюдать все процедуры и сроки** (как описано в шагах 1–4 и 7). **В обязательном порядке должны быть заполнены следующие формы:** форма 1 «Концепция проекта ПДР» и форма 2 «Шаблон предложения по проекту ПДР».

## 2.3 Сложившаяся в КРИС практика утверждения проектов в рамках Повестки дня в области развития

Рекомендация 1 ПДР гласит: «Техническая помощь ВОИС, среди прочего, должна быть ориентирована на развитие, обусловлена потребностями и быть прозрачной с учетом приоритетов и конкретных потребностей развивающихся стран, в особенности НРС, а также различных уровней развития государств-членов, при этом деятельность должна включать сроки для завершения. В этой связи характер помощи, механизмы ее осуществления и процессы оценки программ технической помощи, должны быть конкретизированы применительно к каждой стране».

Если ведущим элементом проектов ПДР, обеспечивающим их направленность на развитие, являются рекомендации ПДР, то КРИС при рассмотрении предложений по проектам ПДР применяет дополнительные критерии<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Связаться с ОКПДР можно по адресу: [developmentagenda@wipo.int](mailto:developmentagenda@wipo.int)

<sup>10</sup> Описанные ниже критерии были обобщены на основе кабинетного исследования и нескольких раундов обширных консультаций с представителями государств-членов, экспертами, участвовавшими в проектах ПДР, и руководителями проектов ПДР.



### Применяемые КРИС критерии

- Приведение предложения по проекту в соответствие с одной или несколькими рекомендациями ПДР.
- Недопущение дублирования с предыдущими проектами ПДР или содействием, которое уже оказывается в рамках обычных направлений работы ВОИС.
- Четкое указание выгод предложения по проекту ПДР.
- Четкое описание предлагаемого подхода к достижению целей проекта ПДР; разъяснение требуемых мер поддержки; четкое указание того, как эта поддержка будет преобразовываться в ожидаемые выгоды.
- Анализ реалистичности получения ожидаемых итогов проекта на основе плановых предварительных результатов.
- Анализ масштабируемости и воспроизводимости поддержки, предоставляемой в контексте мероприятий по проекту ПДР, в других странах и анализ того, в какой мере воспроизведение такой поддержки может привести к более обширным выгодам. Иными словами, речь идет о наличии возможностей и ресурсов, позволяющих воспроизводить пилотные мероприятия в других странах и/или добиваться более масштабных результатов.
- Анализ возможности сохранять выгоды, обеспечиваемые проектом ПДР, после его окончания (устойчивость результатов).

Большая часть вышеупомянутых официальных и неофициальных критериев качества, которыми пользуется КРИС, — это положительные практики менеджмента, приведенные в соответствие с принятыми в ВОИС принципами управления, ориентированного на конечный результат (УКР), которые описаны в главах 3 и 4.

## 2.4 Принятая в КРИС практика неофициальных консультаций

Сложилась устойчивая практика информирования о предложениях по проектам ПДР широкого круга государств-членов, желательно из разных географических регионов. Как говорилось выше, это позволяет эффективнее масштабировать проект. До официального представления документа по проекту ПДР Комитету, настоятельно рекомендуется, чтобы предлагающее государство-член (или предлагающие государства-члены) провели консультации с государствами-членами из других региональных групп.

В ВОИС семь региональных групп: Африканская группа, Азиатско-Тихоокеанская группа (АТГ), Группа государств Центральной Европы и Балтии (ГЦЕБ), Группа стран Центральной Азии, Кавказа и Восточной Европы (ГЦАКВЕ), Китай, Группа В (группа экономически развитых стран) и Группа стран Латинской Америки и Карибского бассейна (ГРУЛАК).

Эти консультации позволят предлагающему государству-члену обеспечить свое предложение более широкой поддержкой в рамках КРИС, учесть возможные озабоченности других государств-членов на раннем этапе, и проинформировать об этом предложении по проекту

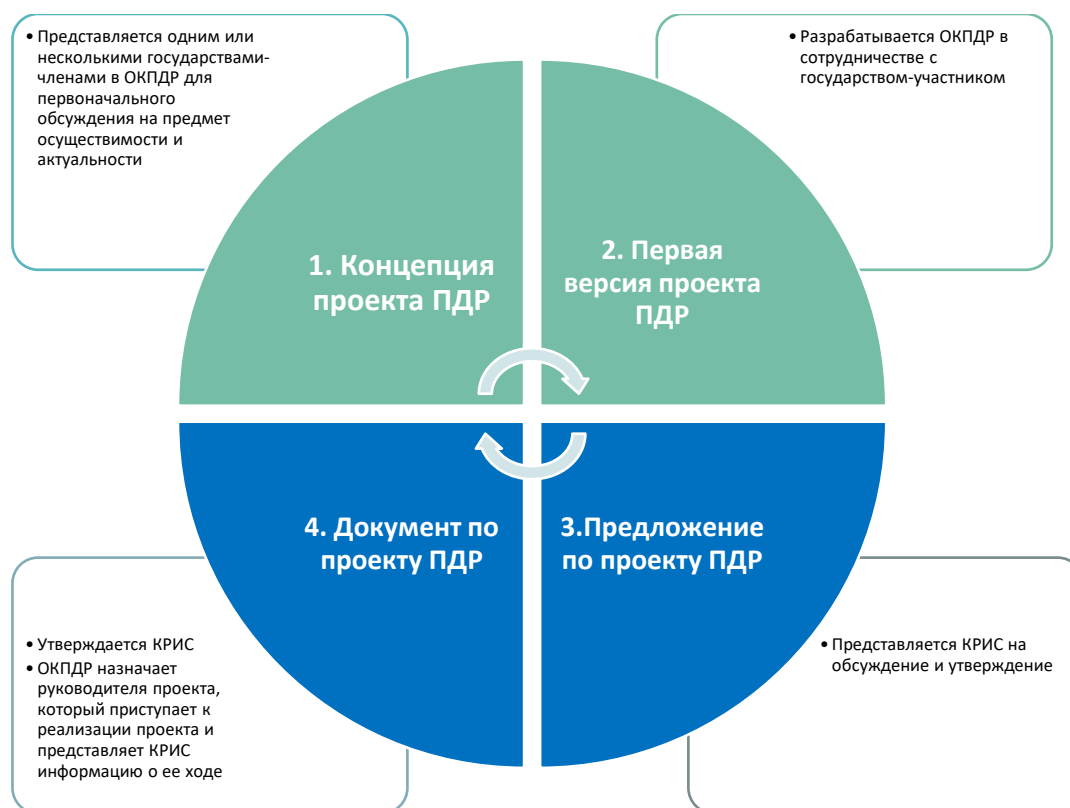
другие потенциально заинтересованные стороны. ОКПДР может дать практические рекомендации по проведению этого неофициального процесса.

### ***Основные тезисы***

- ✓ В ВОИС семь региональных групп.
- ✓ Рекомендуется, чтобы предлагающее государство-член заблаговременно провело консультации с государствами-членами из других региональных групп с целью:
  - заручиться более широкой поддержкой своего предложения по проекту;
  - учесть возможные озабоченности других государств-членов на раннем этапе;
  - проинформировать о проектном предложении и усилить интерес государств-членов к нему; и
  - обеспечить быстрое утверждение в КРИС.
- ✓ В ходе этого процесса ОКПДР может давать консультации/оказывать поддержку.

## ГЛАВА 3. ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ПДР

### Диаграмма III. От идеи к документу по проекту ПДР



**Примечание.** Государства-члены могут пропустить этапы, описанные в зеленых секторах диаграммы выше. В то же время в этапах, которые обозначены синим, в обязательном порядке должен участвовать ОКПДР.

### 3.1 Что такое проект ПДР

Проект ПДР, как и прочие проекты, — это привязанное к определенным срокам начинание, направленное на получение конкретного продукта, услуги или результата. В теории управления проектами эти результаты называются итогами.

Примером такого проекта может служить создание системы регистрации товарных знаков в ведомстве ИС (система, программное обеспечение, подготовка экспертов по товарным знакам) или подготовка университетского курса по ИС (учебная программа, подготовка преподавателей, внедрение курса).

Повседневная деятельность, например регистрация товарных знаков ведомством ИС или преподавание курса по ИС в университете, проектом НЕ является.

Как правило, **проекты ВОИС**

- ✓ способствуют достижению ожидаемых результатов ВОИС;
- ✓ обычно имеют небольшой масштаб по сравнению с другими ориентированными на развитие проектами (стоимость приблизительно 500 000 шв. франков);
- ✓ могут финансироваться из регулярного бюджета, резервов и целевых фондов;
- ✓ могут переходить с одного двухгодичного периода на другой;

- ✓ отличаются по обязательному уровню утверждения (например, КРИС, Генеральная Ассамблея, Генеральный директор).

## Как правило, проекты ПДР



## 3.2 Жизненный цикл проектов ПДР

У проектов ПДР, как и у прочих проектов, есть жизненный цикл, состоящий из различных этапов. Как упоминалось в пункте 1.1, этапы проекта ПДР имеют ряд особенностей, поскольку государства-члены (по линии КРИС) играют очень важную роль на этапах утверждения, мониторинга и оценки. Ниже приведено краткое описание всех этапов жизненного цикла проектов ПДР.

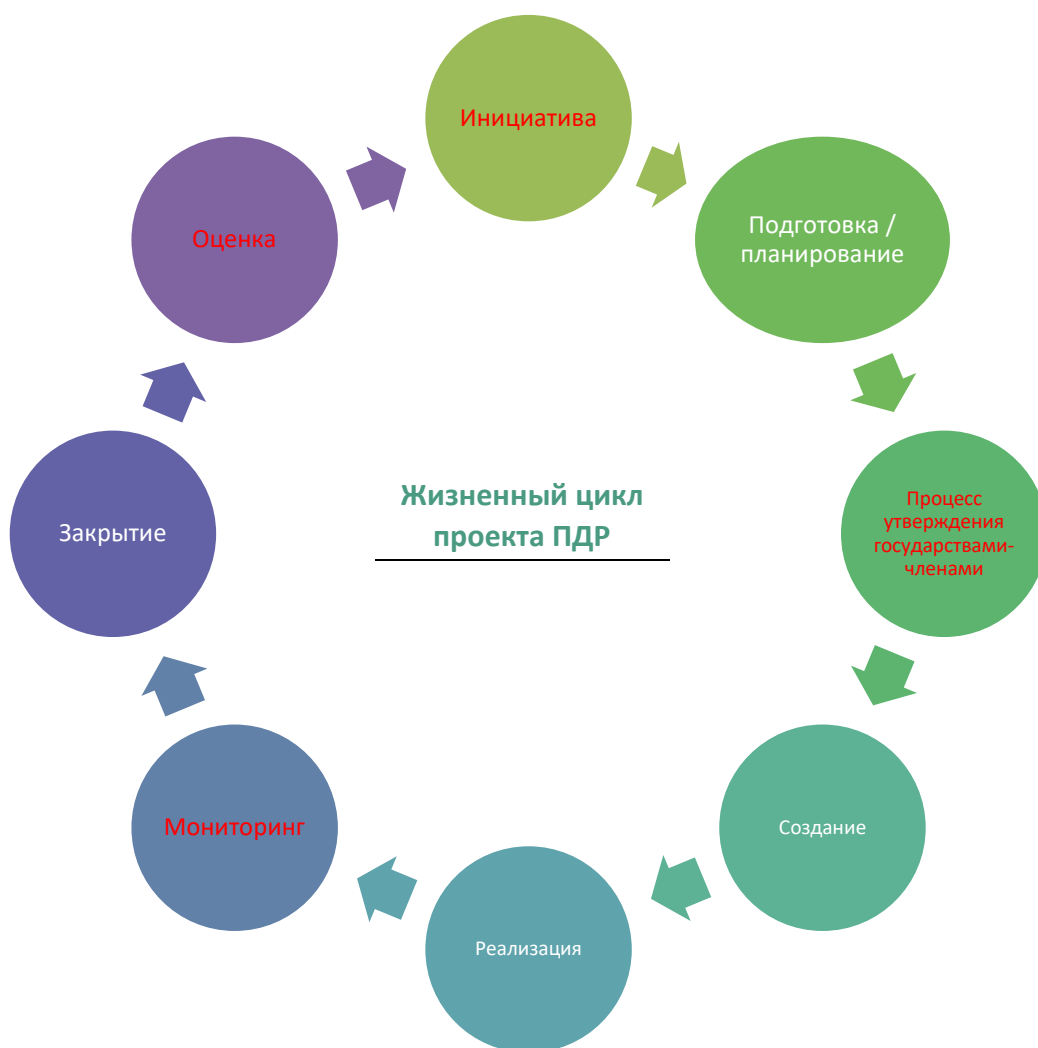
**Инициирование проекта.** Проект иницируется, когда одно или несколько государств-участников составляют предложение и представляют ОКПДР концепцию проекта. Они разрабатывают обоснование проекта с объяснением причин его востребованности, обозначают главные заинтересованные стороны, формулируют цель проекта и определяют стратегию его реализации. Концепция проекта должна основываться на рекомендациях ПДР, которые являются центральным элементом всех замыслов и предложений в контексте ПДР. На этом этапе формулируется концепция проекта (форма 1), которая затем обсуждается с ОКПДР.

**Подготовка / планирование проекта.** На этом этапе ОКПДР играет очень важную роль. По запросу предлагающих государств-членов ОКПДР дает им рекомендации в течение этого этапа и занимается планированием проекта на более детальном уровне, например налаживает контакты с определенными заинтересованными сторонами, выявляет области деятельности Организации, наиболее актуальные для осуществления проекта, демонстрирует, как проект

способствует достижению ожидаемых результатов ВОИС и как он увязан с другими проектами и мероприятиями ПДР. Кроме того, на этом этапе ОКПДР поможет данным государствам-членам подготовить бюджет и график проекта, исходя из его предварительных результатов. На данном этапе формируется всесторонний документ по проекту ПДР (форма 2).

**Процесс утверждения государствами-членами.** Все проекты ПДР должны быть единогласно утверждены государствами-членами в рамках КРИС. Государства-члены могут также выдвинуть поправки к предлагаемому проекту, которые должны быть отражены в окончательной версии документа по проекту.

### Диаграмма I. Жизненный цикл проекта ПДР



**Создание проекта.** После утверждения проекта в КРИС назначенный руководитель проекта приступает к его реализации проекта, создавая проектную группу (если проект предполагает привлечение дополнительных кадровых ресурсов). На этом этапе руководитель проекта по согласованию с КРИС и на основе критериев, описанных в документе по проекту, выбирает страны — бенефициары проекта. Заинтересованные государства-члены могут подать запрос, заполнив форму 5. Вместе с отобранными странами-бенефициарами руководитель проекта

составляет подробный перечень мероприятий и приоритетов в каждой стране-бенефициаре (т.е. план реализации проекта на уровне страны). На этом этапе составляется первоначальный отчет (форма 4) и формируется полностью функциональная структура управления проектом.

**Реализация проекта.** Реализация — это самый продолжительный этап проекта. На этом этапе ответственность за достижение предварительных результатов и итогов проекта несут и руководитель проекта, и бенефициары. Чтобы обеспечить бесперебойное осуществление этого этапа, необходимо периодически оценивать риски, которые могут повлиять на реализацию проекта, и разрабатывать стратегии их смягчения. На этом этапе формируются предварительные результаты проекта.

**Мониторинг проекта.** На протяжении всего срока проекта необходимо отслеживать его реализацию на предмет правильности его осуществления и соответствия мероприятий и предварительных результатов намеченному плану. Применительно к проектам ПДР процесс мониторинга в конечном итоге осуществляет КРИС, который рассматривает ежегодный отчет руководителя проекта о ходе его реализации. В дополнение к ежегодному отчету руководитель проекта должен периодически отчитываться о ходе реализации проекта перед ОКПДР, отдельно освещая все задержки и трудности. Чтобы облегчить этот процесс, ОКПДР и руководитель проекта должны пользоваться формой мониторинга (приложение II). На этом этапе составляются периодические отчеты для КРИС о ходе реализации проекта (форма 6).

**Закрытие проекта.** По окончании реализации руководитель проекта закрывает его, в координации с ОКПДР проводя самооценку. По итогам самооценки должны быть выделены ключевые уроки, извлеченные в ходе реализации проекта, и его ключевые результаты, а также, исходя из прогнозного бюджета проекта, определена степень его освоения. На этом этапе составляется отчет о завершении проекта (форма 7), который включает в себя краткую стратегию дальнейших действий и распространения информации.

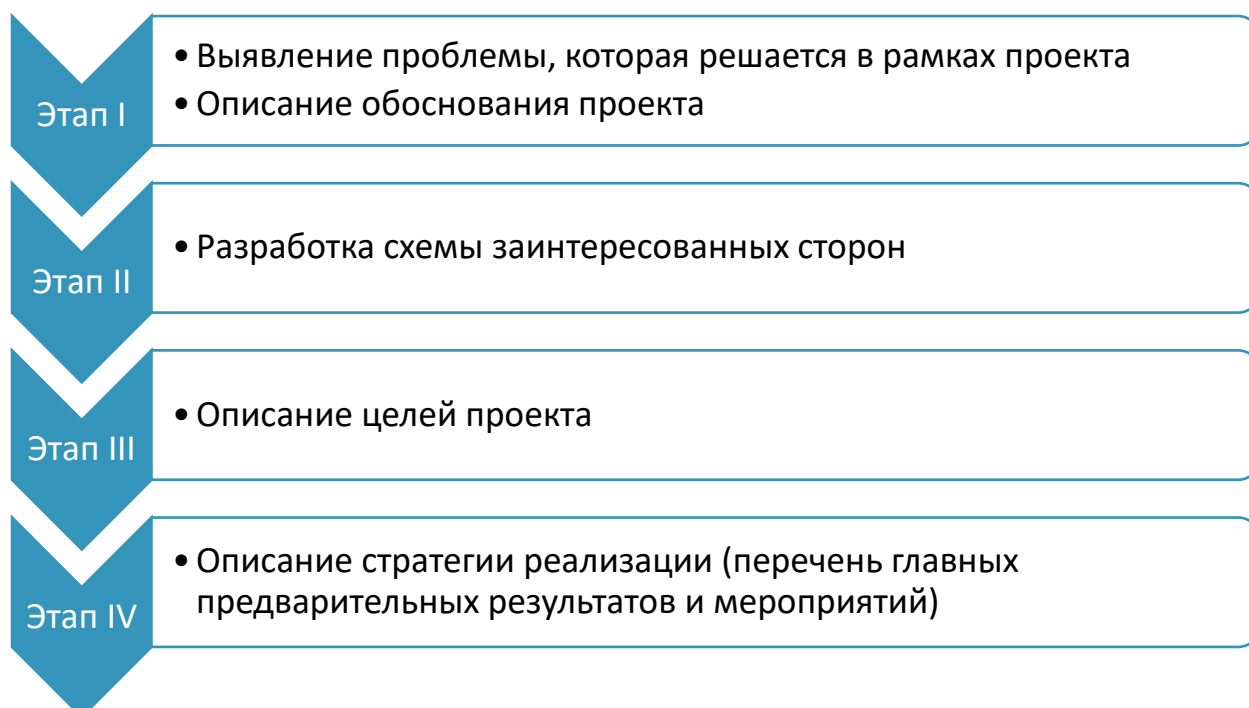
**Оценка проекта.** Оценка проводит внешняя сторона. Оценка проводится путем анализа актуальности, согласованности, действенности, эффективности и устойчивости проекта. По итогам оценки формулируются выводы, составляется набор рекомендаций по совершенствованию и подчеркиваются извлеченные уроки. Как и на этапах утверждения и мониторинга проекта, отчет об оценке, подготовленный внешней стороной, представляется на рассмотрение КРИС, который в конечном итоге принимает решение о дальнейших действиях. На этом этапе составляется отчет о внешней оценке.

### Основные тезисы

- Проект ПДР, как и прочие проекты, — это привязанное к определенным срокам начинание, направленное на получение конкретного продукта, услуги или результата.
- Повседневная деятельность, например регистрация товарных знаков ведомством ИС или преподавание курса по ИС в университете, проектом НЕ считается.
- Жизненный цикл проекта ПДР состоит из 8 этапов: инициирование, планирование, утверждение, создание, реализация, мониторинг, закрытие и оценка.
- Проект начинается с совместной работы его инициатора(-ов) и ВОИС с целью согласовать концепцию и выработать первую версию предложения по проекту.
- ОКПДР может оказывать помощь в разработке предложения по проекту.

### 3.3 Поэтапный подход к разработке концепции проекта ПДР

На рисунке ниже показаны четыре этапа, которые рекомендуется пройти предлагающему государству-участнику при разработке концепции проекта ПДР (разработка концепции проекта ПДР соответствует шагам 1 и 2 процесса подготовки и утверждения проекта ПДР, показанного на диаграмме II).



На каждом из описанных выше этапов концепция проекта ПДР должна включать в себя следующую информацию:

	<p><b>Название проекта</b></p> <p>Указать название (следует стремиться, чтобы название отражало ключевые выгоды проекта)</p>
Этап I	<p><b>Определение проблемы и обоснование проекта</b></p> <p>Обоснование, составляющее основу проекта ПДР, должно соответствовать рекомендациям ПДР. В нем должны быть учтены следующие пункты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Какие связанные с ИС проблемы решаются в рамках этого проекта ПДР? Каково нынешнее положение и почему оно неудовлетворительно?</li> <li>(ii) Каковы коренные причины связанной с ИС проблемы (анализ проблемы) и как их можно нейтрализовать в рамках предлагаемого проекта?</li> <li>(iii) Какие рекомендации ПДР легли в основу предложения по проекту ПДР и как предполагается на них реагировать?</li> </ul>
Этап II	<p><b>Схема заинтересованных сторон</b></p> <p>Составление схемы заинтересованных сторон позволяет выявить ключевых действующих субъектов, которые задействованы или должны быть задействованы в данном проекте ПДР в интересах достижения цели проекта.</p> <p>Привлечение соответствующих заинтересованных сторон. Чтобы проект ПДР соответствовал потребностям бенефициаров (т.е. был актуальным для целевой аудитории), проблема (этап I) и ожидаемые итоги (этап III) должны определяться в консультации с задействованными субъектами или субъектами, которые могут быть задействованы (т.е. заинтересованными сторонами).</p> <p>Составление схемы заинтересованных сторон позволит узнать, кого следует привлечь к проекту ПДР и кто потенциально получит выгоду от его реализации, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• органы власти на уровне государства-члена (например, органы, отвечающие за конкретное право ИС (товарные знаки, патенты, авторское право и т.д.), профильные министерства, если проект направлен на конкретные отрасли, и т.д.);</li> <li>• научно-образовательные учреждения;</li> <li>• торговые палаты;</li> <li>• соответствующие неправительственные организации (НПО);</li> <li>• организационные структуры в рамках ВОИС, которые ведут работу по схожим темам (ОКПДР может дать рекомендации);</li> <li>• в некоторых случаях прочие международные организации, в том числе из системы Организации Объединенных Наций;</li> <li>• владельцы/пользователи ИС в частном секторе.</li> </ul>
Этап III	<p><b>Цель(-и)/итог(и) проекта</b></p> <p>Следует разъяснить, каким будет положение после решения проблемы, выявленной на этапе I, или, другими словами, чего планируется добиться с помощью этого проекта.</p>



	<p><b>Важно!</b> При формулировании цели/итога проекта постарайтесь выделить <b>одну</b> крупную цель, которая будет ясна всем. Следует учитывать, что мероприятия по созданию потенциала, семинары, практикумы, учебные посещения, «техническая помощь» и другие мероприятия не являются итогами (ожидаемыми результатами) проекта ПДР. Мероприятия обеспечиваются поддержкой по линии проекта ПДР для достижения целей этого проекта, но не являются целью сами по себе.</p>
Этап IV	<p><b>Стратегия реализации</b></p> <p>В стратегии реализации проекта, или стратегии вмешательства, разъясняется, <b>как</b> проблема, выявленная на этапе I, будет решаться ради достижения ожидаемого итога, определенного на этапе III. Это суть любого проекта. Продуманная стратегия вмешательства позволяет организовать в рамках проекта оказание нужного вида помощи нужным образом.</p> <p>Стратегия вмешательства представляется в виде цепочки результатов. Цепочка результатов — это описание последовательности событий, которые, как ожидается, приведут к планируемой перемене (итогу). Базовая концепция состоит в том, что вводимые ресурсы преобразуются в мероприятия, мероприятия — в предварительные результаты, предварительные результаты складываются в итоги, а итоги обеспечивают воздействие. В рамках этой цепочки должны быть продуманы ответы на следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие предварительные результаты (практические результаты) и мероприятия (для получения предварительных результатов) необходимы для получения ожидаемого(-ых) итога(-ов)? и</li> <li>• Как данный проект ПДР позволяет сформировать ожидаемые предварительные результаты в ходе мероприятий, и как эти предварительные результаты обеспечат ожидаемый(-ые) итог(и)?</li> </ul> <p><b>Важно!</b> Чтобы проект ПДР был действенным, в нем должно быть предусмотрено — в зависимости от охвата проекта, его длительности и имеющихся ресурсов — от трех до пяти предварительных результатов.</p>

### 3.4 Примеры концепций проекта

В реальности проблемы и лежащие в их основе причины обычно довольно сложны. Например, нет возможности коммерциализировать патенты, потому что исследования университетов не ориентированы на рынок, патентообладателю не хватает предпринимательских навыков, инвестиции для повышения ценности патента недоступны и т.д. Ниже для наглядности приведены четыре примера.

#### Пример 1. Совершенствование коммерциализации патентов, полученных в ходе исследований в университетах

На схеме ниже показан ход работы от выявления проблемы до предоставления решения.

<i>Анализ проблемы (разъясняются проблема и коренные проблемы ее существования (этап I))</i>	<i>Схема заинтересованных сторон (этап II)</i>	<i>Стратегия реализации (разъясняются возможные способы нейтрализации проблемы (этап IV))</i>	<i>Ожидаемый итог (разъясняются ожидаемые улучшения, т.е. каким будет положение после проекта ПДР (этап III))</i>
<p><b>Проблема.</b> Изобретения, сделанные в университетах, патентуются, но патенты не используются (т.е. не коммерциализируются).</p> <p><b>Причина(-ы).</b> Отсутствует связь между изобретателями и предприятиями, которые могут коммерциализировать изобретения.</p>	<p>Ведомства ИС; государственные учреждения; университеты; пользователи услуг ведомств ИС; исследователи.</p>	<p><b>Стратегия реализации / вмешательства.</b> Составление схемы возможных предварительных результатов, которые могут помочь в достижении ожидаемого итога проекта. Например, разработка инструментария и/или руководства по коммерциализации ИС для университетов. Описание мероприятий, необходимых для реализации предварительных результатов. Например, организация подготовки по коммерциализации ИС для исследователей из университетов.</p>	<p><b>Итог.</b> Увеличение числа созданных в университетах патентов с повышенной стоимостью (число коммерциализированных патентов и получаемые от них поступления).</p>

**Пример 2. Увеличение масштабов регистрации товарных знаков предприятиями в целях сокращения числа споров**

Нейтрализуемая проблема и анализ проблемы (этап I)	Схема заинтересованных сторон (этап II)	Стратегия реализации (этап IV)	Ожидаемый итог (ожидаемый результат, обеспечиваемый проектом = улучшение положения, этап III)
<p><b>Проблема.</b> Большое число споров в области ИС, связанных с использованием названий брендов.</p> <p><b>Причина(-ы).</b> Трудно получить сведения о зарегистрированных товарных знаках. Компании не знают, что они, возможно, неправомерно пользуются зарегистрированным товарным знаком.</p>	<p>Ведомства ИС; государственные учреждения; судебные учреждения; квазисудебные учреждения; пользователи услуг, предоставляемых ведомствами ИС; компании, включая МСП.</p>	<p><b>Стратегия реализации / вмешательства.</b></p> <p>Реализация мероприятий по повышению осведомленности о регистрации товарных знаков, разработка инструмента для упрощения поиска по товарным знакам и т.д.</p>	<p><b>Итог.</b> Сокращение масштабов неправомерного использования товарных знаков и, следовательно, числа споров.</p>

**Пример 3. Стратегия вмешательства для проекта, направленного на сокращение отставания в регистрации патентов**

Этот пример стратегии вмешательства представлен в виде структурной схемы. Обычно непосредственными элементами проекта являются вводимые ресурсы, мероприятия и предварительные результаты (обозначены красным цветом). Итоги и воздействие формируются опосредованно, на основе предварительных результатов.



В приведенном выше примере ожидаемый итог проекта — это сокращение времени обработки, связанного с экспертизой патентов, и повышение качества этой экспертизы.

Долгосрочное воздействие заключается в обеспечении своевременного наличия и высокой точности патентной информации и, следовательно, увеличении числа патентных заявок из расчета на ведомство/страну.

В рамках подобного сценария анализ проблемы показал бы, что проблема, вызывающая отставание, заключается в практических навыках патентных экспертов. Положение можно улучшить путем обучения. В этом случае проект ПДР можно организовать по структурной схеме, приведенной выше.

**Примечание.** В дополнение к приведенным здесь примерам [по этой ссылке](#) можно ознакомиться с примером неофициального документа, разработанного Секретариатом ВОИС в контексте КРИС в 2011 году. В документе описаны концепция и идея, положенные в основу [проекта ПДР по ИС и неформальной экономике](#). Аналогичным образом по предложению Республики Корея был разработан [проект ПДР по ИС и брендингу продуктов для развития бизнеса в развивающихся и наименее развитых странах](#). Памятуя об идее, представленной Республикой Корея, Секретариат разработал [концепцию проекта](#) с описанием того, каким образом ВОИС может реализовать это предложение, и в конечном итоге преобразовал его в предложение по проекту. Государствам-членам рекомендуется шире применять такую практику.

#### Пример 4. Стратегия реализации/вмешательства (для достижения ожидаемого итога требуется несколько предварительных результатов)

В примере 4 задержки с экспертизой патентов объясняются двумя коренными причинами: недостатком надлежащего программного обеспечения и отсутствием у сотрудников надлежащих навыков. Эти проблемы, по всей вероятности, можно полностью нейтрализовать за счет двух предварительных результатов: отработки у патентных экспертов более развитых навыков и более действенного программного решения для патентного поиска.



## Основные тезисы

### Что необходимо сделать при разработке концепции проекта ПДР

- Дать название, подчеркивающее выгоды проекта
- Составить обоснование проекта с опорой на проблему в области ИС, которую призван нейтрализовать данный проект ПДР
- Определить и привлечь соответствующие заинтересованные стороны
- Четко определить цель/итог проекта
- Описать стратегию реализации (с использованием структурной схемы), приняв во внимание влияние внешних событий или окружающих условий
- В частности:
  - проект ПДР должен предусматривать 3–5 предварительных результатов;
  - мероприятия всегда обеспечиваются поддержкой по линии проекта ПДР для достижения целей этого проекта, но не являются целью сами по себе;
  - при разработке концепции проекта ПДР следует пользоваться стандартной формой (форма 1).

### 3.5 Стратегия реализации/вмешательства в рамках проекта ПДР: предварительные результаты, итоги и воздействие

Стратегия реализации/вмешательства (иногда называемая также теорией изменений) позволяет объяснить, как будут достигнуты ожидаемые итог(и) и воздействие. В ней описано, какие предварительные результаты необходимы для формирования непосредственных ожидаемых итогов, которые в свою очередь должны обеспечить воздействие. В ней описано также, какие мероприятия следует реализовать для получения предварительных результатов, и т.п.

Мероприятия, предварительные результаты, итоги и воздействие — это разные уровни результатов, которые можно также разделить, исходя из того, где и в какие сроки ожидается их появление, т.е.:

- **Результаты, появляющиеся на микро- или макроуровне.** Предварительные результаты реализуются на микроуровне (для отдельных лиц, организаций), тогда как итоги обычно появляются на макроуровне.
- **Результаты, появляющиеся в кратко- или долгосрочной перспективе.** Предварительные результаты всегда появляются в течение срока реализации проекта, тогда как итоги представляют собой более долгосрочные перемены (формирование поступлений для пользователей ИС), которые могут произойти только после окончания проекта.

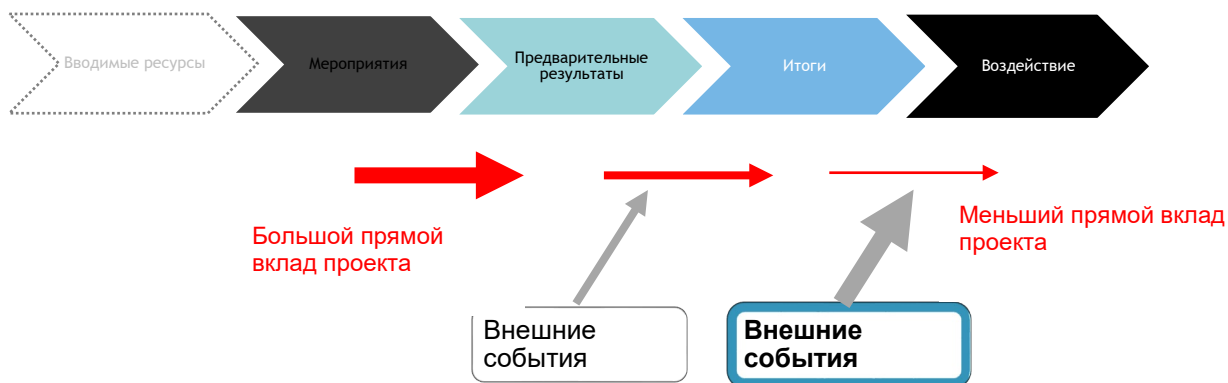


**Подотчетность за различные уровни результатов.** Подотчетность проектов напрямую увязана с плановыми предварительными результатами. Проекты обычно не связаны напрямую с итогами и воздействием, однако предполагают обязательное принятие всех мер, способствующих их достижению.

**Важно!** Проекты ПДР редко сконцентрированы на воздействии, поскольку обычно считаются небольшими по охвату.

### 3.6 Допущения относительно внешних факторов

Возможность достижения ожидаемых итогов проекта часто зависит также от внешних событий или условий, которые не поддаются контролю в рамках проекта ПДР. Они могут быть связаны или не связаны с ИС.



Предварительные результаты обычно обусловлены мероприятиями и являются их прямым следствием.

Итог — это прямой результат, формируемый на основе предварительных результатов проекта, хотя иногда для его достижения должны сложиться определенные внешние условия. Хотя итоги не обусловлены предварительными результатами напрямую, однако степень причинно-следственной связи (или «вклада») между мероприятиями, предварительными результатами и итогами все же довольно сильна. Вклад итогов в воздействие обычно меньше, поскольку внешние факторы играют очень важную роль в обеспечении воздействия. Таким образом, воздействие не обусловлено итогами напрямую, поскольку для его реализации требуются определенные внешние условия.

Внешние факторы, необходимые для преобразования предварительных результатов в итоги, а итогов в воздействие, называют допущениями. В рамках стратегии реализации предполагается, что эти внешние факторы и/или события существуют/происходят<sup>11</sup>.

Выявление этих внешних событий или факторов является необходимым условием для формирования стратегии реализации. Допущения часто относятся к контексту, в котором функционирует проект ПДР, и/или к вводимым ресурсам, которые должны предоставить другие действующие субъекты.

К числу типичных внешних факторов, которые могут считаться допущениями, можно отнести перечисленные ниже примеры.

- **Политические решения.** Законы, принимаемые парламентом, политические решения, принимаемые правительством, утверждаемые стратегии и т.п.
- **Инфраструктурные и кадровые ресурсы учреждений-бенефициаров.** Имеющееся оборудование и прочая инфраструктура, набранные и удерживаемые сотрудники и т.п.
- **Экономический контекст.** Благоприятная деловая среда, позволяющая компаниям повышать ценность своей ИС, отсутствие торговых барьеров для высокотехнологичной продукции, доступ к капиталу для инвестирования в технологии.
- **Внешние ресурсы.** Проект ПДР зависит от внешних вкладов (например, от учебных баз или оборудования, предоставляемых ведомствами ИС в странах-бенефициарах).

Ниже приведены примеры внешних факторов, которые НЕ являются допущениями.

- Заинтересованность бенефициаров (если бенефициары не мотивированы, то ожидаемая проблема и ее решение обычно не актуальны).
- Определенность ожидаемых предварительных результатов проекта и/или вводимых технических ресурсов для проекта ПДР (это должно быть обеспечено проектом ПДР).
- Кадровые ресурсы проекта ПДР (должны быть запланированы/обеспечены проектом ПДР).
- Перемещение персонала (в ВОИС или в учреждении-бенефициаре).

**Важно!** Часто нельзя точно определить, реализуются ли допущения. В рамках анализа рисков в контексте предложения по проекту ПДР следует учитывать риск отсутствия того или иного внешнего фактора.

---

<sup>11</sup> Внешние факторы представляют собой типичные риски (см. раздел главы IV, посвященный анализу рисков).

## Основные тезисы

**Вводимые ресурсы:** включают связанные и не связанные с персоналом ресурсы, выделяемые на проект.

**Мероприятие(-я):** предпринимаемые действия или выполняемая работа, благодаря которым вводимые ресурсы проекта мобилизуются для получения конкретных предварительных результатов.

**Предварительный(-е) результат(ы):** продукция, капитальное имущество и услуги, получаемые по результатам проекта. Они описывают операционные изменения или изменения знаний и навыков. Эти изменения относятся в большей степени не к эффекту, а к практическому результату (например, исследованиям, руководствам, базам данных, учебным материалам и т.п.).

**Итог(и):** желаемые кратко- или среднесрочные эффекты предварительных результатов проекта. Они определяют, как выглядит успешный исход, задают направление мероприятиям и закладывают основу для структуры измерения результативности. Обычно они ведут к институциональным и/или поведенческим изменениям.

**Воздействие:** обеспечиваемые проектом первичные или вторичные долгосрочные эффекты, которые часто могут влиять на жизнь людей. Воздействие может быть положительным и отрицательным, прямым или косвенным, намеренным или ненамеренным.

**Допущения:** внешние факторы, необходимые для преобразования предварительных результатов в итоги, а итогов в воздействие.

**Важно!** Проекты ПДР редко сконцентрированы на воздействии, поскольку обычно считаются небольшими по охвату.



### Пример 5. Стратегия реализации (включая внешние факторы, допущения)

Это пример проекта, направленного на сокращение числа споров в связи с использованием товарных знаков. Главная коренная причина, выявленная на этапе I, заключается в том, что в законодательстве в области ИС (закон о товарных знаках) прописаны громоздкие процедуры, которые отбивают у многих предприятий желание регистрировать свои товарные знаки. Проект предусматривает содействие во внесении поправок в этот закон. Главное допущение состоит в том, что необходимые законы будут приняты и что у ведомства ИС будет потенциал для обработки большего числа заявок на регистрацию товарных знаков.



## ГЛАВА 4. ОТ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА ПДР К ПЕРВОЙ ВЕРСИИ ПРОЕКТА ПДР

Как упоминалось в описании процесса подготовки проекта ПДР (диаграмма II), после того, как одно или несколько предлагающих государств-членов представляют концепцию проекта ПДР, ОКПДР должен изучить предлагаемую концепцию и представить отзыв. Стороны обсуждают и согласуют концепцию проекта ПДР. Затем ОКПДР помогает государствам-членам разработать первую версию проекта ПДР; материалы для разработки этой первой версии могут представлять и другие подразделения ВОИС. Государства-члены могут либо самостоятельно преобразовать концепцию проекта ПДР в первую версию проекта, либо сделать это с участием/помощью ОКПДР.

Напомним обязательные элементы концепции проекта ПДР:

- ✓ название проекта;
- ✓ описание обоснования проекта;
- ✓ схема заинтересованных сторон;
- ✓ 1 или 2 цели проекта;
- ✓ стратегия реализации / логика вмешательства.

В первую версию проекта наряду с вышеперечисленными элементами должны входить:

- стратегия устойчивости;
- перечень ожидаемых результатов и средств их измерения;
- описание того, как будет измеряться и проверяться ход работы;
- анализ рисков и возможные стратегии их смягчения;
- график реализации проекта; и
- сметный бюджет проекта.

#### 4.1 Стратегия устойчивости

Устойчивость результатов (не проекта) — главная трудность всех проектов, ориентированных на развитие.

В стратегии устойчивости предлагающее государство-член описывает, как предварительные результаты проекта ПДР могут и далее приносить заинтересованным сторонам выгоду после завершения проекта, и указывает, какие для этого нужны ресурсы и меры. В теории управления проектами это понятие часто называют также «стратегией выхода».

Хотя проекты ПДР имеют конкретный характер и относительно небольшой масштаб (в плане бюджета и графика), государствам-членам стоит рассмотреть ряд возможных стратегий устойчивости, примеры которых приведены ниже.

- **Более активное использование предварительных результатов проекта государствами-членами.** Обеспечение того, что услуга/продукт/предварительный результат, разработанные и опробованные в ходе проекта ПДР, будут и далее предлагаться/использоваться государствами — членами ВОИС и соответствующими заинтересованными сторонами. В этом случае важно разработать бизнес-кейс, иллюстрирующий способы расширения пользования этой услугой/продуктом/предварительным результатом.
- **Опора на результаты проекта.** Рассмотрение способов, которыми бенефициары могут увеличить выгоды, получаемые от проекта ПДР, и взять их за основу.
- **Обеспечение общедоступности предварительных результатов проекта.** Обеспечение того, что предварительные результаты проекта будут использоваться конкретными заинтересованными сторонами за пределами ВОИС (правительствами, предприятиями, научно-образовательными учреждениями и т.д.), путем информирования о них и повышения их доступности (к числу примеров можно отнести исследования, практические руководства, преподавательские материалы и т.п.). В этом случае необходимо понять, кому и для чего будет интересен тот или иной промежуточный результат.

**Для реализации стратегии устойчивости во время выполнения проекта ПДР могут потребоваться конкретные меры поддержки:**

- публикация исследований;
- включение курсов в каталог курсов (например, Академии ВОИС);
- публикация учебной программы и материалов курса;
- поддержка возможных организаций-партнеров в деле институционального закрепления услуг, разработанных в ходе деятельности различных секторов ВОИС (бизнес-кейсы, подготовка кадров, налаживание и отработка услуг и т.п.).

В дополнение к вышеупомянутым стратегиям государствам-членам следует в зависимости от успеха реализации проектов и решений КРИС учитывать еще два возможных способа обеспечить продолжение проектов ПДР и сохранение их предварительных результатов:

- **введение этапа последующей деятельности.** Следует рассмотреть возможность расширения проекта для получения других, дополнительных предварительных результатов и/или с охватом других заинтересованных стран (консолидация, углубление или расширение результатов);
- **актуализация мероприятий/услуг,** отработанных в ходе проекта ПДР. Это означает, что та или иная организационная структура ВОИС планирует и далее предлагать данные мероприятия/услуги (для дополнения имеющегося портфеля предложений по обычным направлениям работы). Это может быть, например, оказание государствам-членам таких услуг, которые могут быть встроены в существующие сектора работы ВОИС и отвечают стратегическим целям ВОИС.

### Основные тезисы

**Обеспечение устойчивости результатов** — одна из главных задач всех проектов, ориентированных на развитие. В ходе проектов ПДР часто отрабатываются новые идеи и методики. Поэтому предварительные результаты таких проектов:

- должны быть масштабируемыми;
- должны находить более широкое применение в государствах-членах;
- должны быть актуализированы в работе ВОИС.

## 4.2 Определение и измерение результатов

Ключевым фактором успешной реализации проекта ПДР являются показатели для измерения результатов, позволяющие регулировать все проектные мероприятия и предварительные результаты. Эти показатели должны обладать характеристиками, соответствующими концепции SMART (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, привязка ко времени):

Конкретность	Является ли показатель четким/однозначным?
Измеримость	Можно ли измерить этот показатель?
Достижимость	Является ли целевой показатель реалистичным, практически осуществимым и достижимым с учетом проектных ограничений (например, в плане ресурсов, знаний и сроков)?
Актуальность	Свидетельствует ли целевой показатель о том, что цель была достигнута? Соответствует ли он цели объекта?
Привязка по времени	Задан ли целевой срок успешной и своевременной реализации?

### *Количественные показатели*

Количественные показатели позволяют измерять изменение количественных значений с течением времени.

- Количество: число зарегистрированных торговых знаков
- Доля: доля патентных заявок, находящихся на рассмотрении более двух лет
- Соотношение: соотношение числа патентных заявок, поступающих от резидентов и нерезидентов
- Степень: число патентов на 1 млн взрослых

### *Качественные показатели*

Качественные показатели отражают суждения, мнения, восприятие и отношение людей в связи с теми или иными ситуациями или темами. Они могут указывать на перемены в ощущении, отношении, удовлетворенности, уровне доверия, понимании и осведомленности.

- Доля участников, которые удовлетворены качеством учебного курса, проведенного Академией ИС.
- Доля учащихся, которые могут перечислить не менее трех критериев для выдачи патента.

Качественные показатели можно преобразовать в количественные, если категоризировать и правильно закодировать ответы (например, в случае с долей участников, которые сочли обучение полезным, удовлетворенность участников выражается в виде числа или процентной доли).

## **4.3 Измерение хода работы: базовые и целевые показатели**

Базовый показатель — это величина показателя результативности до реализации проекта. Целевой показатель — это результат, которого нужно добиться в течение определенного срока. Сравнение базового показателя с целевым позволяет измерить степень реализации изменений на каждом уровне результатов. Базовые и целевые показатели обычно определяются после того, как становятся известны подробности реализации (пилотные страны, мероприятия).

### *Примеры показателей SMART для предварительных результатов*

- Курс дистанционного обучения разработан, опробован и сделан общедоступным.
- Программное обеспечение разработано, установлено, опробовано и подготовлено к практическому применению.
- Проект политики в области ИС для страны X подготовлен, обсужден и согласован с ведомством ИС.
- Исследование об использовании традиционных выражений культуры в фильмах, которые производятся в стране X, завершено и представлено ведомству по авторским правам (или эквивалентной структуре).

### *Примеры показателей SMART для итогов*

- Пользование услугами, разработанными в рамках проекта ПДР, например число товарных знаков, зарегистрированных с помощью онлайн-программного обеспечения для регистрации товарных знаков. Средства проверки/источник: будет указано бенефициарным ведомством ИС.
- Пользование инструментами/курсами: число студентов, которые сдали итоговый экзамен онлайн-курса, разработанного в рамках проекта ПДР (количественный показатель, данные обобщаются в базе данных участника), или доля участников курса,

которые весьма удовлетворены/удовлетворены/не удовлетворены курсом (данные собираются путем онлайн-опроса).

- Пользование политическими рекомендациями: политика утверждена, что подтверждается официальной публикацией этой политики/закона. Дополнительным качественным показателем может быть степень институционального закрепления вынесенных рекомендаций.

#### *Примеры показателей SMART для воздействия*

- Выгоды, которые обеспечиваются услугами, разработанными в рамках проекта ПДР, например число учащихся, зарегистрировавших компании после участия в курсе предпринимательства, который был разработан в рамках проекта ПДР и проведен техническим университетом.
- После утверждения нового закона, упрощающего регистрацию патентов, наблюдаются более масштабные изменения. Например, увеличилось число регистрируемых патентов.

## 4.4 Средства проверки

**Средства проверки**, или источники, показывают, как и кем будут собираться данные (например, в рамках проекта ПДР, сбор общедоступных данных или сбор сторонним партнером).

**Важно!** Сбор данных в контексте проекта ПДР — это проектное мероприятие, которое должно быть заложено в бюджет!

Примеры:

- Статистические данные, предоставляемые ведомством ИС
- Опрос, проводимый в рамках проекта
- Экспертиза, заказанная в рамках проекта (например, для оценки политики)
- Экономические доклады
- Документы
- Личные наблюдения

### Основные тезисы

- ✓ Показатели должны соответствовать принципам **SMART** (конкретность, измеримость, достижимость, реалистичность и привязка по времени)
- ✓ Базовый уровень для сопоставления с ожидаемыми результатами следует определить до начала проекта
- ✓ Следует спланировать способы сбора данных, необходимых для установления SMART-показателей

## 4.5 Управление рисками

Управление рисками включает в себя выявление возможных внешних отрицательных событий (угроз), анализ их потенциального воздействия и реализацию стратегий их смягчения.

В контексте проекта ПДР риск часто соотносится с событием, которое отрицательно сказывается на достижении целей проекта. Иногда он также представляет собой угрозу,

которая может оказать более масштабное отрицательное воздействие на ВОИС как организацию или на пилотные страны.

При анализе рисков рассматриваются два аспекта:

- **вероятность** (или возможность) возникновения угрозы (низкая, умеренная, высокая);
- потенциальное **воздействие** угрозы на достижение результатов (малое, среднее, большое).

Риски можно категоризировать по типам потенциального отрицательного воздействия. Например, воздействие, которое может отразиться на достижении целей проекта, своевременности реализации предварительных результатов проекта или репутации.

В целом, обычные риски, которые выявляются в проектах ПДР, часто относятся к допущениям в рамках логической структуры и, соответственно, редко реализуются, например:

- В пилотных странах не принимаются ожидаемые политические решения.
- Отсутствуют ожидаемые рамочные условия (например, доступ к финансированию для стартапов, процедуры регистрации предприятия).
- Текучесть кадров: сотрудники, прошедшие обучение в странах-бенефициарах, уходят с должностей и больше не могут применять свои знания на практике.
- У учреждений-бенефициаров нет бюджета для дальнейшего предложения тех или иных услуг.
- У учреждений-бенефициаров нет бюджета для выделения взносов в натуральной форме (например, закупка компьютерного оборудования для запуска программного обеспечения, разработанного в рамках проекта ПДР, отсутствие средств для найма необходимых сотрудников, проведения мероприятий и т.п.).
- В некоторых случаях в пилотных странах возникают угрозы в области политической стабильности и безопасности.

### Шкала проектных рисков ВОИС<sup>12</sup>

ШКАЛА РИСКОВ ВОИС ДЛЯ ПРОЕКТОВ ПДР				
Вероятность		Рейтинг каждого риска		
Высокий	> 50%	УМЕРЕННЫЙ	ВЫСОКИЙ	ВЫСОКИЙ
Умеренный	25–50%	НИЗКИЙ	УМЕРЕННЫЙ	ВЫСОКИЙ
Низкий	< 25%	НИЗКИЙ	НИЗКИЙ	УМЕРЕННЫЙ
Воздействие и тип риска		Малое	Среднее	Большое
Финансовая угроза		< 10% бюджета	10–30% бюджета	> 30% бюджета
Достижение итогов проекта под угрозой		В малой степени	В значительной степени	Осуществление проекта невозможно
Реализация предварительных результатов задерживается		Менее чем на 6 месяцев	На 6–12 месяцев	Более чем на 12 месяцев
Репутационный ущерб		В ограниченной группе заинтересованных сторон	По всему проекту (множество заинтересованных сторон)	На уровне ВОИС

**Примечание.** Процесс управления рисками определяется в Справочнике ВОИС по вопросам управления рисками внутреннего контроля, с которым сотрудники ВОИС могут ознакомиться на интранет-странице Бюро Контролера. ВОИС проводит различие между корпоративными рисками (для ВОИС как организации) и рисками на уровне проекта. Риски на уровне проекта могут перейти в разряд корпоративных, если их воздействие и вероятность достаточно велики (это в частности относится к репутационным рискам).

#### Стратегии смягчения рисков

- Принятие риска
- Передача риска (например, страхование)
- Уменьшение вероятности наступления угрозы и/или степени воздействия угрозы
- Избежание риска (например, путем внедрения альтернативной стратегии реализации)
- Резервный план (на непредвиденный случай)

#### Пример

- **Анализ риска.** Вероятность того, что у технического университета X не будет средств для продолжения курса предпринимательства после окончания проекта ПДР низка (менее 25%), однако воздействие будет большим (100%, курс больше недоступен учащимся, средства, выделенные по линии проекта ПДР, в основном потеряны). Поэтому, исходя из шкалы рисков ВОИС, данный риск считается умеренным.
- **Возможная стратегия смягчения последствий.** Работа с несколькими техническими университетами (уменьшение вероятности) и/или использование низкозатратной модели дистанционного обучения (альтернативная стратегия реализации).

<sup>12</sup> Источник: WIPO, Project Management in a Results Based Environment (адаптировано к проектам ПДР)

## 4.6 Предварительные результаты и ориентировочный график

В приведенной ниже таблице «Ориентировочный график реализации» представлен график проекта с указанием каждого предварительного результата. График проекта — это базовый показатель, с которым сопоставляется фактический ход работы. В проектах ПДР график представляется в форме диаграммы. В столбцах (по вертикали) показана работа по конкретным предварительным результатам за каждый квартал. В строках (по горизонтали) показаны предварительные результаты в логико-структурном отображении. В примере ниже реализация предварительного результата 2 начинается во втором квартале года 1 (апрель), а реализация предварительного результата 3 должна начаться в декабре года 1 (4-й квартал).

ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ								
Предварительные результаты согласно логико-структурной матрице (раздел 3)	Кварталы							
	Год 1				Год 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Предварительный результат 1	■	■						
Предварительный результат 2		■	■	■				
Предварительный результат 3			■	■	■	■	■	
Предварительный результат 4						■	■	■

**Примечание.** Подробный перечень и график мероприятий по реализации будет составлен на этапе создания проекта.

При определении временных рамок следует руководствоваться следующими соображениями:

- навыки, необходимые для завершения мероприятий;
- требуемая продолжительность;
- график и сроки реализации;
- количество ресурсов, необходимых для завершения мероприятия;
- альтернативы (передача услуги на внешний подряд, контракт на обслуживание).

**Важно!** На этапе разработки и принятия проекта этот график называется «ориентировочным». График и стратегия реализации будут уточняться вместе с каждой страной-бенефициаром после утверждения проекта. Во время реализации проекта ПДР график будет меняться, и его нужно поддерживать в актуальном состоянии.

## 4.7 Бюджет проекта

Предложение по проекту ПДР должно включать также смету бюджета, основанную на предварительных результатах проекта и категоризированную по типу расходов. Бюджет проекта готовит ОКПДР в координации с Отделом реализации Программы и бюджета ВОИС.



ВОИС категоризирует свои расходы (типы расходов) следующим образом<sup>13</sup>:

Расходы по персоналу	Расходы, не связанные с персоналом
Регулярные (должности)	Поездки
Временные (должности)	Услуги по контрактам
	Операционные расходы
	Оборудование и принадлежности
	Стажерские стипендии и стипендии ВОИС

- Расходы по персоналу — это расходы, связанные с окладами сотрудников ВОИС, которые занимаются данным проектом
- Расходы, не связанные с персоналом, относятся ко всем прочим издержкам по проекту, даже если они связаны с работой, выполняемой сотрудниками ВОИС (например, поездки сотрудников).

#### Определение расходов, не связанных с персоналом

- Потребности в поездках
- Материально-техническое обеспечение совещаний и практикумов
- Оборудование
- ИТ и телекоммуникации
- Расходы на печатно-издательскую деятельность
- Аутсорсинг потребностей в людских ресурсах
- Внешние оценки

#### Таблица с примерами общей разбивки ресурсов по предварительным результатам

##### Общий объем ресурсов в разбивке по предварительным результатам

(в шв. франках) Предварительные результаты проекта	Год 1		Год 2		Год 3		Итого
	Связанные с персоналом	Не связанные с персоналом	Связанные с персоналом	Не связанные с персоналом	Связанные с персоналом	Не связанные с персоналом	
<b>Всего</b>	-	-	-	-	-	-	-

<sup>13</sup> Источник: WIPO, *Project Management in a Results Based Environment*

Документ по проекту ПДР включает также таблицу, в которой бюджетная смета разбита по категориям расходов.

Общий объем ресурсов в разбивке по категориям расходов

(в шв. франках)	Поездки, обучение и гранты			Услуги по контрактам					Итого
	Служебные командировки	Поездки третьих лиц	Обучение и связанные с ним гранты на поездки	Конференции	Публикации	Услуги по индивидуальным контрактам	Стипендии ВОИС	Прочие услуги по контрактам	
Мероприятия									
Всего	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПДР

### ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПДР

После утверждения проекта в КРИС и назначения руководителя проекта начинается реализация проекта ПДР. Этот процесс состоит из трех этапов.



Все три этапа принципиально важны для успеха проекта, однако наиболее важным является *этап создания*, на котором определяются и анализируются участвующие страны, более тщательно планируются мероприятия и задаются общие параметры управления. Этот этап охватывает от 3 до максимум 6 первых месяцев проекта.

*Этап реализации* охватывает все мероприятия по проекту, а руководитель проекта обязан непрерывно отслеживать реализацию в течение всего этого этапа, чтобы не допускать смещения графика и своевременно реагировать на все риски, которые могут возникнуть.

Этап *отслеживания и оценки* необходим, чтобы обеспечить реализацию проекта в соответствии с графиком и надлежащее расходование ресурсов. Он дает возможность реагировать на происходящее и ориентировать проект в нужном направлении, а также обеспечивать усвоение всех извлеченных уроков в формате обратной связи, которая поможет в осуществлении будущих проектов.

#### 5.1 Диаграмма этапа создания

ЭТАП СОЗДАНИЯ			
Сроки	Мероприятие	Описание	Ответственная сторона

3 МЕСЯЦА	ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПДР. ПОДГОТОВКА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	Предложение пилотным странам направить заявления о заинтересованности (если в документе по проекту ПДР предусмотрена пилотная отработка на уровне стран) с использованием формы 5.	ОКПДР (в консультации с РП)
		Отбор пилотных стран (если применимо) Примечание. Предлагающая страна (или страны) автоматически становится бенефициаром проекта. Обычно, представляя запрос на участие в проекте ПДР, бенефициары заявляют о заинтересованности в участии в проекте, а также о своем обязательстве участвовать в нем.	ОКПДР (в консультации с РП)
		Подготовка подробного перечня мероприятий для каждой страны-бенефициара (план реализации на уровне страны) в тесном сотрудничестве с пилотными странами.	РП (в тесном сотрудничестве с пилотными странами)
		Детализация логико-структурной матрицы [форма 4] (деятельность, базовые показатели, целевые показатели).	РП (в тесном сотрудничестве с пилотными странами)
		Учреждение проектной группы и распределение обязанностей для каждой страны-бенефициара	РП (в консультации с пилотными странами)
		Представление ОКПДР вступительного отчета	РП
		Утверждение вступительного отчета	ОКПДР

## 5.2 Отбор стран-участниц/бенефициаров

После утверждения проекта ПДР в КРИС заинтересованные государства-члены могут направить в ОКПДР заявление о заинтересованности. Это заявление о заинтересованности должно быть оформлено в соответствии с критериями отбора, указанными в документе по проекту. Заявление о заинтересованности должно представляться в виде формы, прилагаемой к документу по проекту (форма 5). Развивающиеся страны, предлагающие проект, автоматически становятся участвующими странами. Тем не менее им настоятельно рекомендуется заполнить и представить в ОКПДР форму заявления о заинтересованности.

В отсутствие заявления о заинтересованности ОКПДР может связаться с государствами-членам через координаторов региональных групп, чтобы разъяснить цели проекта и предложить им сообщать о своей заинтересованности. Страны будут отбираться ОКПДР в координации с руководителем проекта. Если заинтересованные страны отвечают критериям отбора, то ОКПДР и руководитель проекта рассмотрят и проанализируют потребности заинтересованных стран и имеющийся у них потенциал освоения. При отборе стран учитывается также географическая представленность.

### Основные тезисы

- ✓ Этап создания принципиально важен для руководителя проекта; на этом этапе начинается реализация проекта.
- ✓ Это также один из ключевых этапов для участвующих стран, которые констатируют и определяют свои приоритеты и согласуют индивидуализированный план реализации проекта.
- ✓ Предлагающие [развивающиеся или наименее развитые] страны автоматические становятся участниками/бенефициарами проекта. Они также должны взять на себя обязательства по проекту, заполнив и представив форму участника.
- ✓ Заинтересованным странам следует представить в ОКПДР форму участника (форма 5).
- ✓ Форма участника (форма 5) содержит важнейшую информацию о ключевых учреждениях, которые будут участвовать в проекте, и, самое важное, о ключевых контактных лицах.
- ✓ Руководитель проекта в координации с ОКПДР проведет анализ потребностей заинтересованных стран.

### 5.3 Создание структуры управления проектом

Назначенный руководитель проекта ПДР несет общую ответственность за руководство проектом ПДР. Он подотчетен ОКПДР.

#### Руководитель проекта

- принимает на себя общую ответственность за обеспечение соответствия проекта его целям и реализации предусмотренных проектом выгод;
- представляет проект перед внутренними (ВОИС) и внешними заинтересованными сторонами;
- отвечает за своевременную реализацию и качество предварительных результатов;
- обеспечивает периодический мониторинг и отчетность (перед ОКПДР, перед КРИС и т.д.).

В зависимости от сложности проекта ПДР его структура управления может включать следующее:

- проектная группа, подчиняющаяся руководителю проекта;
- проектный совет (состоящий из представителей различных секторов ВОИС), который периодически проводит совещания, осуществляет надзор и содействует в реализации проекта.

**Примечание.** Структуры руководства проектом должны быть адаптированы к конкретному характеру проектов. Если проект ПДР направлен на выполнение конкретных экономических исследований, то он должен быть организован не так, как проект ПДР, предполагающий работу на местах в нескольких пилотных странах. Какая бы структура ни была выбрана, должен быть один ответственный за принятие решений (не группа), отвечающий за результаты.

## 5.4 Структуры мониторинга и оценки для руководителей проектов

Подготовка проектов ПДР и управление ими осуществляется в соответствии с принятыми в ВОИС принципами УКР (управления, ориентированного на конечный результат). УКР означает планирование результатов и их мониторинг.

Для проектов ПДР ВОИС используются логические структуры, также называемые логико-структурными матрицами («логфреймами»); они позволяют задавать рамки планирования, мониторинга и оценки.

Логико-структурная матрица — это системный аналитический инструмент планирования ориентированных на результат проектов в области развития. Этот инструмент используется различными организациями, в том числе в системе ООН, для мониторинга и оценки проектов, ориентированных на развитие. В первую очередь этот инструмент предназначен для руководителей проектов и специалистов по оценке.

В логико-структурных матрицах представлены:

- стратегия вмешательства (цепочка результатов) от мероприятий до воздействия, а также допущения о внешних факторах, которые, как ожидается, будут способствовать достижению этих результатов;
- показатели (базовые, целевые) для измерения того, были ли достигнуты ожидаемые предварительные результаты, итоги и воздействие;
- средства проверки: инструменты для измерения результатов.

Для определения соответствующей стратегии вмешательства требуется тщательный анализ проблемы, контекста и заинтересованных сторон (большое значение имеют этапы I и II разработки концепции проекта). Необходимо полностью понять проблему, которую предстоит решить, и выяснить, какие заинтересованные стороны необходимо привлечь. В противном случае проект ПДР не обеспечит должной поддержки (предварительных результатов) для получения ожидаемых выгод (итогов).

Логико-структурные матрицы полезны для фиксации ключевой информации по проекту в кратком и удобочитаемом формате.

**Диаграмма IV. Аннотированный шаблон логической схемы, детально разработанный руководителем проекта на этапе создания на основе документа по проекту ПДР**

		Логическая структура			
		Описание проекта	Показатель	Средства проверки	Допущение
<b>ВЕРТИКАЛЬНАЯ ЛОГИКА</b> = цепочка результатов	<b>Воздействие</b> (Примечание. Эта часть не всегда актуальна для проектов ПДР)	Долгосрочные выгоды и эффекты, создаваемые предварительными результатами	Как и по каким критериям будет измеряться достижение долгосрочного воздействия?  Укажите базовый показатель  Укажите целевой показатель	Как и кем будет собираться информация?	Если итог(и) достигнут(ы) и допущения верны (на данном уровне), то проект ПДР сможет способствовать долгосрочному воздействию.
	<b>Итог</b>	Прямые выгоды и эффекты,	Как и по каким критериям будет	Как и кем будет	Если предварительные результаты реализованы, а

	создаваемые предварительными результатами проекта ПДР	измеряться достижение итогов? Укажите базовый показатель Укажите целевой показатель	собирается информация?	допущения верны (на данном уровне), то будут получены ожидаемые итоги.
<b>Предварительные результаты</b>	Конкретные продукты и услуги, обеспечиваемые проектами ПДР, также называемые практическими результатами	Как и по каким критериям будет оцениваться реализация предварительных результатов? Укажите целевой показатель	Как и кем будет собираться информация?	Если мероприятия проведены, а допущения верны (на данном уровне), то предварительные результаты сформированы.

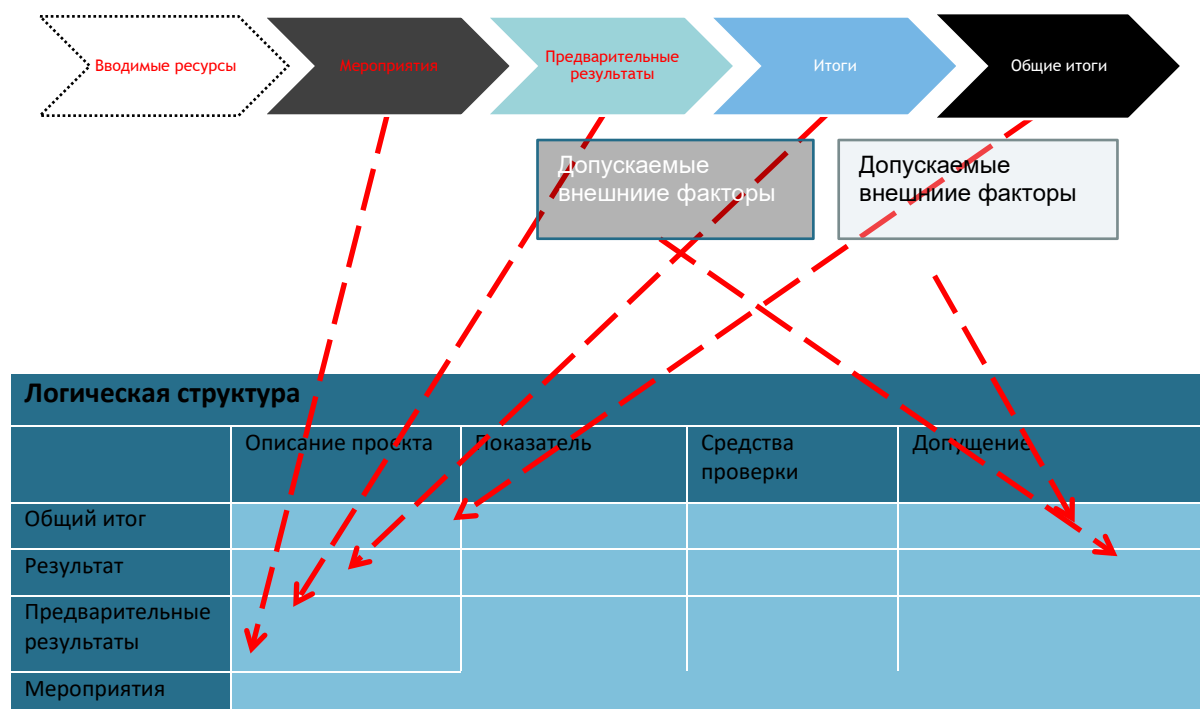
<b>Мероприятия</b>	Мероприятия, необходимые для получения ожидаемых предварительных результатов проекта ПДР (заполняется на этапе создания)			
--------------------	--	--	--	--

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ЛОГИКА = взаимосвязь между целями, показателями, средствами проверки

<b>Пояснения</b>				
	Деятельность в рамках проекта ПДР объясняется в форме цепочки результатов (этапы III и IV). Логику вмешательства следует читать снизу вверх.	Показатели для измерения достижения целей Могут быть как количественными (число), так и качественными (суждения).		

Большая часть информации, необходимой для составления логической структуры, собрана на более ранней стадии разработки проекта. Например, цепочка результатов, разработанная для концептуального документа, может быть использована для заполнения части логико-структурной матрицы, как показано на диаграмме IV.

### Как преобразовать цепочку результатов в логическую структуру



### 5.5 Подробный перечень и график мероприятий

Вступительный отчет включает в себя диаграмму, на которой подробно показаны мероприятия (в хронологическом порядке) и график их реализации (период между началом и окончанием помечен черным цветом). На этом этапе график становится более детализированным и определенным, чем ориентировочный график, содержащийся в документе по проекту.

**Важно!** Руководителям проектов настоятельно рекомендуется вести эту работу в тесном сотрудничестве с координаторами в пилотных странах, а в идеальном случае запланировать практикум во время этапа создания.

Предварительные результаты и мероприятия согласно логико-структурной матрице (см. 5.2)	Кварталы							
	Год 1				Год 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Предварительный результат 1	■	■						
Мероприятие 1.1		■	■	■				
Мероприятие 1.2			■	■	■	■	■	
Предварительный результат 2			■	■	■	■	■	
Мероприятие 2.1			■	■	■	■	■	
Мероприятие 2.2						■	■	■

## ГЛАВА 6. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Этап реализации проекта очень важен, поскольку он обеспечивает достижение установленных предварительных результатов и общего итога проекта. На этом этапе важно наладить сотрудничество со страновыми координаторами и основными заинтересованными сторонами проекта. Для этого необходимо регулярное и открытое общение.

Кроме того, постоянный мониторинг хода реализации проекта и анализ рисков проекта позволит руководителю проекта в нужное время направить проект в нужное русло (при необходимости). Чтобы облегчить этот процесс, руководители проектов ПДР также будут периодически отчитываться перед ОКПДР.



В таблице ниже представлены основные задачи по управлению этапом реализации проекта.

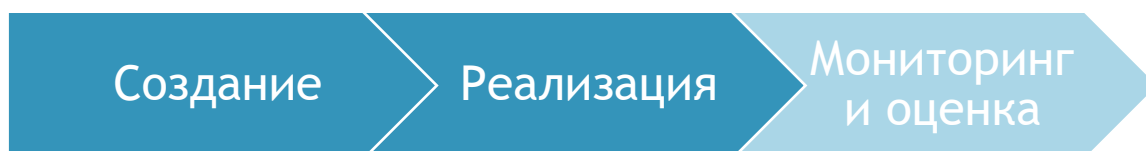
ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ			
СОГЛАСНО ДОКУМЕНТУ ПО ПРОЕКТУ ПДР	РЕАЛИЗАЦИЯ ТРЕБУЕМЫХ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ — МОНИТОРИНГ И ОТЧЕТНОСТЬ	Своевременное осуществление деятельности согласно утвержденному вступительному отчету	РП (непрерывно)
		Мониторинг запланированных мероприятий (в соответствии с первоначальным отчетом), регулярное обновление статуса реализации и пересмотренных сроков, регулярный мониторинг реализации предварительных результатов.	РП перед ОКПДР (регулярное представление обновленной информации с использованием формы 4) ОКПДР реагирует, если в ходе реализации проекта возникают трудности/задержки
		Предоставление ежегодного(-ых) отчета(-ов) КРИС в период реализации проекта ПДР <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отчет о ходе реализации предварительных результатов с использованием показателей логико-структурной матрицы</li> <li>- Отчет о доле освоенного бюджета</li> <li>- Обновленная таблица рисков и мер по их смягчению</li> <li>- Выделение вопросов, требующих немедленного внимания</li> <li>- Обновленный график реализации предварительных результатов (при необходимости)</li> <li>- Для тех предварительных результатов, которые уже реализованы, — оценка хода достижения итогов (с использованием показателей логико-структурной матрицы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ПМ готовит отчет (используя форму 6)</li> <li>- ОКПДР проверяет/подтверждает отчет</li> </ul> <p>КРИС принимает отчет к сведению и рассматривает предлагаемые изменения (мероприятия, ожидаемые предварительные результаты, продолжительность/сроки проекта)</p>
		После завершения проекта КРИС представляется подробный отчет о завершении проекта. Он включает, помимо прочего, следующее: <ul style="list-style-type: none"> <li>- самооценку хода достижения ожидаемых итогов (в соответствии с логико-структурной матрицей)</li> <li>- самооценку хода достижения общих итогов (в соответствии с логико-структурной матрицей)</li> <li>- действия, которые необходимо предпринять для обеспечения устойчивости выгод, полученных в рамках проекта ПДР</li> <li>- извлеченные уроки, имеющие более широкое применение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ПМ готовит отчет (используя форму 7)</li> <li>- ОКПДР проверяет/подтверждает отчет</li> </ul>



		- информационную записку	
--	--	--------------------------	--

## 6.1 Мониторинг проекта

Мониторинг проекта является важной частью реализации проекта. Ценность мониторинга заключается в том, что он позволяет оценить потенциальные риски, которые могут повлиять на успешную реализацию проекта, и, следовательно, создать условия, дающие руководителю проекта возможность подготовиться к реагированию на эти риски с помощью стратегий их смягчения.



Мониторинг проектов ПДР осуществляется руководителем проекта, который регулярно предоставляет информацию о реализации проекта в ОКПДР и ежегодно предоставляет отчет о ходе реализации проекта в КРИС.

### • Мониторинг проекта со стороны ОКПДР

Руководитель проекта отвечает также за регулярные отчеты перед ОКПДР о статусе реализации мероприятий с акцентом на следующих моментах:

- запланированные мероприятия согласно вступительному отчету;
- сроки согласно вступительному отчету;
- пересмотренный срок завершения мероприятия;
- статус мероприятия (еще не начато/продолжается/полностью завершено);
- объяснения задержек/других проблем;
- принятые меры по исправлению ситуации.

Этот процесс будет способствовать реализации проекта и подготовке отчетности для КРИС, в частности если в реализации проекта возникают задержки и/или трудности. В этом случае ОКПДР может оказать поддержку в реализации проекта.

В рамках процесса мониторинга руководитель проекта ежегодно отчитывается перед КРИС. Любые значительные изменения в реализации проекта (перенос сроков, необходимость продления проекта, необходимость реорганизации определенных запланированных мероприятий и т.д.) должны быть отражены в этих отчетах и утверждены КРИС. Бюджет, выделенный на проект, не подлежит повторной оценке в ходе реализации проекта.

## • Периодическая отчетность о ходе реализации проекта перед КРИС

Руководитель проекта отвечает за подготовку ежегодного всеобъемлющего отчета о ходе реализации проекта для КРИС (по форме 6). Он должен включать следующую информацию:

- ключевые данные проекта ПДР (в соответствии с документом по проекту ПДР);
- обновленный перечень мероприятий и статус реализации этих мероприятий;
- ход реализации предварительных результатов, бюджеты;
- обновленная таблица рисков;
- вопросы, требующие немедленного внимания;
- обновленный график проекта;
- оценка хода достижения итогов (на основе уже реализованных предварительных результатов).

После того как КРИС принимает проект, назначенный руководитель проекта должен обеспечить его реализацию, исходя из целей, предварительных результатов и мероприятий проекта, описанных в документе по проекту ПДР. Тем не менее любые изменения, которые необходимо внести в текущие проекты ПДР, включая сроки реализации проекта, должны быть представлены в КРИС в составе отчета о ходе реализации проекта. Затем КРИС будет пользоваться отчетом о ходе реализации проекта для принятия решения по изменениям, предлагаемым руководителем проекта.

## 6.2 Закрытие проекта

Перед закрытием проекта руководитель проекта должен представить в КРИС отчет о завершении проекта (форма 7). Отчет должен содержать следующую информацию:

- ключевые данные проекта ПДР (в соответствии с документом по проекту ПДР);
- отчет о реализованных предварительных результатах (согласно логической структуре, с использованием выбранных показателей);
- отчет о наблюдаемом(-ых) итоге(-ах) (согласно логической структуре, с использованием выбранных показателей);
- анализ причин, по которым цели, возможно, не будут достигнуты (если применимо);
- отчет о финансовой реализации (исходя из предварительных результатов и типов расходов);
- заключение по проекту (если поддержка, оказанная в рамках проекта ПДР, остается актуальной, как будет обеспечено продолжение/расширение действия выгод?);
- информационная записка, в которой описываются (i) основные тезисы для ВОИС (для каждого сектора или для всей Организации); и (ii) основные тезисы для государств-членов (для каждой группы заинтересованных сторон).

Если предварительные результаты или итоги проекта ПДР отвечают текущим потребностям, то в КРИС может быть направлено предложение о возможных последующих действиях. Если цель(-и) проекта ПДР полностью достигнута(-ы), выгоды были использованы государствами-членами и/или поддержка, оказанная в рамках проекта ПДР, более не актуальна, то последующие действия могут не потребоваться.

## Основные тезисы

- Для руководителя проекта ПДР важно создать структуру управления проектом. Она должна соответствовать специфике проекта.
- Государства-участники должны быть активно вовлечены в проект на этапе создания.
- Регулярный мониторинг проекта является залогом его успешной и своевременной реализации. Это также позволит руководителям проекта заранее сигнализировать о любых потенциальных проблемах в ходе реализации проекта.
- Руководители проекта должны ежегодно отчитываться перед КРИС.
- Любые изменения в текущем проекте ПДР, в том числе в сроках реализации проекта, должны доводиться до сведения КРИС в отчетах о ходе реализации проекта.
- Когда проект завершен, руководители проекта отвечают за представление отчета о завершении проекта в КРИС.
- КРИС принимает решение о последующих действиях на основе выводов, содержащихся в отчете о завершении проекта и отчете об оценке.

## ЧАСТЬ III. ОЦЕНКА ПРОЕКТА ПДР

### ГЛАВА 7. ОЦЕНКИ

В настоящей главе описывается оценка проектов ПДР на основе общепризнанных принципов и передовой практики<sup>14</sup>.

#### 7.1 Цель оценок

Оценки обеспечивают достоверные и полезные данные для укрепления подотчетности за результаты в области развития и способствуют организационному обучению в интересах ВОИС и ее государств-членов. Они позволяют ВОИС и КРИС понять, насколько верно предоставлялась помощь в рамках проекта ПДР.

В частности, оценки проектов ПДР преследуют две основные цели:

- обеспечить подотчетность ВОИС перед ее государствами-членами; и
- обобщить извлеченные уроки для совершенствования реализации проектов ПДР.

Оценки проводятся в соответствии с четким техническим заданием, включающим ключевые оценочные вопросы. Они проводятся независимыми специалистами по оценке, а работой по их организации управляет ОКПДР.

**Важно!** В бюджете проекта должны быть предусмотрены средства на проведение оценки.

Процессы оценки и мониторинга носят взаимодополняющий характер.

- Мониторинг дает возможность регулярно оценивать ход достижения ожидаемых целей (предварительные результаты, итоги, воздействие) и использование бюджетных средств. Мониторинг — это постоянная управленческая функция. Его основная цель — обосновать управленческие решения для действенной/эффективной реализации текущего проекта.
- Оценки проектов производятся после их завершения. Их цель — предоставить КРИС информацию для принятия решений и дать ВОИС материал для извлечения уроков. Для этого в ходе оценок рассматривается не только достижение результатов, но и другие факторы, характеризующие успешные проекты в области развития (актуальность, согласованность, эффективность, устойчивость результатов).

**Важно!** На основе рассмотрения отчета о завершении проекта, а также независимой оценки и вынесенных по ее итогам рекомендаций КРИС примет решение о продлении проекта на следующем этапе, интеграции его в регулярную работу Организации или закрытии проекта и использовании его предварительных результатов.

В таблице ниже указаны временные рамки и этапы проведения оценки проекта ПДР.

---

<sup>14</sup> Источники: Principles for Evaluation of the Development Assistance Committee of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD DAC).

## 7.2 Этапы оценки и распределение обязанностей

Сроки	Предварительный результат	Описание	Обязанности
<b>РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ОЦЕНКИ И ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА ПО ОЦЕНКЕ: СПЕЦИАЛИСТ(Ы) НАНЯТ(Ы)</b>			
1 МЕСЯЦ	ТЗ и контракт подписаны	Определение цели и ключевых оценочных вопросов	ОКПДР (в консультации с РП)
		Подготовка ТЗ	ОКПДР (в консультации с РП)
		Отбор специалиста(-ов) по оценке	ОКПДР (в консультации с РП)
		Заключение контракта со специалистом по оценке	ОКПДР (в консультации с РП)
<b>НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ОЦЕНКИ: ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ОПЕРАЦИОНАЛИЗИРОВАНО</b>			
1 МЕСЯЦ	Утверждение вводного доклада	Сбор документов специалистом по оценке	РП
		Специалист по оценке проводит первоначальное кабинетное исследование	Специалист по оценке
		Составляется перечень лиц для опроса	Специалист по оценке/РП
		Специалист по оценке и ОКПДР согласуют сроки опросов и полевых мероприятий (при необходимости)	ОКПДР
		Административные механизмы для полевых мероприятий (при необходимости)	ОКПДР
		Специалист по оценке составляет проект вводного отчета	Специалист по оценке
		Замечания ОКПДР/РП по вводному отчету	Обобщение информации силами ОКПДР
		Специалист по оценке вносит поправки и дорабатывает вводный отчет	Специалист по оценке
2 НЕДЕЛИ	Сбор данных Анализ данных Проект отчета	Полевые мероприятия (при необходимости) и опросы	Специалист по оценке
		Устное обсуждение основных выводов, заключений и рекомендаций по окончании полевых мероприятий	Специалист по оценке
		Дополнительное кабинетное исследование и/или изучение литературы (при необходимости)	Специалист по оценке
		Проект отчета представляется в ОКПДР (срок: 15 дней после окончания полевых мероприятий)	Специалист по оценке
1 НЕДЕЛЯ	Фактологическая проверка	ОКПДР выполняет фактологическую проверку и направляет отчет РП для проверки фактов ОКПДР выполняет проверку качества отчета (контрольный перечень, форма 8)	ОКПДР (ведущая роль) и РП
		ОКПДР представляет специалисту по оценке обобщенные фактологические исправления и замечания (с отслеживанием изменений и комментариями в электронной форме)	ОКПДР
1 НЕДЕЛЯ	ДОРАБОТКА ОТЧЕТА СКВОЗНОЙ КОНТРОЛЬ	Специалист по оценке вносит исправления и исправляет в отчете недочеты, касающиеся качества Он/она принимает исправления или объясняет, почему не принимает их.	Специалист по оценке
		Представление окончательной версии отчета (с помеченными изменениями и ответами на комментарии в электронной форме).	Специалист по оценке
<b>РАСПРОСТРАНЕНИЕ</b>			
СЛЕДУЮЩАЯ СЕССИЯ КРИС		Отчет распространяется в составе материалов КРИС	ОКПДР
		Специалист по оценке представляет отчет в КРИС	Специалист по оценке
		КРИС обсуждает и рассматривает отчет	КРИС
		Другие мероприятия по распространению (если запланированы)	ОКПДР/РП/КРИС

### 7.3 Отбор независимых специалистов по оценке

Оценки проектов ПДР выполняются сторонними независимыми специалистами. Специалисты по оценке не должны участвовать в подготовке или управлении проектами ПДР или быть предполагаемыми бенефициарами.

Независимость означает также, что специалисты по оценке не находятся в экономической зависимости от ВОИС или организаций — партнеров проекта ПДР в любой из пилотных стран (где это применимо). Возможные конфликты интересов подлежат открытому и честному рассмотрению.

Специалисты для проведения оценки отбираются в рамках прозрачного процесса на основе навыков и соответствующего опыта. Специалисты по оценке проектов ПДР должны обладать соответствующей квалификацией для данной работы. Они должны обладать как навыками оценки, так и достаточными знаниями в области ИС для понимания содержания проекта ПДР, который они оценивают. О навыках оценки свидетельствует опыт успешной оценки в контексте международного развития.

Специалисты по оценке проектов ПДР вправе работать свободно и без вмешательства. Они получают поддержку от ОКПДР и руководителей проектов. Они должны иметь доступ ко всей необходимой информации.

#### **Основные тезисы**

- Оценки проектов ПДР проводятся сторонними независимыми специалистами.
- Целью оценок является:
  - обеспечить подотчетность ВОИС перед ее государствами-членами; и
  - использовать извлеченные уроки для совершенствования реализации проектов ПДР.

### 7.4 Сбор и представление данных (информации)

При сборе и представлении данных необходимо учитывать следующие моменты:

- Необходимо рассмотреть все соответствующие документы, включая, как минимум, концепцию проекта ПДР, документ по проекту ПДР, отчеты о ходе реализации и предварительные результаты проекта.
- Необходимо провести консультации со всеми соответствующими заинтересованными сторонами и дать им возможность для активного участия в оценке. Критерии выявления заинтересованных сторон определяются четко. Специалистам по оценке следует применять основанный на широком участии подход, который облегчает обмен информацией.
- В ходе оценки следует провести перекрестную проверку источников информации и критически оценить обоснованность и надежность данных.
- Выводы, заключения и рекомендации представляются отдельно, с четким логическим разграничением между ними. Заключения должны вытекать из выводов, а рекомендации — из заключений. Отчет об оценке должен содержать четкую аргументацию.

- Соблюдение конфиденциальности: следует сохранять анонимность информаторов и конфиденциальность информации, полученной специалистами по оценке.

## 7.5 Критерии оценки

- Оценки проектов ПДР заказываются с целью обеспечить стандартизированную оценку качества разработки, реализации и результатов проектов ПДР по пяти приведенным ниже критериям.
  - **Актуальность.** Соответствовал ли проект рекомендациям ПДР, которые предполагалось выполнить, и потребностям бенефициаров?
  - **Согласованность.** Совместимость проекта ПДР с программами ВОИС, другими текущими или завершенными проектами ПДР и политикой пилотных стран.
  - **Действенность.** Степень, в которой проект ПДР позволил реализовать предварительные результаты и обеспечивает или может обеспечить ожидаемые результаты. По возможности должны использоваться показатели логической структуры (если не используются, то необходимо разъяснение).
  - **Эффективность.** Степень, в которой проект ПДР позволил реализовать предварительные результаты своевременным и экономичным образом.
  - **Устойчивость.** Степень, в которой чистые выгоды от вмешательства сохраняются или могут сохраниться.

На данном этапе — с учетом ограниченности масштаба и продолжительности проектов ПДР — воздействие, как правило, не поддается оценке. При наличии четких свидетельств специалисты по оценке могут проанализировать вероятность того, что итоги приведут к воздействию.

## 7.6 Отчет об оценке

Отчеты об оценке должны быть понятными для предполагаемого читателя (ОКПДР, КРИС, сотрудники ВОИС, другие предполагаемые пользователи). Они должны быть изложены кратко и лаконично (не более 20 страниц). Технические термины по необходимости должны разъясняться с таким расчетом, чтобы они были понятны читателям, не знакомым с тематикой оценки или ИС. Они должны содержать перечисленные ниже элементы и сведения.

- Установочное резюме, представляющее собой обзор отчета с указанием основных выводов, заключений, рекомендаций и общих извлеченных уроков. Содержание установочного резюме является репрезентативным изложением всего отчета; оно должно быть понятным без ознакомления с основным текстом отчета.
- Заказчик оценки, сфера оценки, цели оценки, ключевые оценочные вопросы.
- Имя специалиста по оценке, раскрытие информации о возможных конфликтах интересов (при наличии таковых).
- Контекст и история проекта ПДР (например, кто его предложил, каковы были намерения и ожидания).
- Стратегия вмешательства в рамках проекта ПДР, включая основные предположения и факторы, влияющие на успех вмешательства.
- Методика, включая используемые источники информации (кабинетное исследование, опросы, обзор литературы, личное наблюдение и т.д.). В отчете описываются критерии

оценки и их вес с учетом целей этой оценки.

- Ограничения оценки, т.е. факторы, ограничивающие специалиста в проведении оценки.
- Выводы и анализ проекта на основе стандартных критериев оценки (см. выше).
- Заключение, сделанные на основе выводов и анализа.
- Четко сформулированные реалистичные рекомендации, пригодные для осуществления на практике. Рекомендации структурируются в зависимости от того, кому они адресованы. Рекомендации должны быть адресованы только получателям отчета.
- Для того чтобы можно было убедиться в точности содержащейся в отчете информации в приложение к нему включаются полные перечни опрошенных и других источников информации.

### ***Основные тезисы***

- ✓ Внешний специалист по оценке представляет в КРИС отчет об оценке.
- ✓ В нем должны быть четко отражены основные выводы, рекомендации и заключения по результатам оценок.
- ✓ На основании отчета об оценке КРИС может принять решение о проведении второго этапа проекта (расширить охват проекта или распространить его на другие страны), интегрировать проект в работу ВОИС или закрыть проект и использовать извлеченные уроки.



## **СОВЕТЫ ПО ПОДГОТОВКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПДР**

### **Подготовка концептуальной записки (государства-члены)**

- Обратитесь к каталогу проектов ПДР с возможностью поиска, чтобы ознакомиться с предыдущей работой по ПДР. Убедитесь, что ваш проект опирается на существующую работу и/или дополняет ее. Не предлагайте проект, который лишь повторяет работу, проделанную в рамках предыдущих проектов ПДР.
- Сначала определите связанную с ИС проблему, на решение которой направлен ваш проект. Определите коренные причины проблемы, которые зачастую связаны не только с ИС. Не стройте свой проект вокруг таких мероприятий, как исследования, тренинги, практикумы и публикации. Кроме того, продумайте, какую помощь вы намерены привлечь от ВОИС для решения данной проблемы.
- Подготовьте строгую логику вмешательства, которая четко объясняет, как поддержка ВОИС (предварительные результаты) приведет к ожидаемым положительным изменениям (итоги). Четко разграничивайте предварительные результаты (т.е. практические результаты проекта) и итоги (их ожидаемый положительный эффект). Зафиксируйте, какие внешние факторы, не подпадающие в сферу прямого контроля в рамках проекта, должны присутствовать, чтобы гарантировать, что предварительные результаты приведут к ожидаемому итогу.
- Перед составлением концептуальной записки проконсультируйтесь с ключевыми заинтересованными сторонами, которых может затрагивать проект, включая национальные ведомства ИС, профильные министерства, ассоциации компаний, научно-образовательные круги и т.д. Постарайтесь рассматривать возможные решения не только через призму ИС и с точки зрения отдельных бенефициаров.
- Убедитесь, что связанные с ИС вопросы, которые затрагивает ваш проект, актуальны и представляют общий интерес для нескольких стран. Не предлагайте проекты, направленные на получение выгоды только конкретной страной или учреждением.
- Можно сразу подготовить предложение по проекту и представить его в КРИС, однако сначала лучше подготовить проект концептуальной записки и обсудить его с Отделом координации деятельности в рамках Повестки дня в области развития.

### **Согласование вашего предложения в КРИС (государства-члены)**

- Заручитесь поддержкой групп в КРИС в отношении вашего предложения, прежде чем официально представлять его на рассмотрение Комитета. Учитывайте в нем полученные комментарии по своему усмотрению.
- Не подавайте предложения в КРИС без предварительных консультаций с разными группами.
- Воспользуйтесь помощью ОКПДР для внесения поправок в ваше предложение на основе замечаний других государств-членов.

### **Реализация проекта (руководитель проекта, страны-участницы)**

- Пользуйтесь логико-структурной матрицей как инструментом планирования, управления и мониторинга. Определите показатели для каждого предварительного результата и ожидаемого итога. Выбирайте конкретные, измеримые, достижимые, актуальные и привязанные по времени показатели.
- Создайте четко согласованную структуру управления проектом в каждой из пилотных стран/стран-бенефициаров. Если в проекте участвуют несколько учреждений, назначьте одного координатора и создайте руководящий механизм для проведения консультаций. При необходимости консультацию можно получить в ОКПДР.
- Осуществление проекта не должно быть разрозненным. Координируйте свои действия с соответствующими внутренними сотрудниками и информируйте ОКПДР обо всех проблемах, которые возникают в процессе реализации.

### **Выявление и распространение извлеченных уроков (ОКПДР, руководитель проекта, государства-члены)**

- На основе выводов, заключений и рекомендаций, полученных в ходе окончательной оценки проекта, определите основные тезисы для информационной записки, которая будет размещена на сайте ВОИС.
- Государства-члены могут задействовать и другие каналы для распространения результатов среди более широкой аудитории. Среди них могут быть сопутствующие мероприятия во время совещаний КРИС (для участников КРИС, сотрудников ВОИС), публикации в СМИ (для общественности в пилотных странах), аналитические записки (для правительств пилотных стран) или другие способы обеспечения наглядности и восприятия результатов проекта.
- Не позволяйте результатам проекта остаться втуне.

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ВАЖНЫХ ТЕРМИНОВ ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ ПО ПРОЕКТАМ ПДР

**Проекты ПДР** — это временные инициативы, а не постоянная деятельность. Как и все прочие проекты, проекты ПДР имеют определенную продолжительность (сроки) и определенный объем выделенных ресурсов (финансовых, кадровых, натуральных).

В проектах вводимые ресурсы используются для получения предварительных результатов, которые, как ожидается, приведут к положительным итогам и, возможно, окажут долгосрочное воздействие.

- Вводимые ресурсы включают связанные и не связанные с персоналом ресурсы, выделяемые на проект.
- Мероприятия — это поддержка, оказываемая в рамках проекта ПДР; обычно она включает такие услуги, как создание потенциала, обучение, обмен опытом в различных областях и т.д. Иногда мероприятия могут включать также закупку товаров (например, оборудования, материалов). Мероприятие по проекту — это элемент работы, выполняемой в ходе проекта для преобразования вводимых ресурсов в предварительные результаты. Обычно оно характеризуется ожидаемыми показателями продолжительности, стоимости и потребности в ресурсах.
- Предварительные результаты — это продукция, капитальное имущество и услуги, получаемые по результатам проекта. Они описывают некоторые операционные изменения или изменения в знаниях и навыках. Они относятся в большей степени не к эффекту, а к практическому результату.
- Итоги — это желаемые кратко- или среднесрочные эффекты предварительных результатов проекта. Они определяют, как выглядит успешный исход, задают направление мероприятиям и закладывают основу для структуры измерения результативности. Обычно они ведут к институциональным и/или поведенческим изменениям.
- Воздействие — это обеспечиваемые проектом первичные или вторичные долгосрочные эффекты, которые часто влияют на жизнь людей. Воздействие может быть положительным и отрицательным, прямым или косвенным, намеренным или ненамеренным. Ожидается, что помимо получения конкретных предварительных результатов, проекты ПДР будут способствовать достижению итогов в области развития и в конечном счете окажут более широкое социально-экономическое воздействие. Однако ввиду краткости жизненного цикла проектов ПДР воздействие не является их первоочередной целью.
- Стратегия вмешательства, которую также называют логикой вмешательства или теорией изменений, объясняет, как мероприятия приводят к получению предварительных результатов, как предварительные результаты способствуют достижению итогов и как эти итоги способствуют ожидаемому воздействию. Стратегия реализации представляет собой цепочку результатов (т.е. связь между вводимыми ресурсами, мероприятиями, предварительными результатами, итогами и общими итогами, выстроенную в логической последовательности).
- Допущения описывают, в каких случаях достижение целей проекта (итоги, воздействие) зависит от внешних факторов. Допущения необходимо определить.

- Показатели — это средство измерения того, достигнуты ли цели. Показатели должны соответствовать принципам SMART, т.е. быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и привязанными по времени (т.е. ограниченными определенным сроком).
- Базовый показатель — это величина показателя результативности до реализации проекта. Базовый показатель сопоставляется с целевым показателем, который представляет собой результат, ожидаемый в четко установленные сроки. Сравнение базового показателя с целевым позволяет измерить степень реализации изменений на каждом уровне результатов.
- Средства проверки — это инструменты, используемые для измерения показателя, например опросы, общедоступные данные, исследования и т.д.
- Логическая структура (логико-структурная матрица, логфрейм) — это отображение стратегии вмешательства, допущений, показателей (включая базовые и целевые показатели) и средства проверки.
- Анализ рисков — это выявление возможных внешних отрицательных событий (угроз), анализ их потенциального воздействия и реализация стратегий их смягчения.

***Примеры предварительных (практических) результатов проекта:***

- проект закона об авторском праве;
- онлайн-система регистрации товарных знаков;
- исследования, руководства, преподавательские материалы;
- подготовка ведомством ИС консультационных услуг по вопросам ИС для компаний.  
*Обратите внимание, что регулярное предоставление консультационных услуг по ИС после их подготовки уже не является проектом!*

***Предварительные (практические) результаты формируются в ходе мероприятий по проекту, таких как:***

- консультационные практикумы, участие экспертов в разработке нового закона об авторском праве;
- проектирование онлайн-системы регистрации товарных знаков, приобретение программного обеспечения, перенос данных в новую систему;
- определение потребностей компаний в поддержке в области ИС (собеседования, анкетирование), определение объема поддержки в области ИС, которую будет оказывать ведомство ИС, пилотное внедрение и запуск консультационной службы по вопросам ИС.

***Примеры итогов (выгод, обеспечиваемых предварительными результатами):***

- правительством утвержден и введен в действие новый закон об авторском праве, разработанный при поддержке в рамках проекта ПДР;
- благодаря новой базе данных по товарным знакам, созданной при поддержке ВОИС, увеличивается число товарных знаков, обрабатываемых ведомством ИС.

***Примеры воздействия:***

- аспекты ИС учитываются при разработке других новых национальных стратегий;
- увеличение числа зарегистрированных товарных знаков приводит к сокращению числа споров в связи с использованием товарных знаков.