



**Исполнительный совет
Программы развития
Организации Объединенных
Наций и Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения**

Distr.: General
10 April 2002
Russian
Original: English

Ежегодная сессия 2002 года
17–28 июня 2002 года, Женева
Пункт 10 предварительной повестки дня
Фонд капитального развития Организации
Объединенных Наций

Support
G

**Годовой отчет Фонда капитального развития
Организации Объединенных Наций за 2001 год,
ориентированный на результаты***

Резюме

Годовой отчет Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН), ориентированный на результаты (ГООР) за 2001 год, подготовлен в соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета и посвящен рассмотрению результатов, полученных ФКРООН в 2001 году в рамках его ориентировочных стратегических результатов (ОСР) на 2000–2003 годы. К числу новых элементов ГООР за 2001 год относятся уточненные ориентировочные стратегические результаты и первая предварительная попытка подготовить бюджет на основе результатов работ.

В целом анализ деятельности показывает, что 2001 год явился годом консолидации и углубления достижений предыдущего года, что не обязательно приводило к существенному повышению показателей деятельности, однако позволило улучшить качество как руководства, так и результатов проектов. Анализ расходов свидетельствует об успешном осуществлении ФКРООН решения 99/22 Исполнительного совета о том, чтобы сосредоточить его работу на двух областях — местное управление и микрофинансирование. Независимая внешняя оценка работы ФКРООН по-прежнему свидетельствует о том, что его операции в существенной мере содействуют обеспечению благосостояния малоимущего населения, а также предоставлению большой поддержки общей стратегии местного развития ФКРООН. Что касается укрепления организационной структуры, то ФКРООН удалось добиться существенных достижений в деле завершения своей последующей деятельности по выполнению рекоменда-

* Работа по сбору и анализу текущих данных, проводившаяся с тем, чтобы предоставить Исполнительному совету самую последнюю информацию, привела к задержке с представлением настоящего документа.

ций внешней оценки 1999 года. Одним из важных достижений явилось официальное оформление партнерских соглашений с ПРООН по вопросам микрофинансирования. Что касается мобилизации ресурсов, то впервые с 1996 года по добровольным взносам была отмечена носившая несколько позитивный характер тенденция — увеличение на 1 процент в 2001 году; усилия по увеличению объема неосновных ресурсов позволили получить неосновные взносы на сумму 5,5 млн. долл. США, что на 145 процентов больше по сравнению с 2000 годом. Несмотря на эти обнадеживающие признаки, общий объем основных ресурсов уменьшился, и, как было отмечено многими делегациями на ежегодной сессии Исполнительного совета 2001 года, объем ресурсов ФКРООН совершенно не соответствует спросу на его инвестиции и услуги по укреплению потенциала со стороны стран реализации программ.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–4	4
II. Ориентировочные стратегические результаты ФКРООН	5–14	4
III. Анализ показателей деятельности	15–30	10
A. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 1: местное самоуправление	17–21	10
B. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 2: микрофинансирование	22–26	13
C. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 3: укрепление организаций	27–30	15
IV. Финансовое резюме на уровне промежуточных целей	31–32	17
V. Анализ результатов по стратегическим областям поддержки	33–62	18
A. Местное самоуправление	33–48	18
B. Микрофинансирование	49–54	31
C. Укрепление организационной структуры	55–62	34
VI. Уроки, извлеченные из использования системы управления, ориентированного на конкретные результаты	63–67	42
Приложение		
Методология ОСР/ГООР		43

I. Введение

1. Годовой отчет, ориентированный на результаты, подготовленный в соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета, отражает результаты, полученные Фондом капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН) в 2001 году в соответствии со своими ориентировочными стратегическими результатами (ОСР) на 2000–2003 годы. Это уже второй случай представления Фондом доклада о своей деятельности в форме ГООР.

2. ФКРООН использует ГООР в целях обзора своей деятельности за этот год, содействия выявлению областей, требующих внимания, и поддержки процесса принятия решений на уровне программ/проектов и штаб-квартиры. Этот доклад посвящен тем результатам, которые связаны с мероприятиями ФКРООН и которые отражают небольшой размер ФКРООН и его ориентацию на новаторские экспериментальные проекты по вопросам местного управления и микрофинансирования в целях сокращения масштабов нищеты.

3. В докладе не предпринимается попытки определить вклад Фонда в дело сокращения масштабов нищеты в глобальном контексте. Научные исследования показывают, что доступ к базовой инфраструктуре и услугам для малоимущего населения — включая финансовые услуги — приводит к сокращению масштабов нищеты (см. предложение к настоящему докладу и биографию директивного документа ФКР под названием «Taking Risks» («Рисковать или не рисковать»), ФКРООН, 1999 год). О фактическом воздействии на положение на местах будет сообщено в 2004 году в рамках внешней оценки воздействия. Кроме того, поскольку мероприятия ФКРООН являются лишь небольшой частью общей деятельности по оказанию международной помощи в целях развития, его способность содействовать достижению более общих целей в области сокращения масштабов нищеты зависит от его способности поощрять процесс воспроизведения и/или расширения своей работы за счет участия национальных правительств или других партнеров по вопросам развития.

4. В настоящем докладе представлен краткий обзор ОСР, анализ общей деятельности ФКРООН в 2001 году и подробный анализ деятельности по каждой подцели. В целях уточнения направленности и повышения экономической эффективности мероприятий ФКРООН в 2001 году стали использоваться учитывающие показатели деятельности методы разработки бюджета. Методологии для подготовки ОСР и проведения анализа ГООР изложены в приложении.

II. Ориентировочные стратегические результаты ФКРООН

5. Общая цель ФКРООН заключается в сокращении масштабов нищеты. В этой связи Фонд привержен новаторской деятельности и готов идти на риск, когда это оправдано. ФКРООН понимает, что предусмотренная для него в мандате роль требует концентрации внимания. Поэтому Фонд работает в целях сокращения масштабов нищеты путем: а) экспериментального осуществления небольших инвестиций только в двух областях — местное самоуправление и микрофинансирование; б) концентрации своих инвестиций в отобранном ряде наименее развитых стран (НРС), из которых 15 рассматриваются в качестве

стран концентрации капиталовложений; и с) обеспечения непрерывного процесса обучения и укрепления организации для достижения ее целей.

ФКРООН и партнеры в Мозамбике

С 1998 года вместе с ПРООН и правительством Нидерландов ФКРООН занимался осуществлением на экспериментальной основе деятельности по децентрализации планирования, укреплению местного потенциала и осуществлению и реализации программы инвестиций в провинции Нампула в Мозамбике. Активный контроль и оценка позволили правительству скорректировать экспериментальную программу и превратить ее в модель для воспроизведения в других провинциях. Впоследствии правительство Нидерландов предоставило свою поддержку в целях обобщения опыта, полученного в провинции Нампула, правительство Норвегии постановило оказать поддержку повторению мероприятий этой программы в провинции Кабу-Делгаду, а Всемирный банк формирует общие рамки для ее воспроизведения в национальном масштабе.

6. В ГООР за 2000 год общая цель ФКРООН в области сокращения масштабов нищеты была подразбита на четыре промежуточные: местное самоуправление, микрофинансирование, рациональное использование природных ресурсов и корпоративное управление. В 2001 году вопросы рационального использования природных ресурсов были включены в операции в рамках основных мероприятий Фонда в области местного управления — программы местного развития (ПМР). Поэтому результаты, полученные с сфере рационального использования природных ресурсов, освещаются в разделе, посвященном промежуточной цели в области местного управления. Кроме того, с учетом опыта предыдущего года ОСР были уточнены и стали лучше отражать показатели деятельности по достижению стратегических результатов. Поэтому общая цель в настоящее время подразделена только на три уточненные промежуточные цели, в дополнение к которым представлены показатели деятельности. О стратегических результатах ФКРООН сообщается, соответственно, по сферам местного самоуправления, микрофинансирования и укрепления организации.

Местное самоуправление

7. ФКРООН поощряет процесс сокращения масштабов нищеты, непосредственно сотрудничая с местными органами власти, общинными институтами, неправительственными организациями (НПО) и частным сектором. Он делает это при помощи подразделений местного управления (ПМУ). В этой области деятельности ФКРООН поощряет децентрализованные, предусматривающие участие подходы к вопросам создания основных объектов инфраструктуры и службы (здравоохранение, просвещение, транспорт, рынки, системы водоснабжения), а также к рациональному использованию природных ресурсов. Фонд использует первоначальный капитал для укрепления местного организационного потенциала по вопросам планирования и финансового управления путем сочетания ответственности за управление реальными ресурсами с вспомога-

тельными услугами в целях укрепления потенциала. Большое внимание уделяется сотрудничеству с правительствами стран реализации программ, местными органами власти и общинами, с тем чтобы обеспечить соответствие местных инвестиций местным потребностям, их эффективное и устойчивое использование. В то же время партнерство с другими донорами и учреждениями по вопросам развития содействует распространению экспериментальных мероприятий ФКРООН. В своем решении 99/22 Исполнительный совет подчеркнул важное значение укрепления партнерских отношений ФКРООН с ПРООН. В этой связи все программы местного развития (ПМР) включают соглашения о сотрудничестве с ПРООН. В том же решении Совет рекомендовал, чтобы ФКРООН сосредоточил свое внимание на вопросах местного самоуправления. После этого Фонд приступил к постепенному свертыванию экспериментальных проектов создания объектов инфраструктуры и к интеграции самых лучших видов практики в области устойчивого с экологической точки зрения развития в свои программы местного развития (ПМР). Этот процесс продолжается. В настоящее время Группа местного управления (ГМУ) поддерживает усилия по сокращению масштабов нищеты при помощи портфеля, в основном включающего программы местного развития (ПМР), а также ряд проектов устойчивого с экологической точки зрения развития и создания инфраструктуры из предыдущего поколения проектов.

Микрофинансирование

8. ФКРООН инвестирует вместе с малоимущим населением, поддерживая процесс здания надежных и устойчивых учреждений, предоставляющих микрофинансирование (МФУ). Он делает это при помощи своей Специальной группы по вопросам микрофинансирования (СГМ), которая также является техническим и политическим консультантом группы ПРООН по вопросам практики в области микрофинансирования. В 1998 году ФКРООН пересмотрел свой подход к микрофинансированию с учетом внешнего обзора портфеля, проведенного Консультативной группой по оказанию помощи наиболее нуждающимся. Признавая, что в мире существует лишь небольшое число институтов по вопросам устойчивого микрофинансирования, сталкивающихся с огромным спросом на услуги в сфере микрофинансирования, ФКРООН поддерживает первоначальные, новаторские и многообещающие операции в области микрофинансирования, которые могут обеспечить прорыв и приобрести важное значение на их рынках. Цель заключается в увеличении числа институтов, которые обеспечивают микрофинансирование на устойчивой основе. ФКРООН преследует ясную политическую цель, заключающуюся в поддержке только тех операций в сфере микрофинансирования, которые демонстрируют ясный и вызывающий доверие путь к обеспечению финансовой и организационной устойчивости. Устойчивый доступ к микрофинансам предоставляет малоимущему населению и домашним хозяйствам с низким уровнем доходов возможности для повышения их доходов. Доступ к финансовым ресурсам позволяет микропредприятиям и небольшим компаниям выживать и расти, обеспечивая возможность для самостоятельной занятости и создания рабочих мест в интересах не участвующих в предпринимательской деятельности малоимущих лиц. Кроме того, доступ к службам сбережения средств предоставляет людям возможность лучше управлять их деньгами и хранить их, позволяя им разрабатывать стратегии сокращения риска и накопления средств в целях инвестирования в

будущем. Именно по этим причинам устойчивое микрофинансирование рассматривается в качестве мощного инструмента облегчения бремени нищеты.

Микрофинансирование в Никарагуа

В рамках поддерживаемого ФКРООН проекта микрофинансирования удалось успешно создать устойчивые с финансовой точки зрения институты микрофинансирования в северных районах Никарагуа и обеспечить для них доступ к финансовым ресурсам. В частности, одна организация под названием «Фунденусе» стала эффективным и устойчивым институтом микрофинансирования — ее оперативные издержки составляют 16,5 процента, а показатели оперативной самодостаточности — 165 процентов.

Организационное укрепление

9. ФКРООН привержен делу обеспечения управления в целях получения результатов. С тем чтобы располагать возможностями для поддержки своих программ по вопросам местного управления и микрофинансирования, ФКРООН постоянно принимает меры по поддержанию и созданию нового потенциала для надлежащей деятельности. Он выявил ряд специалистов в лице технических консультантов в регионах осуществления программ, а также в штаб-квартире, с тем чтобы позитивно реагировать на условия его деятельности. Эта широта технической компетентности предназначается не только для удовлетворения нынешних потребностей в сфере развития, но и для рассмотрения будущих возможностей, которыми ФКРООН во все большей степени предлагается заняться. Для обеспечения обучения на организационном уровне Фонд настаивает на проведении внешних независимых оценок, с тем чтобы выявлять ошибки и учиться на них. Наконец, для создания и отлаживания систем и процедур в целях поддержки процесса предоставления различных услуг ФКРООН, Фонд предпринимал большие усилия по проведению функционального анализа в рамках всей организации, укреплению своей системы управления, основывающейся на результатах, включая его системы управленческой информации, и по внедрению концепции и метода разработки бюджетов с учетом показателей деятельности.

10. Поэтому стратегия ФКРООН четко и последовательно опирается на три промежуточные цели. Каждая из них включает набор показателей, которые характеризуют искомые результаты по каждой промежуточной цели. С учетом этих ориентировочных стратегических результатов сейчас можно приступить к подробному рассмотрению показателей деятельности за 2001 год.

Анализ портфеля

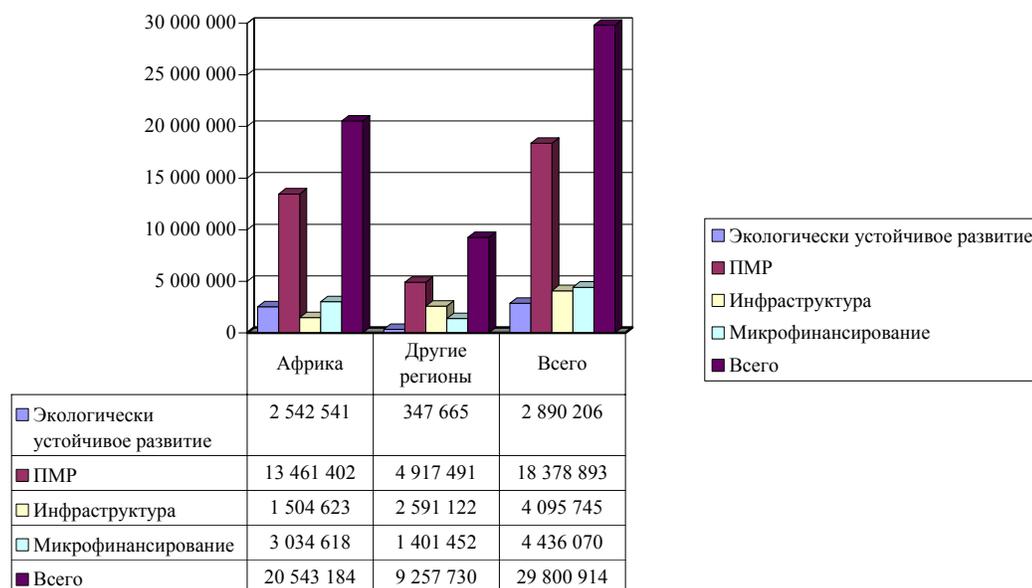
11. В 2001 году весь портфель ФКРООН включал 92 проекта, из которых 53 проекта отвечали критериям, предъявляемым к отчетности, т.е. мероприятия продолжались более пяти месяцев с расходами, превысившими 50 000 долл. США в 2001 году; годовые отчеты были представлены по 44 из этих проектов, и они были включены в ГООР за 2001 год. Оставшиеся 11 проектов не были включены в этот доклад по причине наличия проблем с отчетностью, в основ-

ном в связи с представлением неполных данных. ФКРООН примет надлежащие меры по улучшению отчетности по всем своим проектам ко времени подготовки следующего ГООР.

Диаграмма 1

Региональное распределение по типу проектов (расходы за 2001 год)

(В долл. США)



Распределение по числу проектов:

Тип проекта	Африка	Другие регионы	Всего
Экологически устойчивое развитие	3	1	4 (9%)
ПМР	17	5	22 (50%)
Инфраструктура	4	4	8 (18%)
Микрофинансирование	6	4	10 (23%)

12. Как показано на диаграмме 1, из 44 проектов, по которым представлены отчеты, большинство — программы местного развития (22, или 50 процентов); на втором месте стоят проекты микрофинансирования (10, или 23 процента), за которыми следуют проекты создания объектов инфраструктуры (8, или 18 процентов) и проекты экологически устойчивого развития (4, или 9 процентов). В соответствии с решением 99/22, как указывалось выше, проекты создания объектов инфраструктуры и экологически устойчивого развития постепенно сворачиваются.

13. Общий объем расходов по программам в 2001 году по всем 92 проектам составил около 36 млн. долл. США. На долю 44 проектов, по которым пред-

ставлены отчеты, приходится 29,8 млн. долл. США, или 83 процента от общей суммы расходов. Что касается расходов, то подтверждается тенденция в направлении выделения большего объема инвестиций на цели программ местного развития (ПМР). На долю программ местного развития (ПМР) приходится основная часть расходов (18,3 млн. долл. США, или 61 процент расходов на проекты, по которым представлены отчеты), за которыми следуют проекты микрофинансирования (4,4 млн. долл. США, или 15 процентов). В соответствии с решением о прекращении осуществления черновых проектов создания объектов инфраструктуры и отдельных проектов экологически устойчивого развития, на их долю приходилось лишь 4 млн. долл. США (или 13 процентов) и 2,8 млн. долл. США (или 9 процентов), соответственно.

14. Анализ расходов по этапам осуществления проектов демонстрирует явно предполагающуюся тенденцию, в рамках которой основной объем расходов по проектам приходится на продвинутую стадию реализации (18,7 млн. долл. США, или 63 процентов), за которой следуют проекты на промежуточной стадии осуществления (5,5 млн. долл. США, или 18 процентов) и проекты, к реализации которых только приступили (3,1 млн. долл. США, или 10 процентов). На долю проектов, закрытых в 2001 году, приходилось 2,4 млн. долл. США, или 8 процентов расходов.

III. Анализ показателей деятельности

15. В рамках анализа показателей деятельности по трем промежуточным целям деятельность оценивается путем определения процентной доли проектов, по которым удалось достичь 75 процентов или больше их запланированных целей в рамках каждого показателя результатов (подробная информация содержится в приложении). Используется следующая система оценок:

<i>Процентная доля проектов, по которым удалось достичь запланированных целей</i>	<i>Оценка</i>
75–100 процентов	Удовлетворительная
50–74 процента	Частичное достижение
Менее 50 процентов	Не соответствует ожиданиям

16. В целом следующий анализ показателей деятельности по каждой промежуточной цели свидетельствует о том, что в 2001 году проходил процесс, консолидации и дополнения достижений предыдущего года, который не обязательно привел к существенному увеличению итоговых показателей, однако позволил повысить качество как управления проектами, так и их результатов.

A. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 1: местное самоуправление

17. Промежуточная цель 1 заключается в расширении устойчивого доступа малоимущего населения к базовой инфраструктуре и коммунальным услугам и к продуктивным возможностям обеспечения средств к существованию на основе разумного местного самоуправления и улучшения рационального использования природных ресурсов. В рамках этой подцели насчитывается 34 проекта (22 программы местного развития (ПМР), 4 проекта обеспечения экологически устойчивого развития и 8 проектов создания инфраструктуры). В таблице 1 представлены данные о результатах деятельности в сфере местного управления, оценках деятельности и сводных оценках.

Таблица 1

Показатели деятельности по достижению промежуточной цели 1

<i>Результат</i>	<i>Показатели деятельности за 2000 год</i>	<i>Рейтинг в процентах за 2001 год</i>	<i>Показатели деятельности за 2001 год</i>
1.1.1. Расширение возможностей местных общин и организаций гражданского общества для участия в процессе планирования развития на местах	Удовлетворительно	82	Удовлетворительно

<i>Результат</i>	<i>Показатели деятельности за 2000 год</i>	<i>Рейтинг в процентах за 2001 год</i>	<i>Показатели деятельности за 2001 год</i>
1.1.2. Переход на процессы планирования с участием населения на уровне местных органов власти	Частично достигнуто	79	Удовлетворительно
1.2.1. Внедрение на местном уровне механизмов финансирования, основанных на принципах разумного управления	Частично достигнуто	71	Частично достигнуто
1.2.2. Улучшение доступа к устойчивым источникам финансирования усилиями местных органов власти	Частично достигнуто	44	Не соответствует ожиданиям
1.3.1. Расширение возможностей в плане обеспечения базовыми объектами инфраструктуры и коммунальными услугами на местах	Удовлетворительно	57	Частично достигнуто
1.3.2. Расширение возможностей в плане содержания базовых объектов инфраструктуры и коммунального обслуживания на местах	Частично достигнуто	51	Частично достигнуто
1.3.3. Расширение возможностей местных общин для контроля за деятельностью местных органов власти по обеспечению базовыми объектами инфраструктуры и коммунальными услугами	Удовлетворительно	84	Удовлетворительно
1.4.1. Расширение возможностей местных органов власти и общин в плане рационального использования природных ресурсов устойчивым образом	Не соответствует ожиданиям	60	Частично достигнуто
1.5.1. Совершенствование национальной политики и нормативной базы в области децентрализации и укрепления местного самоуправления	Удовлетворительно	52	Частично достигнуто
1.5.2. Заимствование передовых идей из экспериментальных проектов ФКРООН другими донорами и центральными органами правительства	Удовлетворительно	50	Частично достигнуто

18. Результаты за 2001 год свидетельствуют о достижениях в одних областях и об отставании в других. В то время как в 2000 году в рамках проектов местного самоуправления удалось получить удовлетворительные результаты по пяти показателям, в 2001 году сообщается об аналогичном прогрессе только по трем. Достижения в рамках проектов местного самоуправления по-прежнему свидетельствуют о решительной приверженности ФКРООН делу обеспечения участия заинтересованных сторон в его различных мероприятиях. Чувство удовлетворения вызывает деятельность по улучшению организации предусматривающих участие процессов на местном уровне. Другим положительным аспектом является улучшение работы по укреплению потенциала местных органов власти и общин в деле рационального использования природных ресурсов.

19. Эти вдохновляющие результаты отражают активные усилия проектных групп в области информационно-пропагандистской деятельности в целях обеспечения предусматривающего участие планирования и рационального использования природных ресурсов на местном уровне. Что касается учета гендерной проблематики, то по сравнению с 2000 годом сообщается об участии женщин в большем количестве проектов и отмечается небольшое увеличение числа проектов, обеспечивших достижение целей по показателям участия женщин. Происходят небольшие, но не вызывающие сомнений позитивные изменения, связанные с наращиванием управляющими программами усилий в целях пропаганды гендерных аспектов.

20. Имеется три результата, по которым трудно определить итоги деятельности на годовой основе, поскольку для их достижения требуется более продолжительный период времени: мобилизация местных ресурсов; изменение политики; и распространение опыта. Тем не менее удовлетворение вызывает тот факт, что прогресса удалось частично добиться в последних двух областях. Двенадцать из 17 проектов сообщили об удовлетворительных показателях деятельности в связи с достижением их директивных целей, в то время как по трем из шести проектов было сообщено о достижении их целей, касающихся распространения полученного опыта. Следует отметить, что эти усилия продолжают осуществляться в рамках большинства проектов, и, что касается изменения политики и распространения опыта, получение результатов в значительной мере связано с действиями правительств и партнеров по вопросам развития.

Опыт Вьетнама свидетельствует об эффективности подхода ФКРООН

В рамках реформы правительства ФКРООН поддерживает Вьетнам в его усилиях по облегчению положения нищеты в сельских районах центральных провинций Куангнам и Дананг, предоставляя средства для улучшения сельских объектов инфраструктуры при помощи децентрализованного процесса планирования и капиталовложений. При поддержке ФКРООН Фонд развития сельских объектов инфраструктуры (РИДЕФ) разработал новый подход к управлению, который предоставляет полномочия местным органам власти и общинам. Проект содействовал 122 общинам в восстановлении и строительстве более 800 сельских объектов инфраструктуры, таких, как больницы, ирригационные сооружения, небольшие мосты, подь-

В рамках реформы правительства ФКРООН поддерживает Вьетнам в его усилиях по облегчению положения нищеты в сельских районах центральных провинций Куангнам и Дананг, предоставляя средства для улучшения сельских объектов инфраструктуры при помощи децентрализованного процесса планирования и капиталовложений. При поддержке ФКРООН Фонд развития сельских объектов инфраструктуры (РИДЕФ) разработал новый подход к управлению, который предоставляет полномочия местным органам власти и общинам. Проект содействовал 122 общинам в восстановлении и строительстве более 800 сельских объектов инфраструктуры, таких, как больницы, ирригационные сооружения, небольшие мосты, подъездные дороги, школы, рынки и системы энергоснабжения.

21. Одна из областей деятельности, которая требует улучшения, связана с укреплением местного потенциала для создания базовых объектов инфраструктуры и предоставления основных услуг. В 2000 году проекты дали удовлетворительные результаты, в то время как в 2001 году сообщается о частичном достижении. Однако 60 процентов проектов обеспечили достижение их целей, позволив создать много небольших объектов инфраструктуры, общее число которых впечатляет и составляет 1656 единиц. Эти небольшие объекты инфраструктуры предоставляют целый ряд услуг для большого числа членов общин; например, сообщается, что четыре проекта обеспечили охват 2556 деревень, а три проекта позволили предоставить услуги 5,4 миллиона членов общин. На успех деятельности по строительству объектов инфраструктуры в различных странах воздействие оказывают много факторов, включая задержки с закупками материалов и строительством, хотя в ряде случаев невыполнение планов было обусловлено их чрезмерной амбициозностью.

В. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 2: микрофинансирование

22. Задача в рамках промежуточной цели 2 заключается в расширении доступа малоимущего населения, прежде всего женщин, к финансовым услугам на устойчивой основе путем укрепления учреждений, предоставляющих финансирование, и создания благоприятных условий. Данные о результатах деятельности ФКРООН в области микрофинансирования, показателях деятельности и резюме оценок представлены в таблице 2, после которой следует общий обзор. Представленный ниже анализ охватывает только результаты, полученные ФКРООН в ходе осуществления капиталовложений в сферу микрофинансирования. Этот анализ охватывает 10 проектов микрофинансирования, осуществляемых с участием 27 микрофинансовых учреждений (МФН). Следует отметить, что, поскольку Специальная группа по вопросам микрофинансирования (СГМ) лишь недавно была в полной мере интегрирована в состав ФКРООН, значительная часть мероприятий ФКРООН/СГМ (т.е. управление программами «Микростарт» и «Микросэйв», предоставление технической консультативной поддержки мероприятиям ПРООН по микрофинансированию и укрепление потенциала в интересах доноров и практических работников в этом секторе) не рассматривается в рамках этого анализа, но о них сообщается здесь в общем плане, а также в рамках промежуточной цели 3. Для отражения вклада этих

мероприятий в процесс достижения промежуточной цели в сфере финансирования в 2002 году будут разработаны новые показатели.

Таблица 2
Показатели деятельности по достижению промежуточной цели 2

<i>Результат</i>	<i>Показатели деятельности за 2000 год</i>	<i>Рейтинг в процентах за 2001 год</i>	<i>Показатели деятельности за 2001 год</i>
2.1.1. Малоимущее население, особенно женщины, располагают более широким доступом к услугам микрофинансирования	Удовлетворительно	70	Частично достигнуто
2.2.1. Институты микрофинансирования стали устойчивыми в финансовом плане и предоставляют качественные услуги	Удовлетворительно	56	Частично достигнуто
2.3.1. Страны улучшили их стимулирующее окружение для поддержки процесса развития микрофинансирования	Удовлетворительно	100	Удовлетворительные

23. Как видно из таблицы 2, результаты деятельности, как представляется, свидетельствуют о том, что в 2001 году отмечалось ухудшение показателей, касающихся операций в сфере микрофинансирования. Однако анализ результатов показывает, что на деле показатели улучшились в абсолютном выражении. Например, что касается первого результата, то, хотя число микрофинансовых учреждений (МФУ), достигших своих целей, снизилось, число активных заемщиков, охваченных этими учреждениями, превысило соответствующий показатель за 2000 год.

24. По второму показателю также на деле отмечалось увеличение числа удовлетворительно функционировавших МФУ — с 14 до 16, однако ввиду увеличения числа МФУ, представивших отчеты, было указано, что цель «частично достигнута». Существенное увеличение числа партнеров МФУ, отслеживающих в настоящее время их оперативную самодостаточность, (с 16 до 27) является само по себе наглядным свидетельством того, что МФУ привержены делу использования самых лучших видов практики и обеспечению устойчивости в рамках операций микрофинансирования. Это также свидетельствует о том, что МФУ принимают важные меры в целях включения более транспарентного процесса отчетности.

25. Как и в 2000 году, только в рамках одного проекта (поддержка пяти институтов микрофинансирования) удалось оказать воздействие на формирование оперативной среды для микрофинансирования, и это было сделано эффективно. Следует отметить, что, как правило, ФКРООН осторожно подходит к поощрению институциональных перемен на политическом уровне, поскольку успех в этой области зависит от относительно редкого сочетания факторов, не последним из которых является наличие критической массы жизнеспособных МФУ, которые могут продемонстрировать, каким образом применение приемлемых на международном уровне систем, процедур и видов практики может оказать заметное воздействие в плане охвата малоимущего населения на устойчивой основе. Кроме того, в тех странах, где МФУ только формируются, как в случае большинства наименее развитых стран (НРС), в которых ФКРООН

осуществляет инвестиции, практический опыт показал, что самый лучший подход заключается в том, чтобы, где возможно, разрешить институтам действовать на основе существующих политических рамок и оказывать МФУ поддержку на местах в целях испытания этих рамок.

26. Предложение об укреплении партнерских отношений ФКРООН с ПРООН являлось одной из основных рекомендаций внешней оценки ФКРООН за 1999 год. При помощи программы «Микростарт» ФКРООН/СГМ сотрудничают с ПРООН в 19 странах. По состоянию на конец 2001 года в своей совокупности 68 МФУ, которые получили помощь, увеличили на 197 938 человек число активных клиентов, которых они обслуживают, с 128 770 активных клиентов до 324 262. В результате этих инвестиций ФКРООН/СГМ наблюдает увеличение числа добивающихся прорыва микрофинансовых учреждений (т.е. когда какая-либо организация становится одним из основных поставщиков услуг в своем географическом районе, добивается существенной степени независимости от доноров в результате финансовой устойчивости и оказывает воздействие на других поставщиков услуг). Как правило, считается, что для того, чтобы добиться оперативной самостоятельности, МФУ требуется три–пять лет. По состоянию на конец 2001 года в среднем для обеспечения оперативной самостоятельности страновым программам «Микростарт» требовалось только два года. Чувство большого удовлетворения вызывает тот факт, что уже сегодня 17 участвующих МФУ добились оперативной самостоятельности, в то время как 48 МФУ продемонстрировали явный прогресс в этом направлении. Кроме того, рискованный портфель кредитов на срок 30 дней в 34 МФУ составлял менее 5 процентов.

С. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 3: укрепление организаций

27. Задача промежуточной цели 3 заключается в содействии созданию эффективной в финансовом отношении организации, разрабатывающей и осуществляющей качественные программы в области местного самоуправления и микрофинансирования. Результаты, достижения и резюме оценок по деятельности в сфере укрепления организации представлены в таблице 3.

Таблица 3
Деятельность по достижению промежуточной цели 3¹

<i>Результат</i>	<i>Показатели деятельности за 2000 год</i>	<i>Показатели деятельности за 2001 год</i>
3.1.1. ФКРООН перешел от совершенствования политики к уделению большего внимания оперативным результатам	Удовлетворительно	Удовлетворительно
3.1.2. ФКРООН продолжил гарантировать качество за счет квалифицированного персонала, совершенствования элементов проектного цикла и постоянного обогащения опытом с помощью наблюдения и оценки	Удовлетворительно	Удовлетворительно

<i>Результат</i>	<i>Показатели деятельности за 2000 год</i>	<i>Показатели деятельности за 2001 год</i>
3.1.3. ФКРООН в максимальной степени использовал свои сравнительные преимущества путем повышения эффективности партнерского сотрудничества	Удовлетворительно	Удовлетворительно
3.2.1. ФКРООН стал более эффективным и действенным инструментом в результате улучшения контроля и анализа его финансовой деятельности	Удовлетворительно	Достигнуто частично
3.2.2. ФКРООН сформировал культуру мобилизации ресурсов, основанную на поддающихся измерению показателях деятельности, эффективности и отдаче	Достигнуто частично	Достигнуто частично
3.2.3. ФКРООН диверсифицировал свою ресурсную базу и увеличил число доноров	Достигнуто частично	Удовлетворительно

¹ Поскольку ряд показателей деятельности по подцели 3 носит качественный характер, в таблице не представлены совокупные данные о результатах.

28. Независимая внешняя оценка работы ФКРООН по-прежнему свидетельствует о том, что его операции в значительной мере содействуют обеспечению благосостояния малоимущего населения, а также решительной поддержки общей стратегии местного развития ФКРООН. В рамках деятельности по укреплению организаций ФКРООН предпринимал важные усилия по завершению своей последующей деятельности в целях выполнения рекомендаций внешней оценки 1999 года (см. план действий ФКРООН на 2000 год, который был распространен среди членов Исполнительного совета и который можно получить от ФКРООН). Было завершено выполнение пяти из 11 рекомендаций, а выполнение четырех завершается; две оставшиеся рекомендации будут рассмотрены в 2002 году. В дополнение к рекомендуемым действиям руководство ФКРООН выдвинуло инициативу провести функциональный анализ каждого из подразделений своей штаб-квартиры, с тем чтобы улучшить распределение ограниченных людских ресурсов и связь между подразделениями и повысить общую эффективность операций.

29. В ходе переноса акцента с вопросов успешного завершения деятельности по совершенствованию политики в 2001 году ФКРООН сосредоточил свои усилия на практической реализации своих уточненных стратегий. Это было обеспечено при помощи успешного применения новых руководящих принципов для разработки проектов, а также руководящих принципов по вопросам воздействия политики и воспроизведения результатов, что позволило всем заинтересованным сторонам оценить процессы разработки, завершить их в надлежащее время и провести основной анализ воздействия политики и возможностей для воспроизводства результатов. Кроме того, была успешно налажена последующая работа по официальному оформлению важных соглашений о сотрудничестве с ПРООН.

30. В ответ на меры, принятые ФКРООН в связи с выполнением основной задачи, касающейся мобилизации ресурсов, впервые с 1996 года было отмечено незначительное увеличение добровольных взносов — на 1 процент в 2001 году.

Усилия по увеличению объема неосновных ресурсов позволили получить 5,5 млн. долл. США в форме неосновных взносов, что на 145 процентов больше по сравнению с 2000 годом. Предполагается, что в 2002 году будет получена еще большая сумма. Несмотря на увеличение основных взносов в 2001 году, общий объем основных ресурсов сократился в результате снижения приблизительно на 50 процентов прочих поступлений, что объясняется очень низкими процентными ставками на образовавшиеся запасы ликвидных средств в 2001 году. Применяя формулу частичного финансирования, ФКРООН сократил стоимостной объем своих новых утвержденных проектов до 10,6 млн. долл. США с первоначального целевого показателя на уровне 20 млн. долл. США. Как отмечалось многими делегациями на ежегодной сессии Исполнительного совета 2001 года, объем ресурсов ФКРООН существенно отстает от спроса на его инвестиции и услуги в сфере укрепления потенциала.

IV. Финансовое резюме на уровне промежуточных целей

31. В отношении своих операций ФКРООН практикует составление бюджета с учетом результатов деятельности. На этой основе Фонд надеется обеспечить более жесткий подход к оценке результатов своей деятельности в рамках подготовки годового отчета, ориентированного на результаты (ГООР). Поскольку в ГООР за 2000 год впервые включен такой анализ, то эти меры носят экспериментальный и умеренный характер. В таблице 4 приведены сметные расходы по программам для каждой из трех промежуточных целей; эти расходы касаются только инвестиций ФКРООН в программы местного самоуправления и микрофинансирования. Расходы по финансируемой ПРООН программой «Микро-старт» приведены в ГООР ПРООН. Согласно приведенным данным, расходы на укрепление организации составляют лишь 2 процента от общего объема расходов по программам.

Таблица 4

Расходы по программам с разбивкой по промежуточным целям

<i>Промежуточная цель</i>	<i>Области капиталовложений</i>	<i>В м. лн. долл. США</i>	<i>Процент</i>
1	Местное самоуправление	31,7	85,7
2	Микрофинансирование	4,6	12,4
Итого		36,3	98,1
3	Укрепление организации	0,7	1,9
Всего		37	100

32. В 2001 году административные расходы ФКРООН составили 5,98 млн. долл. США из общей суммы расходов в 42,9 млн. долл. США. В 2002 году ФКРООН провел приближенные финансовые расчеты расходов, цифры которых будут уточнены в последующих ГООР. Общий объем административных расходов был распределен согласно сметной стоимости рабочего времени персонала и общему объему ресурсов, затраченных в соответствии с каждой про-

межучетной целью; в таблице 5 приведена смета общего объема расходов с разбивкой по промежуточным целям. Эти приближенные данные показывают, что общий объем расходов в поддержку организационного укрепления, включая вопросы управления и смежные вспомогательные функции, составляет 8 процентов от всего общего объема расходов. Данные этого анализа показывают, что 92 процента от общего объема средств ФКРООН расходуется прямо (осуществление проектов) и косвенно (управление и техническая и административная поддержка, разработка целенаправленной политики и мобилизация ресурсов и т.д.) на достижение конкретных результатов по программам на местах.

Таблица 5

Общий объем расходов (программных и административных) с разбивкой по промежуточным целям

Промежуточная цель	Области капиталовложений	Фактическая сумма в 2001 году (в млн. долл. США)	Процентная доля в 2001 году
1	Местное самоуправление	34	80
2	Микрофинансирование	5,7	12
3	Организационное укрепление	3,2	8
Итого		42,9	100

V. Анализ результатов по стратегическим областям поддержки

A. Местное самоуправление

33. *Первая стратегическая область поддержки — 1.1: Содействие процессу планирования развития на местном уровне с участием населения. В этой области предусмотрено два результата.*

Результат 1.1.1:

Расширение возможностей местных общин и организаций гражданского общества для участия в планировании местного развития.

[Оценка: удовлетворительно — 82 процента]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.1.1.a — Процент проектов, в которых потребности общин оцениваются участием населения	16 проектов	14 проектов (87%) [Удовлетворительно]	20 проектов	19 проектов (95%) [Удовлетворительно]

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.1.1.b — Процент проектов, в рамках которых в оценке потребностей общин участвуют женщины	<i>12 проектов</i>	<i>10 проектов (83%) [Удовлетворительно]</i>	16 проектов	11 проектов (68,8%) [Достигнуто частично]
1.1.1.c — Процентная доля проектов, в рамках которых члены комитетов по местному развитию и женских групп проходят подготовку по планированию с участием населения	<i>В 2000 году показатель 1.1.1.c определялся как процентная доля общин, регулярно подготавливающих годовые планы инвестирования. Данный показатель был аннулирован как излишний. Этот показатель приводится в другой формулировке под условным обозначением 1.2.1.a ниже</i>		16 проектов	13 проектов (81,3 %) [Удовлетворительно]
		Средний процентный показатель и оценка за 2001 год		82 % [Удовлетворительно]

34. В основе подхода ФКРООН лежит допущение о том, что местные общины участвуют в принятии решений, касающихся их развития. Такой подход по-прежнему является сильной стороной ФКРООН. Уровень достигнутых результатов в проведении оценки потребностей общин в 2001 году был высоким и составлял 95 процентов от достигнутых плановых показателей по сравнению с 87 процентами в 2000 году. В общей сложности в 20 проектах в 16 странах отмечалось участие членов общин в проведении оценок потребностей с участием населения. Двенадцать стран представили данные о фактическом участии, показывающие, что в этой деятельности участвовало более полумиллиона (567 025) членов общин. Согласно сообщениям, в 16 проектах (15 стран) женщины принимали участие в проведении оценок потребностей общин. Этот показатель увеличился по сравнению с 2000 годом, когда только 12 проектов представили такие сообщения. Общее число женщин, участвующих в проведении оценок потребностей из 12 стран, которые представили фактические данные, составило 164 044, или 29 процентов от общего отчетного показателя. В 2001 году плановые показатели участия женщин были достигнуты в рамках 11 проектов по сравнению с 10 в 2000 году. Однако поскольку число проектов, от которых представляется отчетность, увеличилось, то результатам деятельности была поставлена оценка «достигнуто частично» (68,8 процента). Тот факт, что все больше проектов сообщают об участии женщин, является показателем того, что этому вопросу уделяется должное внимание. В этой связи еще предстоит проделать определенную работу. [Удовлетворительно: 82 процента]

Результат 1.1.2:
Институционализация процессов планирования с участием населения на уровне местных органов власти.
[Удовлетворительно: 79 процентов]

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.1.2.a — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти утверждают планы местного развития	14 проектов	8 проектов (57%) [Удовлетворительно]	17 проектов	14 проектов (82,4%) [Удовлетворительно]
1.1.2.b — Процентная доля проектов, в рамках которых существуют и соблюдаются руководящие принципы для разработки планов местного развития	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	11 проектов	8 проектов (72,7%) [Достигнуто частично]
1.1.2.c — Процентная доля проектов, в рамках которых, согласно руководящим принципам местных органов власти, планы местного развития должны разрабатываться на основе планирования с участием населения	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	6 проектов	5 проектов (83,3%) [Удовлетворительно]
1.1.2.d — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти определяют и применяют прозрачные критерии выбора областей капиталовложений	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	10 проектов	10 проектов (100%) [Удовлетворительно]
1.1.2.e — Процентная доля проектов, в рамках которых представители общин, включая женщин, участвуют в утверждении планов местного развития	Не применялся (модифицированный показатель)	Не применялся (модифицированный показатель)	12 проектов	7 проектов (58,3%) [Достигнуто частично]
		Средний процентный показатель и оценка за 2001 год		79% [Удовлетворительно]

35. Процесс планирования с участием населения ставится на институциональную основу, когда он становится общепринятой практикой или является обязательным. Таким образом, институционализация является одновременно и результатом, и процессом, для реализации которых требуется время. Вышеприведенные показатели свидетельствуют о том, что в рамках проектов ФКРООН достигнут удовлетворительный прогресс в деле институционализации процес-

сов планирования с участием населения на местных уровнях. В 2001 году увеличилось не только количество проектов, представивших отчетность об этом, но и количество проектов, в рамках которых успешно достигнуты их целевые показатели в этой области. Все всех без исключения проекты представили фактическое количество утвержденных планов местного развития, местные органы власти утвердили 274 плана в 11 странах. Для того чтобы представить масштабы охвата, четыре проекта представили информацию о том, что было охвачено по крайней мере 2556 деревень, а согласно данным, полученным от трех проектов, планами было охвачено 5 437 220 человек. Кроме того, результативность в обеспечении транспарентности при отборе областей местных инвестиций весьма высока. [Удовлетворительно: 79 процентов]

36. *Вторая стратегическая область поддержки 1.2: Содействие применению на местном уровне методов надежного и устойчивого финансирования и управления финансовой деятельностью. В этой области предусмотрено два результата.*

Результат 1.2.1:

Институционализация на местном уровне финансовых механизмов, основанных на принципах эффективного управления.

[Достигнуто частично: 71 процент]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.2.1.a — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти готовят годовые планы инвестирования	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	11 проектов	11 проектов (100%) [Удовлетворительно]
1.2.1.b — Процентная доля проектов, в рамках которых органы власти проверяются национальными органами ревизии	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	5 проектов	2 проекта (40%) [Ниже ожиданий]
1.2.1.c — Процентная доля проектов с повышенным уровнем выполнения местными органами власти национальных процедур в области финансов, управления и бухгалтерского учета	7 проектов	6 проектов (86%) [Удовлетворительно]	4 проекта	3 проекта (75%) [Удовлетворительно]
1.2.1.d — Процентная доля проектов, в рамках которых по крайней мере 75 процентов местных органов власти выполняют установленные в проекте минимальные условия для доступа к средствам	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	10 проектов	8 проектов (80%) [Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.2.1.e — Процентная доля проектов, в рамках которых сотрудники местных органов власти проходят подготовку в области бухгалтерского учета и управления финансами	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	15 проектов	5 проектов (33,3%) [Ниже ожиданий]
1.2.1.f — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти публикуют данные по бюджетам и расходам (включая ориентировочные плановые показатели)	<i>6 проектов</i>	<i>4 проекта (67%) [Достигнуто частично]</i>	8 проектов	8 проектов (100%) [Удовлетворительно]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			71 % [Достигнуто частично]

37. Что касается подготовки годовых планов инвестиций, выполнения установленных процедур бухгалтерского учета, выполнения минимальных условий эффективности работы и, особенно, показателя транспарентности — независимо от того, публикуют местные органы власти данные о своих бюджетах и расходах или не публикуют, — то показатели эффективности деятельности в этой области весьма высоки. Более низкие показатели результативности отмечаются в области национальных проверок местных счетов, однако следует помнить, что осуществление национальных проверок вряд ли входит в сферу действия проектов. Озабоченность вызывает незначительное количество проектов, в рамках которых выполняются их плановые показатели эффективности в деле подготовки сотрудников местных органов власти в области бухгалтерского учета и управления финансами. Хотя отрадно отметить, что большое число проектов представляют данные об этом важном мероприятии, оценка эффективности ниже ожидаемой. [Достигнуто частично: 71 процент]

Результат 1.2.2:

Расширение доступа местных органов власти к устойчивым источникам финансирования.

[Ниже ожиданий: 44 процента]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.2.2.a — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти увеличили объем местных поступлений	<i>8 проектов</i>	<i>3 проекта (38%) [Ниже удовлетворительного уровня]</i>	6 проектов	3 проекта (50%) [Достигнуто частично]

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.2.2.b — Процентная доля проектов, в рамках которых межправительственные бюджетные отчисления местным органам власти стабилизированы или увеличены	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	6 проектов	2 проекта (33,3%) [Ниже ожиданий]
1.2.2.c — Процентная доля проектов, в рамках которых объем средств, передаваемых донорами местным органам власти, возрастает	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	6 проектов	3 проекта (50%) [Достигнуто частично]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			44% [Ниже ожиданий]

38. Цель проектов в рамках программ местного развития (ПМР) ФКРООН состоит в том, чтобы обеспечить устойчивость практики, внедренной в результате осуществления проекта, после окончания финансирования со стороны ФКРООН. Это особенно трудная область деятельности, учитывая то неудовлетворительное положение с ресурсами, при котором приходится осуществлять большинство программ местного развития. Межправительственные бюджетные отчисления включают все предоставляемые центральным правительством или областными органами власти средства, которые должны использоваться местными органами власти для финансирования местного развития. Из шести проектов, представивших этот показатель, два проекта сообщили об удовлетворительном выполнении запланированных показателей увеличения бюджетных отчислений на 41 процент и на 21 процент, соответственно. От одного проекта поступила информация о том, что бюджетные отчисления фактически уменьшились на 25 процентов. Финансовые средства доноров являются последней статьей дохода местных органов управления. В большинстве стран, где действует ФКРООН, донорские средства, по-видимому, составляют наибольшую долю бюджетов по капиталовложениям. Из шести проектов, представивших данный показатель, половина добилась удовлетворительного выполнения плановых показателей, касающихся донорских капиталовложений. [Ниже ожиданий: 44 процента]

39. *Третья стратегическая область поддержки — 1.3: Развитие местного потенциала в области создания и поддержания основной инфраструктуры и коммунальных услуг на устойчивой основе. В этой области предусмотрено три результата.*

Результат 1.3.1:**Укрепление местного потенциала в области обеспечения основной инфраструктуры и коммунальных услуг.****[Достигнуто частично: 56,8 процента]**

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.3.1.a — Процентная доля проектов, в рамках которых количество объектов основной инфраструктуры и коммунальных услуг на уровне общин увеличивается	22 проекта	15 проектов (68%) [Достигнуто частично]	23 проекта	12 проектов (52%) [Достигнуто частично]
1.3.1.b — Процентная доля проектов, в рамках которых достигнуты плановые показатели, касающиеся восстановления или строительства дорог (в км)	Не применялся (новый показатель)	Новый показатель	10 проектов	6 проектов (60%) [Достигнуто частично]
1.3.1.c — Процентная доля проектов, в рамках которых микропроекты завершены в пределах, не вышедших за рамки 125% от запланированного бюджета	Не применялся (объединенные показатели)	Не применялся (объединенные показатели)	14 проектов	10 проектов (71%) [Достигнуто частично]
1.3.1.d — Процентная доля проектов, в рамках которых микропроекты завершены в пределах, не вышедших за рамки 125% от запланированных сроков.			10 проектов	4 проекта (40%) [Ниже ожиданий]
1.3.1.e — Процентная доля проектов, в рамках которых качество по крайней мере 75% микропроектов оценено положительно.	9 проектов	8 проектов (89%) [Удовлетворительно]	10 проектов	3 проекта (30%) [Ниже ожиданий]
1.3.1.f — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти и частный сектор обеспечивают подготовку в области создания основной инфраструктуры и коммунальных услуг	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	21 проект	15 проектов (71%) [Достигнуто частично]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			56,8% [Достигнуто частично]

40. Достижение цели укрепления местных потенциалов, необходимых для создания основной инфраструктуры и предоставления коммунальных услуг, потребует проведения последовательных, длительных и многосторонних мероприятий. Среди них первоначальная подготовка различных групп местных участников деятельности — это периодически возникающая потребность, свойственная проектам ФКРООН. Отрядным фактом является то, что три из четырех

проектов достигли в 2001 году своих плановых показателей в области подготовки кадров. Вместе с тем результаты и потенциал такой подготовки пока еще только предстоит воплотить в жизнь, поскольку лишь 60 процентов проектов, достигнувших своих плановых показателей, касающихся создания не крупных объектов инфраструктуры (по сравнению с 68-процентным уровнем достижения плановых показателей в 2000 году). Хотя большинство строительных работ было завершено в пределах запланированных бюджетных средств, лишь от 40 процентов проектов поступили сообщения о завершении объектов инфраструктуры в установленные сроки (т.е. в пределах срока, составляющего 125 процентов от запланированного времени) и лишь один из трех проектов достиг своего планового показателя, касающегося технической инспекции завершенных объектов инфраструктуры. [Достигнуто частично: 56,8 процента]

Конкретные результаты и выгоды

В 2001 году по крайней мере 534 000 человек воспользовались выгодами и услугами вновь построенных 1656 небольших объектов инфраструктуры. В их число входят: 21 медицинский центр; 4 клиники; 97 колодцев; 46 детских садов; 184 начальные школы; 47 водных скважин; 82 объекта снабжения питьевой водой; каналы протяженностью 10 км; 801 объект небольших ирригационных систем; 38 мельниц; 18 лесопитомников; 10 рынков; 16 мастерских; 16 общественных зданий.

Результат 1.3.2:

Укрепление местного потенциала в области поддержания основной инфраструктуры и коммунальных служб.

[Достигнуто частично: 63 процента]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.3.2.a — Процентная доля проектов, в рамках которых поддержка физической инфраструктуры осуществляется спустя два года после ее построения	<i>Не применялся (модифицированный показатель)</i>	<i>Не применялся (модифицированный показатель)</i>	5 проектов	3 проекта (60%) [Достигнуто частично]
1.3.2.b — Процентная доля проектов, в рамках которых для микропроектов предусмотрены планы и бюджеты по эксплуатации и техническому обслуживанию до начала строительства	14 проектов	8 проектов (57%) [Достигнуто частично]	14 проектов	7 проектов (50%) [Достигнуто частично]

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.3.2.c — Процентная доля проектов, в рамках которых выполняются плановые показатели, касающиеся километража восстановленных или построенных дорог, для которых имеются планы и бюджеты по техническому обслуживанию	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	2 проекта	2 проекта (100%) [Удовлетворительно]
1.3.2.d — Процентная доля проектов, в рамках которых представители местных органов власти и частного сектора проходят подготовку по вопросам технического обслуживания основной инфраструктуры	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	14 проектов	6 проектов (43%) [Ниже ожиданий]
	<i>Средний процентный показатель и оценка за 2001 год</i>			63% [Достигнуто частично]

41. В докладе о результатах оценки 1999 года отмечено, что периодически возникает проблема эксплуатации и технического обслуживания, и в этой области продолжают усиливаться усилия по улучшению эффективности деятельности. В 2001 году были созданы или получили помощь по крайней мере 297 комитетов по эксплуатации и техническому обслуживанию и по меньшей мере 515 человек (члены комитетов по эксплуатации и техническому обслуживанию, сотрудники местных органов власти, работники частного сектора) прошли подготовку по вопросам эксплуатации и технического обслуживания инфраструктуры. Для 62 процентов построенных малых объектов инфраструктуры в среднем имелись планы по эксплуатации до начала строительства, а от трех из пяти проектов поступили сообщения о том, что пока обеспечивается приемлемое техническое содержание инфраструктуры, построенной двумя годами ранее. Хотя этот успех достигнут в 2000 году, когда проекты не имели плановых показателей, эксплуатация и техническое обслуживание инфраструктуры, несомненно, остается корпоративной первоочередной задачей. [Достигнуто частично: 63 процента]

Результат 1.3.3:

Предоставление местным общинам права требовать от местных органов власти отчетов о создании основной инфраструктуры и коммунальных службах.

[Удовлетворительно: 84 процента]

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.3.3.a — Процентная доля проектов, в рамках которых созданные местные органы власти используют консультационные механизмы	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	12 проектов	8 проектов (67%) [Достигнуто частично]
1.3.3.b — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти выполняют правила, предусматривающие, что торги и заключение контрактов должны быть транспарентными и что эти процессы должны быть гласными	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	7 проектов	6 проектов (86%) [Удовлетворительно]
1.3.3.c — Процентная доля проектов, в рамках которых местные общины имеют доступ к документам о расходах на общественные нужды	<i>6 проектов</i>	<i>4 проекта (67%) [Достигнуто частично]</i>	3 проекта	3 проекта (100%) [Удовлетворительно]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			84% [Удовлетворительно]

42. Транспарентные процессы торгов и заключения контрактов и открытый доступ к информации о государственных финансах являются основными элементами практики эффективного управления. Наличие местных механизмов, предназначенных для диалога и консультаций, поможет обеспечить устойчивое участие населения в процессах принятия решений и повысить уровень подотчетности местных органов власти перед своими избирателями. В 2001 году в проектах ФКРООН, осуществляемых в этих трех областях, достигнут определенный, хотя и ограниченный по масштабам прогресс. [Удовлетворительно: 84 процента]

43. *Четвертая стратегическая область поддержки — 1.4: Расширение возможностей для обеспечения продуктивных средств к существованию на основе устойчивого местного природопользования. В этой области предусмотрен один результат.*

Результат 1.4.1:**Укрепление потенциала местных органов власти и общин в деле устойчивого и рационального использования базы природных ресурсов.****[Достигнуто частично: 60 процентов]**

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
1.4.1.a — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти разрабатывают планы и осуществляют капиталовложения, связанные с рациональным использованием природных ресурсов	<i>6 проектов</i>	<i>3 проекта (50%) [Достигнуто частично]</i>	8 проектов	5 проектов (62%) [Достигнуто частично]
1.4.1.b — Процентная доля проектов, в рамках которых местные органы власти контролируют и регулируют доступ к природным ресурсам и их использование	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	5 проектов	3 проекта (60%) [Достигнуто частично]
1.4.1.c — Процентная доля проектов, в рамках которых предпринимались инициативы, касающиеся рационального использования природных ресурсов при поддержке двух или более местных органов власти	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	5 проектов	2 проекта (40%) [Ниже ожиданий]
1.4.1.d — Процентная доля проектов, в рамках которых созданы и функционируют группы по рациональному использованию природных ресурсов	<i>Не применялся (модифицированный показатель)</i>	<i>Не применялся (модифицированный показатель)</i>	7 проектов	5 проектов (71%) [Достигнуто частично]
1.4.1.e — Процентная доля проектов, в рамках которых домашние хозяйства получают свои доходы из новых источников, связанных или не связанных с сельским хозяйством	<i>0 проектов</i>	<i>0 проектов [Оценка отсутствует]</i>	12 проектов	8 проектов (67%) [Достигнуто частично]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			60% [Достигнуто частично]

44. От пяти до восьми проектов изыскивали возможности для укрепления местного потенциала, предназначенного для устойчивого управления базой природных ресурсов. На уровне местных органов власти осуществление проектов способствовало разработке планов землепользования или планов местного развития, посредством которых надлежащим образом будут разрешаться вопросы охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

сов при одновременном стимулировании межобщинного планирования. На уровне общин сотрудники проектов занимаются вопросами создания или укрепления групп по рациональному использованию природных ресурсов, одновременно привлекая членов общин к приносящим доход видам деятельности в целях диверсификации сельской экономики и уменьшения стресса для хрупких систем природных ресурсов. В 2001 году, согласно сообщениям от проектов, по крайней мере 94 380 человек получили непосредственную выгоду от деятельности ФКРООН в проектных областях и было восстановлено по крайней мере 370 гектаров земельных угодий. Отмечен определенный, хотя ограниченный и частичный, прогресс. [Достигнуто частично: 60 процентов]

45. *Пятая стратегическая область поддержки — 1.5: Поддержка национальных стратегий, направленных на содействие децентрализации, а также использованию опыта осуществления экспериментальных программ.*

Результат 1.5.1:

Более совершенная национальная политика и регламентационные рамки для процесса децентрализации и укрепления местного самоуправления.

[Достигнуто частично: 52 процента]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.5.1.a — Процентная доля проектов, в рамках которых программы ФКРООН влияют на направления национальной политики в области децентрализации	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	7 проектов	3 проекта (42,9%) [Ниже ожиданий]
1.5.1.b — Процентная доля проектов, в рамках которых программы ФКРООН влияют на статутно-правовую структуру	7 проектов	7 проектов (100%) [Удовлетворительно]	4 проекта	4 проекта (100%) [Удовлетворительно]
1.5.1.c — Процентная доля проектов, в рамках которых программы ФКРООН влияют на регламентационные рамки	9 проектов	6 проектов (67%) [Достигнуто частично]	5 проектов	3 проекта (60%) [Достигнуто частично]
1.5.1.d — Процентная доля проектов, в рамках которых нормы, системы и процедуры на местном уровне отражают опыт, накопленный в результате деятельности ФКРООН	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	<i>Не применялся (новый показатель)</i>	9 проектов	3 проекта (33,3%) [Ниже ожиданий]
		Средний процентный показатель и оценка за 2001 год		52% [Достигнуто частично]

46. ФКРООН не имеет ни потенциала, ни ресурсов для того, чтобы оказать значительное воздействие на сокращение масштабов нищеты своими силами. Поэтому его цель состоит в том, чтобы четко продемонстрировать в нескольких районах деятельности новые подходы и методологии, которые будут вклю-

чены в национальную политику и которые возьмут на вооружение другие доноры. Учитывая трудность достижения результатов в этой области, деятельность ФКРООН была довольно эффективной. В общей сложности 12 из 17 проектов сообщили о достижении определенного успеха в деле воздействия на политику на различных уровнях. [Достигнуто частично: 59 процентов]

Результат 1.5.2:

Применение другими донорами передового опыта, накопленного в процессе осуществления экспериментальных проектов ФКРООН.

[Достигнуто частично: 50 процентов]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
1.5.2.a — Процентная доля проектов, в рамках которых поддержка местных органов власти со стороны ФКРООН заменяется или расширяется ввиду участия других доноров в финансировании	5 проектов	4 проекта (80%) [Удовлетворительно]	2 проекта	2 проекта (100%) [Удовлетворительно]
1.5.2.b — Процентная доля проектов, в рамках которых другие доноры используют опыт программ ФКРООН вне рамок программных областей ФКРООН	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	2 проекта	1 проект (50%) [Достигнуто частично]
1.5.2.c — Процентная доля проектов, в рамках которых элементы программной методологии ФКРООН были приняты другими донорами	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	1 проект	0 проектов (0 процентов) [Ниже ожиданий]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			50% [Достигнуто частично]

47. ФКРООН начал работать в этом секторе относительно недавно, и поэтому далеко не все проекты готовы представить отчеты о результатах использования донорами накопленного опыта. Накопленный опыт в простейшей форме используется, когда другие доноры готовы расширить сферу действия какого-либо проекта ФКРООН обычно путем расширения охватываемого географического района, а иногда путем увеличения объема финансирования. В 2001 году в рамках двух проектов предусматривалось использование донорами накопленного опыта и оба проекта удовлетворительно выполнили свои плановые показатели, касающиеся новой поддержки ими местных органов власти. Второй способ использования накопленного опыта касается принятия донорами подходов ФКРООН в других районах данной страны. Со стороны двух проектов поступили сообщения об их результатах по этому показателю, причем результаты деятельности одного из них были успешными.

Использование накопленного опыта в Мали

С 1994 года при поддержке Бельгийского фонда выживания ФКРООН оказывает помощь одному из беднейших районов в Мали (Сено Гондо в регионе Мопти) в деле осуществления местных капиталовложений, призванных решить местные задачи, в число которых входит обеспечение продовольственной безопасности, создание основной социальной и экономической инфраструктуры и рациональное использование природных ресурсов. В 1999 году с участием ПРООН и при постоянной поддержке со стороны Бельгийского фонда выживания ФКРООН приступил к осуществлению в экспериментальном порядке программы децентрализации, охватывающей 27 общин в регионе Тимбукту.

48. Третья выявленная форма использования накопленного опыта касается частичного принятия другими донорами концепции разработки проектов ФКРООН, стратегии, методологии или подхода, однако этого недостаточно для того, чтобы новый проект считался подлинной копией исходного образца. Один проект представил информацию о работе в этой области; в рамках этого проекта удалось заручиться 40 процентами от объема предполагаемой донорской поддержки для осуществления микропроектов в общинах, охватываемых программной деятельностью. [Оценка: 50 процентов; достигнуто частично]

В. Микрофинансирование

49. *Первая стратегическая область поддержки микрофинансирования — 2.1: Содействие увеличению объема средств у малоимущих слоев населения. В этой области предусмотрен один результат.*

Результат 2.1.1:

**Предоставление малоимущим слоям населения, особенно женщинам, более широкого доступа к услугам в области микрофинансирования.
[Достигнуто частично: 70%]**

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2000 года</i>	<i>Достижения 2000 года</i>	<i>Цели 2001 года</i>	<i>Достижения 2001 года</i>
2.1.1.a — Процентная доля учреждений по микрофинансированию, достигающих плановых показателей, касающихся числа активных заемщиков	27 МФУ	26 МФУ (96%) [Удовлетворительно]	27 МФУ	19 МФУ (70,4%) [Достигнуто частично]
	Средний процентный показатель и оценка за 2001 год			70% [Достигнуто частично]

50. В общей сложности 70,4 процента микрофинансирующих учреждений (МФУ) достигли своих плановых показателей по числу активных заемщиков в 2001 году, причем 11 из них превысили свои плановые показатели (частичное

достижение). Эффективность деятельности, оцениваемая с точки зрения фактического достигнутого числа активных заемщиков, является более удовлетворительной — при том, что общий плановый показатель составлял 57 316 активных заемщиков, МФУ удалось охватить 53 598 активных заемщиков, или реализовать 93,5 процента своих совокупных плановых заданий (средний размер займа в 27 МФУ составляет 208 долл. США). Все МФУ предоставили займы женщинам, причем их численность колебалась от низкого уровня в 19,9 процента до 100 процентов их активных заемщиков; т.е. в общей сложности займы получили 22 142 женщины, или 41,3 процента от общего числа охваченных активных заемщиков. Кроме того, все представившие отчетность МФУ, кроме одного, предоставили финансовые услуги для вкладчиков, при этом общее число охваченных активных вкладчиков составило 107 069 человек. Поскольку в соответствии с пересмотренной методологией отчетности от МФУ не требуется устанавливать годовые плановые показатели для деятельности, касающейся женщин-заемщиков и активных вкладчиков, эти показатели были представлены, но без оценки. [Достигнуто частично: 70 процентов]

51. *Вторая стратегическая область поддержки для микрофинансирования — 2.2: Содействие развитию устойчивых учреждений, осуществляющих микрофинансирование. В этой области предусмотрены три результата.*

Результат 2.2.1:

Создание жизнеспособных в финансовом отношении МФУ, способных предоставлять качественные услуги.

[Достигнуто частично: 56%]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
2.2.1.a — Процентная доля МФУ, достигающих плановых показателей, касающихся уровней оперативной самообеспеченности	16 МФУ	14 МФУ (87,5%) [Удовлетворительно]	27 МФУ	16 МФУ (59,3%) [Достигнуто частично]
2.2.1.b — Процентная доля МФУ, достигающих плановых показателей, касающихся портфеля ценных бумаг, связанного с риском	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	26 МФУ	11 МФУ (42,3%) [Ниже ожиданий]
2.2.1.c — Процентная доля МФУ, достигающих плановых показателей, касающихся портфеля не выкупленных ценных бумаг	Не применялся (новый показатель)	Не применялся (новый показатель)	27 МФУ	18 МФУ (66,7%) [Достигнуто частично]
		Средний процентный показатель и оценка за 2001 год		56% [Достигнуто частично]

52. Специальная группа по вопросам микрофинансирования (СГМ) работает главным образом с новыми и расширяющимися учреждениями, обеспечивающими микрофинансирование (МФУ) — в области, в которой обеспечение оперативной и финансовой самодостаточности не входит в число целей, достижимых в краткосрочный период. Важно отслеживать поступательное продвиже-

ние этих МФУ к цели оперативной и финансовой самостоятельности, и указанные три показателя играют полезную роль в этом плане. В целом отрядно отметить беспрецедентное увеличение числа МФУ, начавших представлять отчетность по этим показателям, поскольку они не только полезны с точки зрения контрольных функций, но еще и выполняют роль важнейшего управленческого инструмента для самих МФУ. Число МФУ, представляющих по ним отчетность, выросло до 27, т.е. почти вдвое по сравнению с числом таких учреждений (14), представивших данные, касающиеся оперативной самостоятельности, в 2000 году. Следует признать, что увеличение партнеров МФУ, отслеживающих в настоящее время параметры своей оперативной самостоятельности, само по себе является серьезным признаком приверженности МФУ использованию передовой практики и обеспечению устойчивости в операциях, связанных с микрофинансированием. Это указывает также на то, что МФУ делают важный шаг в переходе на более транспарентные процедуры отчетности. Как отмечается ниже, это увеличение в определенной мере смазывает картину эффективности работы МФУ в 2001 году. Хотя показатель финансовой самостоятельности, отслеживавшийся в 2000 году в качестве ожидаемого результата 2.2.1.b, более не используется, 24 МФУ представили по нему данные: то же число МФУ (шесть) указали уровень самостоятельности, превышающий 100 процентов, а восемь МФУ — по сравнению с семью в прошлом году — сумели покрыть более половины своих скорректированных оперативных расходов на счет поступлений от оперативной деятельности.

53. *Третья стратегическая область поддержки микрофинсирования — 2.3: Борьба за создание благоприятных условий для устойчивой деятельности в области микрофинсирования. Здесь имеется один ожидаемый результат.*

Результат 2.3.1:

В странах созданы более благоприятные условия для содействия развитию микрофинсирования.

[Удовлетворительно: 100%]

Показатель	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
2.3.1.a — Процент проектов, способствующих институциональным изменениям в условиях микрофинсирования	1 проект	1 проект (80%) [Удовлетворительно]	1 проект	1 проект (100%) [Удовлетворительно]
		Средний показатель и оценка за 2001 год		100% [Удовлетворительно]

54. В 2000 году в рамках одного проекта (поддержка пяти МФУ) предпринимались усилия по обеспечению институциональных изменений на основе осуществления инициатив по наращиванию потенциала и поддержки связей между МФУ и формальным банковским сектором. В 2001 году в рамках осуществления аналогичного проекта вновь удалось добиться успеха в плане формирования условий микрофинсирования. Его осуществление способствовало выработке национальной политики в области микрофинсирования, разработке и введению в действие норм и указов Комиссии по вопросам безопасности финансовой банковской деятельности и дальнейшему укреплению связей между

занимающимися микрофинансированием и коммерческим банковским секторами, внедрению передового опыта и вовлечению правительства в диалог по ключевым вопросам политики.

С. Укрепление организационной структуры

55. *Первая стратегическая область поддержки укрепления организационной структуры — 3.1: Распространение передового опыта в разработке и осуществлении местных программ развития и деятельности, связанной с микрофинансированием.* С учетом того, что ряд показателей ожидаемых результатов в рамках настоящей подцели носит качественный характер, приводится общая оценка, а не общий показатель эффективности функционирования.

Результат 3.1.1:

Перенос ФКРООН акцента с совершенствования политики на повышение оперативной результативности.

[Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.1.1.a — Достигнутые цели, ежегодно ставящиеся в рамках осуществления программы:				
а) Расходы	40 млн. долл. США	38 млн. долл. США (97%)	35 млн. долл. США	36 млн. долл. США (102%)
б) Утверждение	25 млн. долл. США	19,2 млн. долл. США (77%)	20 млн. долл. США (скорректированная сумма составляет 10,6 млн. долл. США)	10,6 млн. долл. США (100%)
		[Удовлетворительно]		[Удовлетворительно]
3.1.1.b — Оценки свидетельствуют о повышении результативности	Доклад об оценке за 1999 год свидетельствует о результативности	ФКРООН «реально повышает уровень благосостояния неимущих слоев»	Доклад об оценке за 2000 год свидетельствует о результативности	«Мероприятия ФКРООН в значительной мере содействуют повышению уровня благосостояния неимущих слоев»
		[Удовлетворительно]		[Удовлетворительно]
3.1.1.c — Целевые показатели плана действий на 2000 год достигнуты	См. план действий на 2000 год, рекомендации 1, 2 и 7	Рекомендации 1 и 2 выполнены; работа по выполнению рекомендации 7 в настоящее время продолжается и будет завершена в 2001 году	См. план действий на 2000 год, рекомендации 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	Рекомендации 9, 10 — выполнены на 100% Рекомендации 3, 5, 7, 11 — выполнены более чем на 75% Рекомендации 6, 7 — выполнены более чем на 50%
		[Удовлетворительно]		[Удовлетворительно: 75%]

56. В 2001 году ФКРООН на деле строго соблюдал свои целевые показатели расходов по программам, средний объем таких расходов в течение последних нескольких лет составлял около 40 млн. долл. США. В то же время целевые показатели утверждения пришлось скорректировать в сторону понижения (как разъясняется в пункте 34). Если не произойдет существенного увеличения в объеме основных и неосновных ресурсов, то разрыв между спросом на инвестиции и услуги по наращиванию потенциала по линии ФКРООН и его способностью удовлетворять этот спрос будет продолжать расти. В подтверждение стратегических установок ФКРООН в докладе по итогам оценки за 2000 год (опубликованном в 2001 году) был дан обзор внешних оценок по 16 проектам и было подтверждено, что мероприятия ФКРООН в значительной мере способствуют повышению уровня благосостояния неимущих слоев, существенно подкрепляя наряду с этим общую стратегию развития на местах ФКРООН. Было также выявлено, что большинство из прошедших оценку проектов были успешными с точки зрения укрепления устойчивости местных институтов. Активными темпами продолжалось выполнение рекомендаций, вынесенных по итогам внешней оценки 1999 года: 9 из 11 рекомендаций выполнены полностью или более чем на 75 процентов. Остающиеся задачи относятся к сфере разработки и осуществления стратегии по развитию профессиональной компетенции и совершенствованию отчетности по финансовым вопросам и вопросам эффективности с точки зрения расходов.

Результат 3.1.2:

Обеспечение ФКРООН высокого качества работ на основе укомплектования подразделений квалифицированными кадрами, совершенствования элементов проектного цикла и постоянного углубления знаний посредством контроля и оценки.

[Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.1.2.a — Увеличение числа получаемых в ФКРООН просьб об оказании консультативных услуг	3	5 просьб, поступивших в Группу по вопросам местного управления, и 23 просьбы — в Специальную группу по вопросам микрофинансирования <i>[Превышение ожидаемых результатов]</i>	5 для СГМ	СГМ — 19 (380%) <i>[Превышение ожидаемых результатов]</i>
3.1.2.b — Средний срок, необходимый для разработки проекта	12 месяцев	12 месяцев (100%) <i>[Удовлетворительно]</i>	12 месяцев	9 месяцев (125%) <i>[Превышение ожидаемых результатов]</i>

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.1.2.c — Разработка программ в соответствии с новыми руководящими принципами	<i>Руководящие принципы разработаны и испытаны в рамках двух экспериментальных проектов</i>	<i>Руководящие принципы подготовлены и испытаны на экспериментальных проектах в МАГ и НИС</i> [Удовлетворительно]	– Руководящие принципы разработаны и работа над ними завершена – Разработаны руководящие принципы управления природными ресурсами	– Руководящие принципы испытаны в 7 странах, и работа над ними завершена (100%) – Завершена работа над руководящими принципами управления природными ресурсами (100%) [Удовлетворительно]
3.1.2.d — Процентная доля новых проектов, предусматривающих стратегию свертывания участия ФКРООН	<i>4 проекта</i>	<i>3 проекта (75%)</i> [Удовлетворительно]	3 проекта	3 проекта (100%) [Удовлетворительно]
3.1.2.e — Распространение накопленного опыта и передовой практики	<i>Стратегия распространения накопленного опыта и передовой практики разработана и реализуется в практической деятельности</i>	<i>Проект стратегии утвержден</i>	– Разработана и распространена стратегия определения воздействия политики и широкого внедрения опыта – Организованы международные обмены	– Стратегия определения действенности политики и широкого внедрения опыта разработана, утверждена и распространена (100%) – Проведена конференция в Кейптауне (90%) [Удовлетворительно]

57. Специальная группа по вопросам микрофинансирования (СГМ) добилась прогресса в достижении поставленной перед ней цели удовлетворения спроса на внешние консультативные услуги. Группа по вопросам местного управления (ГМУ) получает растущее число запросов на предоставление технических консультаций по вопросам децентрализации и местного самоуправления, однако еще не приняла официального решения о масштабах и перечне услуг, которые будут предоставляться. Разработка стратегии покрытия расходов по предоставлению технических консультативных услуг в областях местного самоуправления и микрофинансирования представляет собой важную задачу на 2002 год. ФКРООН использовал на практике применительно к двум проектам новые руководящие принципы разработки проектов, требующие проведения более широкой подготовительной работы на этапе выработки концепции. Тем не менее период от начала разработки до утверждения обоих проектов составил в среднем 9 месяцев. Это служит серьезным аргументом в пользу применения нового подхода к разработке проектов, а также свидетельствует об эффективности работы оперативного подразделения (в данном случае ГМУ) по его применению.

Кроме того, все новые проекты предусматривают четкую стратегию свертывания участия. И СГМ, и ГМУ все более эффективно ведут работу по распространению своего опыта на местах и своих соображений относительно этой практики в контексте более широких дебатов по вопросам международного развития. Особый интерес представляет организация под эгидой ФКРООН в партнерстве с ПРООН, Фондом Форда, правительством Японии и Университетом Западной Капской провинции Кейптаунского симпозиума по вопросам децентрализации и местного самоуправления в Африке. В области микрофинансирования в партнерстве с ПРООН была проведена Всемирная конференция по молодым и перспективным МФУ. Одно из многообещающих направлений работы ФКРООН связано с рациональным использованием накопленных знаний и обменом опытом, что позволит высветить и укрепить его приверженность повышению эффективности работы в технических вопросах, касающихся микрофинансирования и местного управления.

Результат 3.1.3:

Максимальное использование ФКРООН своих сравнительных преимуществ.

[Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.1.3.a — Количество программ/проектов, реализуемых с партнерами, выражающими готовность распространять передовой опыт	2 проекта	1 проект (50%) [Результаты достигнуты лишь частично]	2 проекта	Эритрея — Бельгийский фонд за выживание Никарагуа — Всемирный банк (100%) [Удовлетворительно]
3.1.3.b — Документально фиксируется передовой опыт в плане повышения действенности политики	Документировано посредством проведения семинара в Западной Африке и подготовки стратегического документа	Документировано 9 примеров	– Подготовлен документ о действенности политики и стратегии распространения передового опыта – Опубликовано руководство о передовом опыте в области микрофинансирования	– Подготовлен и распространен документ о действенности политики и стратегии распространения передового опыта – Поддержка женского издания «Livelihoods» — опубликовано руководство по передовой практике (100%) [Удовлетворительно]
3.1.3.c — Число программ со стратегиями повышения действенности политики и распространения передового опыта	Технические и программные миссии проводят обзор стратегий повышения действенности политики и распространения передового опыта	Все миссии включали в круг своего ведения проведение обзоров стратегий повышения действенности политики и распространения передового опыта		2 (100%) [Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.1.3.c — Число программ со стратегиями повышения действенности политики и распространения передового опыта	<i>Технические и программные миссии проводят обзор стратегий повышения действенности политики и распространения передового опыта</i>	<i>Все миссии включали в круг своего ведения проведение обзоров стратегий повышения действенности политики и распространения передового опыта</i> [Удовлетворительно]	2	2 (100%) [Удовлетворительно]
3.1.3.d — Укрепление взаимодействия и рост числа проектов партнерского сотрудничества	<i>3 партнерских проекта</i>	<i>5 партнерских проектов (167%)</i> [Превышение ожидаемых результатов]	– Меморандум о взаимопонимании между СГМ и Бюро по политике в области развития (ПРООН) – Меморандум о взаимопонимании между ГМУ и Бюро по политике в области развития (ПРООН) – Меморандум о взаимопонимании между СГМ и Африканским банком развития	– Подписан – Обсуждается – Подписан (Свыше 75%) [Удовлетворительно]

58. Все проекты, утвержденные в 2001 году, включают в рамках программной стратегии элемент распространения передового опыта, при этом в разработке проектов участвовали видные партнеры по распространению передового опыта — Бельгийский фонд за выживание и Всемирный банк. Кроме того, в настоящее время в обычную практику введена проверка новых проектов на предмет наличия у них конкретных стратегий оценки действенности политики и распространения накопленного опыта. В том что касается использования передовой практики, одна из конкретных целей СГМ заключается в использовании передового опыта в основной деятельности группы ПРООН. В 2001 году было проведено два семинара в партнерстве с Консультативной группой по оказанию помощи наиболее нуждающимся и ПРООН — в Монголии и Камбодже, — а также проведена Всемирная конференция по молодым и перспективным МФУ. Начато экспериментальное проведение заочной учебной программы по вопросам микрофинансирования. СГМ добилась несомненного успеха в документальном оформлении передового опыта (публикация издания “Supporting Women’s Livelihoods — A Guide to Best Practices”) («Поддержка мер, позволяющих женщинам получать средства к существованию — руководство по передовой практике»). Партнерские отношения, основанные на совместном финансировании, превращаются в настоящее время в норму в рамках новых пакетов программ в области местного управления. Партнерские связи с другими донорами в освоении технических ресурсов уже поставлены на официальную основу в отношениях между ПРООН и СГМ. Эта работа ведется и ГМУ и

должна быть завершена в начале 2002 года. Ведется работа по установлению партнерских связей и в области мобилизации общих ресурсов. Кроме того, было подписано соглашение с Программой муниципального развития (Котону) и подготовлено первоначальное соглашение о партнерстве с Исследовательским центром по вопросам развития (Дания). В работе по налаживанию связей с академическими и научно-исследовательскими учреждениями продолжается период начального становления, исключение составляют конкретные проекты, как, например, организация Кейптаунского симпозиума по вопросам централизации и местного самоуправления в Африке, само проведение которого явилось успехом, и специальные исследовательские проекты, такие, как исследовательская инициатива в области местного самоуправления, реализованная в сотрудничестве с факультетом государственных и международных дел им. Вудро Вильсона, Принстонский университет.

59. *Вторая стратегическая область поддержки — 3.2: Содействие обеспечению эффективного финансового управления организацией и диверсификация базы ее финансирования.*

**Стратегическая область поддержки 3.2:
Содействие обеспечению эффективного финансового управления
организацией и диверсификация базы ее финансирования**

**Результат 3.2.1:
Повышение результативности и экономической эффективности ФКРООН
посредством совершенствования контроля за использованием его
финансовых средств и анализа его финансовой деятельности.
[Результат достигнут лишь частично]**

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.2.1.a — ФКРООН ежегодно сообщает о расходах, связанных с техническими, контрольными и оценочными видами деятельности, и расходах, связанных с проведением миссий	<i>ФКРООН создана система управления финансовой информацией и рассмотрены возможности по обеспечению дополнительной отчетности</i>	<i>Создана система управления финансовой информацией, рассмотрены возможности и изучен вопрос о расходах, связанных с обеспечением контроля и проведением оценки</i> <i>[Результаты достигнуты лишь частично]</i>	Внедрено составление бюджета с учетом показателей работы	ФКРООН в состоянии отчитываться об общих расходах по каждой подцели ГООР [Результат достигнут лишь частично]
3.2.1.b — Процентная доля административных расходов	5,4 млн. долл. США, или 13,5%	5,6 млн. долл. США, или 14,7% (96%) <i>[Удовлетворительно]</i>	5,6 млн. долл. США, или 16%	5,98 млн. долл. США, или 16,7% (95,6%) <i>[Удовлетворительно]</i>
3.2.1.c — Объем сэкономленных средств	5 млн. долл. США	12,8 млн. долл. США (142%) <i>[Превышение ожидаемых достижений]</i>	3 млн. долл. США	3 млн. долл. США <i>[Удовлетворительно]</i>

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.2.1.d — Изменения, внесенные благодаря совершенствованию системы контроля	<i>Совершенствование процесса составления бюджета по проектам и рационализация пакета программ</i>	<i>Внедрена система составления бюджета на основе достигнутых результатов, благодаря рационализации пакета программ сэкономлено 2,8 млн. долл. США</i>	Внедрение в оперативную практику составления бюджета, ориентированного на конкретные результаты	Проектам было предложено увязывать расходы с проведёнными мероприятиями и результатами, однако ответы представили лишь немногие из них [Ниже ожидаемых достижений]

60. ФКРООН смог почти полностью добиться выполнения целевого показателя доли административных расходов по проектам — она составила 16 процентов — и стремится к разработке бюджета с учетом достигнутых результатов в рамках своих операций. В 2001 году была предпринята попытка провести оценку общих расходов по каждой из подцелей ГООР. При надлежащем учете доли административных расходов, идущих на оказание технической помощи и осуществление программной деятельности на местах, соответствующий показатель фактически составляет менее 10 процентов. Ожидается, что после внедрения новой системы управленческой информации, которая в настоящее время испытывается в семи странах, ФКРООН сможет эффективнее распределять средства в своем бюджете на программные цели и цели административной поддержки и, таким образом, более действенно контролировать результаты своей деятельности с точки зрения финансовой эффективности и результативности.

Результат 3.2.2: Формирование в ФКРООН культуры мобилизации ресурсов, основанной на поддающихся измерению результатах деятельности, эффективности и результативности использования финансовых ресурсов. [Результат достигнут лишь частично]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.2.2.a — Все сотрудники вносят свой вклад в мобилизацию ресурсов	<i>Создана база данных о донорах и завершена разработка соответствующей стратегии</i>	<i>Создана информационная система по мобилизации ресурсов и завершена разработка соответствующей стратегии</i> <i>[Удовлетворительно]</i>	Внедрение системы информации о мобилизации ресурсов и стратегии мобилизации ресурсов	В ГМУ и СГМ созданы и приступили к работе целевые группы по мобилизации ресурсов (100%)
3.2.2.b — Увеличение доли неосновного финансирования (в процентах)	<i>5 млн. долл. США, или увеличение на 127%</i>	<i>3,8 млн. долл. США, или увеличение на 57%</i> <i>[Результат достигнут лишь частично]</i>	8 млн. долл. США, или увеличение на 210%	5,5 млн. долл. США, или увеличение на 144% (68,8%) [Результат достигнут лишь частично]

61. Эта задача приобретает в настоящее время постоянный характер, растет приверженность ее осуществлению со стороны всех сотрудников. В ГМУ и СГМ созданы целевые группы по мобилизации ресурсов в целях разработки стратегий мобилизации ресурсов для их соответствующих ниш. В то же время подчеркивается значимость неосновного финансирования как одной из исключительно важных областей роста, была поставлена и частично достигнута скромная цель. В целом по линии неосновного финансирования была мобилизована сумма в 5,5 млн. долл. США, что на 145 процентов больше по сравнению с 2000 годом. То, что партнеры по распространению передового опыта подключились к двум новым ПМР — для Эритреи и Никарагуа — с этапа разработки их концепции, является свидетельством того, что сотрудники всерьез восприняли задачу мобилизации ресурсов в любой форме.

Результат 3.2.3:

Диверсификация ресурсной базы ФКРООН и увеличение числа доноров.

[Удовлетворительно]

Показатели	Цели 2000 года	Достижения 2000 года	Цели 2001 года	Достижения 2001 года
3.2.3.а — Увеличение объема неосновных финансовых средств в процентах				
• Доноры	16	18 (113%)	2 новых донора	2 новых донора
• Взносы	2 млн. долл. США	23,9 млн. долл. США (95,6%)	26 млн. долл. США	24,3 млн. долл. США (93,5%)
• Основные ресурсы	38 млн. долл. США	30,3 млн. долл. США (80%)	30 млн. долл. США	26,7 млн. долл. США (89%)
		[Результат достигнут лишь частично]		[Удовлетворительно]

62. После неуклонного снижения объема добровольных взносов ФКРООН, отмечавшегося с 1996 года, в 2001 году эту негативную тенденцию удалось наконец обратить вспять — объем взносов незначительно, на 1 процент, увеличился и составил 24,3 млн. долл. США. Пять доноров из числа членов Комитета содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР/КСР) увеличили размер своих взносов в местной валюте, расширилась и база поддержки за счет двух новых основных доноров ОЭСР/КСР. Однако, несмотря на эту позитивную тенденцию, нынешний уровень взносов в основные ресурсы ФКРООН остается слишком низким, если принимать во внимание выражаемую программными странами и странами-донорами высокую оценку конкретных результатов, полученных на местах, в основных областях приложения его усилий — местного самоуправления и микрофинансирования.

VI. Уроки, извлеченные из использования системы управления, ориентированного на конкретные результаты

63. В марте 2001 года было принято решение пересмотреть ориентировочные стратегические результаты (ОСР) ФКРООН, особенно в отношении подцели 3, с использованием уроков, вынесенных из первого ГООР. В этих целях была учреждена рабочая группа, и ОЭСР/КСР были пересмотрены. Впоследствии были разработаны новые удобные для пользования руководящие принципы.

64. В мае 2001 года ФКРООН организовал три региональных учебных семинара в Бенине, Непале и Уганде, участие в которых приняли все сотрудники по проектам, базирующиеся на местах, и определенная часть персонала по проектам. Эти учебные мероприятия преследовали следующие цели:

- детальная презентация пересмотренных ОСР ФКРООН и углубление понимания персоналом каждого показателя ОСР, с последующим утверждением пересмотренных ОСР ФКРООН;
- внедрение новой методологии и инструментов управления, ориентированного на конкретные результаты (более подробную информацию см. в приложении); таблицы с изложением целей заменили годовые планы работы, при этом особое внимание было уделено новым инструментам разработки планов и представления отчетности.

65. В ходе подготовки ГООР за 2001 год было отмечено улучшение положения по сравнению с 2000 годом в целом ряде областей: а) повысилась ответственность персонала по проектам и улучшилось положение в плане соблюдения сроков представления документации; б) повысилось качество представляемых данных; с) повысилось понимание показателей ОСР и методологии управления, ориентированного на конкретные результаты, в целом.

66. Первоначально намечалось определить цели на 2001 год в январе, однако их удалось поставить лишь в июле, поскольку после завершения работы над ГООР 2000 года потребовалось время для пересмотра ОСР, уточнения методологии управления, ориентированного на конкретные результаты, и проведения учебных семинаров. Однако само по себе то, что цели на 2001 год были поставлены в июле, является достижением по сравнению с 2000 годом, поскольку цели на 2000 год были поставлены в ноябре 2000 года и впоследствии повышались.

67. В 2002 году все планы работы на 2002 год были подготовлены в январе. Это — крупное изменение по сравнению с двумя предыдущими годами, означающее значительное усовершенствование методологии управления, ориентированного на конкретные результаты, и свидетельствующее также об укреплении потенциала управления, ориентированного на конкретные результаты, в рамках ФКРООН. Определенное снижение показателей достижения поставленных целей представляется в этой связи неизбежным в контексте ГООР за 2002 год, однако все сотрудники приветствовали возможность соотнесения цикла планирования с задачами управления, ориентированного на конкретные результаты.

Приложение

Методология ОСР/ГООР

Ориентировочные стратегические результаты на 2000–2003 годы были разработаны в 2000 году в консультации со всеми сотрудниками и партнерами ФКРООН, включая полевых сотрудников, и утверждены Исполнительным советом в июне 2000 года. С учетом опыта, накопленного в 2000 году, и информации, полученной от сотрудников по проектам, ОСР были пересмотрены в рамках консультативного процесса. Одни показатели были опущены, другие — добавлены. В то же время были введены новые инструменты управления, ориентированного на конкретные результаты, — план работы на год и отчет об исполнении годового плана работы. Это содействовало подготовке ГООР на 2001 год. В годовом плане работы эффективно сочетаются инструменты планирования, контроля, управления и представления отчетности, что позволяет сократить проектную нагрузку и повысить эффективность работы.

В начале каждого календарного года определяются результаты и мероприятия на год по программам и проектам (с конкретными целями и бюджетами), при этом они увязываются с показателями ОСР (когда это актуально). Они указываются в годовом плане работы. В конце года результаты работы за год подытоживаются и информация о них представляется в докладах об исполнении годового плана работы. Руководители программ, технические советники по вопросам контроля и оценки и Группа оценок внимательнейшим образом проверяют доклады на предмет соответствия требованиям ОСР и реалистичности поставленных целей. В целях проверки действительности представленных данных руководители программ и сотрудники Группы оценок сопоставляют полевые технические доклады и результаты внешней оценки проектов с докладами об исполнении годового плана работы по этим проектам.

Эффективность работы оценивается исходя из степени достижения целей по каждому проекту, по которому представляется отчетность, на основании конкретного показателя результатов ОСР. Оценка степени достижения целей с использованием общих показателей способствует сравнительной оценке проектов на основе сопоставления результатов по различным подразделениям. Были установлены следующие категории:

- | | |
|----------------|------------------------------------|
| 1. Свыше 100%: | Превышение целевого показателя |
| 2. 75–100%: | Удовлетворительно |
| 3. 50–74%: | Частичное достижение цели |
| 4. Ниже 50%: | Ожидаемые результаты не достигнуты |

С использованием этой системы классификации оценка эффективности исполнения по каждому показателю результатов ОСР рассчитывается путем деления совокупного числа проектов, получивших оценку «удовлетворительно» и «превышение целевых показателей», на общее число проектов, представляющих отчетность по соответствующему показателю. Использование этой методологии позволило ФКРООН определять результативность работы по достижению каждого показателя по всем проектам. Например:

<i>Проект</i>	<i>Цель</i>	<i>Достижение</i>	<i>Процентный показатель</i>	<i>Категория оценки</i>
Проект 1	100 деревень	80 деревень	80%	Удовлетворительно
Проект 2	50 общин	25 общин	50%	Частичное достижение цели
Проект 3	200 деревень	210 деревень	105%	Превышение целевого показателя
Проект 4	2 района	2 района	100%	Удовлетворительно
Общая оценка по показателю			По трем из четырех проектов соответствующие целевые показатели выполнены на 75% или выше	Удовлетворительно

После оценки эффективности работы с использованием показателя ОСР рассчитывается оценка общего продвижения к намеченному результату посредством деления числа проектов, получивших оценку «удовлетворительно» или «превышение целевого показателя», на общее число проектов, по которым представлена отчетность. Результаты анализа эффективности работы на основе показателей соотносятся с другими докладами и аналитическими данными для подтверждения вынесенной оценки. Оценка «удовлетворительно» означает, что ФКРООН добился приемлемого прогресса на пути к достижению намеченного результата. Например:

<i>Показатель достижения результата</i>	<i>Общее число проектов, по которым представляется отчетность</i>	<i>Число проектов, получивших оценку «удовлетворительно» или «превышение целевого показателя»</i>
Показатель 1	4	3 (75%)
Показатель 2	16	15 (93,8%)
Показатель 3	10	7 (70%)
Общая оценка прогресса на пути к намеченному результату	30	25 (83,3%)
		[Оценка: Удовлетворительно]

Наконец, оценки результатов сводятся воедино в рамках каждой подцели и анализируются для определения общей эффективности работы Фонда.