



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

Distr.: General  
17 July 2002  
Russian  
Original: English

**Вторая очередная сессия 2002 года**  
23–27 сентября 2002 года, Нью-Йорк  
Пункт 4 предварительной повестки дня  
**Оценка**

**Годовой доклад Администратора об оценке за 2001 год\***

*Резюме*

Настоящий доклад об оценке, охватывающий период с июля 2001 года по июнь 2002 года, посвящен прогрессу, достигнутому организацией в областях, касающихся эффективности, результативности и подотчетности в вопросах существования. В начале доклада анализируется прогресс в деле оценки результатов деятельности в области развития; обеспечения подотчетности в вопросах существования, а также в сфере знаний и обучения и сотрудничества. В докладе также излагаются основные результаты деятельности, полученные из двух источников эмпирических данных: общеорганизационные оценки ПРООН и завершенные оценки ассоциированных с ней фондов и программ. Кроме того, в докладе определяются будущие стратегические направления деятельности по оценке для достижения целей в области развития на рубеже тысячелетия (ЦРТ) и выполнения задач, поставленных на проходившей в Монтеррее Международной конференции по финансированию развития.

На протяжении последних нескольких лет основное внимание в деятельности ПРООН уделялось введению, согласованию, интернализации и упрощению ориентированного на результаты управления, причем особый упор делался на повышении результативности организации и ее эффективности в сфере развития. Соответственно, и проведение оценки строилось с учетом акцента организации на достижение результатов: признавалось, что оценка лежит в основе процесса принятия решений и обеспечивает средства для измерения эффективности и подотчетности в вопросах существования. В то же время ЦРТ и постмонтеррейский режим обуславливают возникновение новых задач, для решения которых требуется более активное планирование, измерение и оценка результатов.

\* Данный документ был несвоевременно представлен в конференционные службы без объяснения, требуемого в соответствии с пунктом 8 резолюции 53/208 В Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея постановила, что в случае несвоевременного представления доклада конференционным службам в примечании к документу следует указывать причины этого.

В докладе рассматриваются четыре ключевых элемента, на которые Администратор хотел бы обратить внимание Совета: а) необходимость повышения эффективности процесса развития, что требует уделения большего внимания количественной оценке результатов деятельности, повышению результативности и совместной подотчетности; б) необходимость укрепления национального потенциала в области оценки в свете ЦРТ; в) необходимость дополнительного укрепления, комплексным образом, культуры управления результатами в рамках ПРООН; и д) необходимость обеспечения неуклонной приверженности организации извлечению уроков из практического опыта с учетом ее концепции распространения знаний и опыта среди стран.

## Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Введение .....	1–3	3
I. Часть первая. Оценка результатов деятельности и эффективность процесса развития .....	4–33	3
А. Оценка результатов деятельности .....	4–19	3
В. Повышение подотчетности в вопросах существа .....	20–22	9
С. Знания и обучение .....	23–29	10
D. Партнерство .....	30–33	12
II. Часть вторая. Основные общеорганизационные и страновые оценки .....	34–56	13
А. Оценки в кризисный и постконфликтный периоды, проводимые ПРООН .....	35–37	13
В. Децентрализация и местное управление .....	38–40	14
С. Связи на микро-макроуровнях .....	41	15
D. Страновые оценки: Индия, Фиджи и Судан .....	42–44	16
E. Оценки, проведенные связанными с ПРООН фондами и программами .....	45–56	18
Приложение		
Соблюдение требований к проведению оценки на основе новой системы контроля и оценки .....	57–66	23

## **Введение**

1. В последние годы выполнение функции оценки в ПРООН строилось с учетом акцента организации на достижение результатов таким образом, чтобы оценка лежала в основе процесса принятия решений и позволяла определять эффективность, результативность и обеспечивать подотчетность в вопросах существа. Хотя удалось добиться значительного прогресса в разработке и внедрении систем, организация сталкивается с новыми проблемами в деле оценки прогресса в достижении целей в области развития на рубеже тысячелетия (ЦРТ). Благодаря повышению значимости результатов и показателей деятельности в качестве критериев при выборе получателей помощи в ходе состоявшейся недавно Международной конференции по финансированию развития (МКФР), которая проходила с 18 по 22 марта 2002 года в Монтеррее, Мексика, значительно выросла потребность в оценке и ее стратегическое значение.

2. Для ПРООН эти новые проблемы означают необходимость повышения воздействия на процесс развития, оценки прогресса в деле достижения ключевых результатов и извлечения уроков из положительного и отрицательного опыта для повышения качества принимаемых решений и степени подотчетности. В целом задача заключается в обеспечении сбалансированности между организационной эффективностью и эффективностью с точки зрения процесса развития.

3. В настоящем докладе, охватывающем период с июля 2001 года по июнь 2002 года, описывается прогресс, достигнутый организацией в областях эффективности, результативности и подотчетности в вопросах существа. В начале доклада анализируется прогресс в деле оценки результатов деятельности в сфере развития, в сфере знаний и обучения и сотрудничества. В нем также излагаются основные результаты деятельности, полученные из двух источников эмпирических данных: ключевые общеорганизационные оценки ПРООН и завершенные оценки ассоциированных с ней фондов и программ. Наконец, в нем определяются будущие стратегические направления деятельности по оценке для достижения целей в области развития на рубеже тысячелетия (ЦРТ) и выполнения задач, определенных на проходившей в Монтеррее Международной конференции по финансированию развития.

## **I. Часть первая. Оценка результатов деятельности и эффективность процесса развития**

### **A. Оценка результатов деятельности**

4. Такие концепции, как «управление в интересах получения результатов» и «эффективность деятельности в области развития», начинают занимать все более видное место в деятельности участников процесса развития. В обеих областях ПРООН добилась существенного прогресса. Ориентированное на результаты управление (ОРУ), внедренное в 1999 году, сразу же стало одним из ключевых принципов организации деятельности в ПРООН. В годовом отчете, ориентированном на результаты (ГООР), приводится оценка достигнутого организацией прогресса в деле достижения своих целей и подцелей, определенных в ОСР. В докладе о многолетних рамках финансирования (ДМРФ), кото-

рый будет представлен в 2003 году, будет рассмотрен вклад ПРООН в достижение ОСР и намеченных результатов. Хотя информация для ГООР основывается отчасти на оценках представительств в странах и соответствующих программных подразделений с учетом показателей, доклад об эффективности деятельности в области развития (ДЭР), готовящийся Управлением по оценкам, играет вспомогательную роль, обеспечивая оценку показателей деятельности в области развития с более независимых позиций и более полный учет вопросов воздействия. В ДЭР ставится задача, используя выводы независимых специалистов по оценке, определить реальную добавленную стоимость и воздействие ПРООН на жизнь людей.

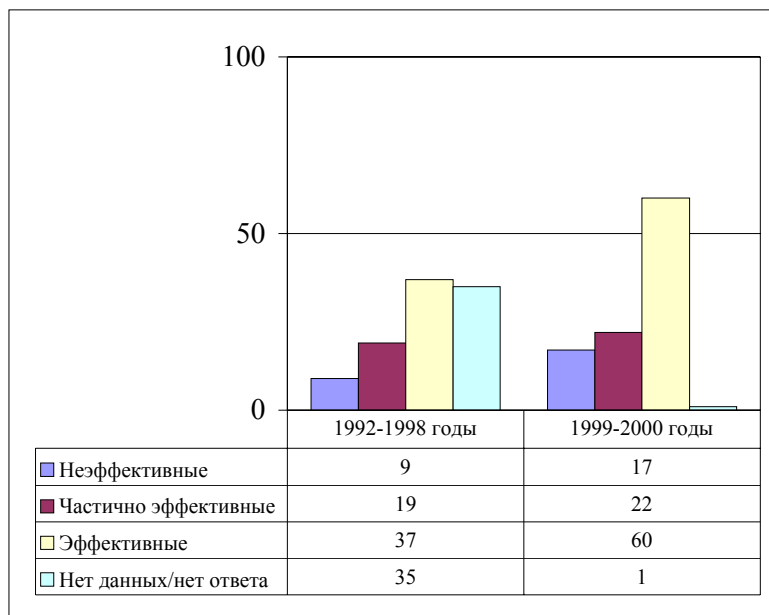
5. В основе ДЭР лежат проведенные независимыми специалистами оценки эффективности, действенности и значимости мероприятий ПРООН. С учетом анализа оценок 1500 проектов и программ, проводившихся в период с 1987 года по 2000 год, в ДЭР за 2001 год представлены конкретные данные по ПРООН, основывающиеся на оценках независимых специалистов и позволяющие объективно оценивать деятельность организации. Однако данные, необходимые для проведения всеобъемлющей оценки эффективности деятельности ПРООН в сфере развития, продолжают носить ограниченный характер с учетом зависимости от оценок проекта. Данные на уровне проектов являются необходимой, но, в конечном итоге, недостаточной основой для определения эффективности деятельности организации в сфере развития.

#### **На макроуровне**

6. Как указывается в ДЭР за 2001 год, по всем ключевым направлениям показатели деятельности ПРООН улучшились. Что касается значимости, то число проектов ПРООН, рассматриваемых в качестве значимых, возросло. Восемьдесят процентов проектов, оцененных в период с 1992 по 1998 год, и 87 процентов проектов, оцененных в период 1999–2000 годов, были признаны значимыми для деятельности учреждения и для интересов целевых групп и непосредственных бенефициаров.

7. Анализ проектов ПРООН, оцененных в 1999–2000 годах, с точки зрения их эффективности и результативности дает позитивные результаты. В рамках новой ориентации организации на результаты повышение эффективности проектов приобретает особенно важное значение. Эффективность показывает, насколько полно удалось реализовать в рамках того или иного проекта или программы намеченные цели и результаты, вне зависимости от требуемых для их достижения средств. Сравнение проектов, оцененных в 1999–2000 годах, и проектов, оцененных в период 1992–1998 годов, свидетельствует об увеличении процентной доли эффективных проектов, которая составляет 60 процентов от общего числа. Также важно, что при обследовании проектов 1992–1998 годов отмечалась очень высокая доля (35 процентов) респондентов, не ответивших на этот вопрос.

Диаграмма 1  
**Эффективность проектов**  
*(Процентная доля по годам проведения оценки)*



8. Определение степени успешного осуществления проектов в ДЭР ограничивалось оценкой воздействия проектов на целевые группы, окружающую среду и положение женщин, устойчивости проектов и их значения для организационного строительства. Почти все проекты, оцененные на протяжении последних двух лет, оказали позитивное воздействие на целевые группы. Процентная доля проектов, позитивно сказавшихся на окружающей среде, значительно увеличилась в 1999–2000 годах и достигла 47 процентов. За тот же период процентная доля проектов, оказавших позитивное воздействие на положение женщин, увеличилась с 30 до 37 процентов. Восемьдесят шесть процентов проектов, оцененных в 1999–2000 годах, оказались полностью или по крайней мере частично устойчивыми.

9. В то же время отмечается ряд недостатков. Например, необходимо обеспечить прогресс в области организационного строительства. Приблизительно 25 процентов недавно оцененных проектов внесли лишь незначительный вклад в дело организационного строительства.

10. ДЭР за 2001 год посвящен не только определению результативности проектов, но и рассмотрению двух тематических вопросов; значение ответственности как одного из факторов в деле достижения результатов в сфере развития; и выявление путей повышения стратегического воздействия мероприятий ПРООН на уровне разработки политики. Эта оценка основывается на анализе 160 проектов и программ, осуществленных в 1999 и 2000 годах, и на результатах 10 межсекторальных стратегических или тематических исследований.

11. В оценках за 1999 и 2000 годы указывалось, что ПРООН значительно усовершенствовала свой подход к делу поощрения национальной ответственности. Специалисты по оценкам сообщили о различных способах, при помощи которых, как представляется, ПРООН обеспечивает укрепление и развитие чувства национальной и местной ответственности за осуществление важнейших стратегий и программ развития. К их числу относится активная деятельность ПРООН по развитию диалога с национальными органами власти, подготовка приобретших столь важное значение национальных докладов о развитии человеческого потенциала (НДРЧП) и достижение консенсуса путем организации мероприятий, которые позволяют основным заинтересованным сторонам обсуждать проблемы развития. В ДЭР за 2000 год представлены данные, которые подтверждают вывод о том, что ответственность правительств за осуществление программ или проектов является одним из необходимых условий для обеспечения успеха. В оценках и стратегических исследованиях, проведенных в 1999 и 2000 годах, также содержатся многочисленные примеры успешного оказания помощи на этапе разработки программ. В то же время точную степень воздействия мероприятий на этапе разработки программ на процесс развития часто трудно отнести непосредственно на счет ПРООН, что обусловлено тем фактом, что адекватная оценка многих недавних мероприятий организации на этапе разработки программ еще не проводилась. Оценочные данные свидетельствуют о том, что, хотя в рамках оказываемой ПРООН помощи все большее место занимает оказание содействия на уровне разработки программ, можно добиться еще большего улучшения, прежде всего путем укрепления связей между работой ПРООН на уровне разработки (политики) и мероприятиями на уровне реализации (проектов).

### **На страновом уровне**

12. Как было сообщено Исполнительному совету на его второй очередной сессии 2001 года, ответственность за проведение страновых обзоров была возложена на Управление по оценкам как на независимое подразделение, и на экспериментальной основе силами Управления по оценкам было проведено пять страновых обзоров с использованием новой ориентированной на результаты методологии — в Индии, Иордании, Кении, Судане и Фиджи. Кроме того, 35 страновых обзоров были проведены в соответствии с ранее намеченными планами, и Управление по оценкам провело глобальный анализ этих обзоров.

13. Глобальный анализ подтверждает, что ПРООН играет важную роль в процессах развития и в особых ситуациях в области развития, поддерживая ключевые инициативы на политическом уровне и на местах в тех областях, которые имеют важное значение для национальных приоритетов и для общеорганизационных целей ПРООН. Эффективность программ ПРООН обычно удовлетворительна, и при этом обеспечивается прогресс в сфере достижения запланированных конкретных результатов в тематических или стратегических областях. Однако страновые обзоры не дают полного представления о прогрессе в деле достижения результатов. Анализ ГООР за 2001 год подтверждает это положение (см. DP/2002/15; полный текст представлен на веб-сайте Исполнительного совета: [www.undp.org/execbrd/index.htm](http://www.undp.org/execbrd/index.htm)).

### **Оценка влияния на страновом уровне (ОВСУ)**

В 1999 году в Буркина-Фасо, Малави и Филиппинах на экспериментальной основе было начато проведение трех исследований оценок влияния на страновом уровне (ОВСУ), с тем чтобы определить общее воздействие программ ПРООН за данный период, а также с тем чтобы на экспериментальной основе определить эффективность и значимость новой методологии оценки влияния на основе участия. Трехлетний процесс изучения результатов был завершен. Выводы со всей определенностью свидетельствуют о том, что, используя методы триангуляции в ходе проведения ОВСУ, можно получить существенную и полезную информацию и данные об эффективности и полезности мероприятий ПРООН. Подтвердив важность и значение оценок влияния, эти исследования, однако, заставили задуматься над рядом методологических проблем.

Высокие издержки в связи со сбором и агрегированием данных и вопрос об их распределении обуславливают серьезные проблемы в отношении эффективности и значимости. Практический опыт также свидетельствует о формировании добавленной стоимости и показывает, каким образом увязывать необходимость обеспечения обратной связи с сотрудниками директивных органов в режиме реального времени с рассчитанным на долгосрочную перспективу подходом оценок влияния на страновом уровне. В частности, были затронуты следующие вопросы: что должно оцениваться и насколько точной должна быть эта оценка, а также как обеспечить достоверное подтверждение полученных результатов. Эти выводы и опыт, полученные в ходе ОВСУ, позволят обогатить методологию, разрабатываемую для целей оценки влияния на процесс развития.

14. Кроме того, страновые обзоры продемонстрировали, что, несмотря на внедрение ОРУ, по-прежнему сохраняются определенные проблемы: программы по-прежнему определяются, как правило, конкретными проектами, а мероприятия хотя и учитывают национальные приоритеты, расплывлены, нецеленаправленны и неустойчивы. Очевидный вывод, который следует учесть при подготовке будущих программ, заключается в необходимости рационализации, повышения степени селективности и лучшего определения целей, что также подтверждается ГООР за 2001 год, который свидетельствует о необходимости сокращения числа конкретных результатов.

15. Страновые обзоры подтвердили, что в конфликтных ситуациях ПРООН демонстрирует свои уникальные сравнительные преимущества: гибкость, беспристрастность и многосторонность. Страновые обзоры по Фиджи и Соломоновым Островам, в частности, отразили роль ПРООН в урегулировании конфликтов и миростроительства, а страновой обзор по Индонезии содержал информацию о помощи в проведении выборов.

16. Эти уроки содействовали упрощению инструментов составления программ, подготовки отчетности и проведения обзора, в которых акцент делается на результаты в сфере развития. В настоящее время задача страновых обзоров,

закрывающаяся в извлечении уроков из опыта прошлого и закладывании основы для будущих программ, является неотъемлемой частью нового, более рационального процесса составления и осуществления программ, предусматривающего широкое участие. Еще одна функция старых страновых обзоров, которая заключалась в проведении независимой оценки прогресса ПРООН в соответствующей стране, в настоящее время будет осуществляться в рамках избирательной независимой и углубленной оценки результатов развития. Эти оценки результатов развития, которые будут ежегодно проводиться в ограниченном числе стран, будут представляться членам Исполнительного совета, как это имеет место в настоящее время с другими докладами Управления по оценкам.

### **Уровень общих результатов**

17. Одно из основных изменений в новой системе мониторинга и оценки заключается в переходе к мониторингу и оценке общих результатов (см. <http://www.undp.org/eo>). Традиционно главное внимание в ходе мониторинга и оценки уделялось измерению вводимых ресурсов и процессов осуществления, а сами мониторинг и оценка строились на базе отдельных программ и проектов. Задача заключается в увязке показателей деятельности с общими результатами и с точной и достоверной оценкой прогресса в деле достижения общих результатов — или изменение процесса развития между уровнями конкретных результатов и отдачи. Основное внимание уделяется оценке влияния различных факторов на достижение того или иного общего результата в сфере развития. К числу таких факторов относятся условия в той или иной стране, стратегия партнерства, используемая ПРООН, и воздействие конкретных результатов проектов, программ, стратегических консультаций и диалога, информационно-пропагандистской деятельности и посредничества/координации ПРООН. В рамках этой новой системы старшим руководителям представительств ПРООН в странах и программ предлагается активно применять полученную посредством мониторинга и оценки информацию в целях улучшения стратегий, программ и показателей деятельности благодаря осознанному принятию решений.

18. Оценки общих результатов уникальны с точки зрения характера их использования и получаемой благодаря им оперативной информации для управления процессом принятия решений. Например, они могут проводиться в качестве перспективных мероприятий по разработке стратегий на начальных этапах разработки программ. Они могут выполнять функции среднесрочных корректировок подхода организации к общим результатам или обеспечивать ретроспективный анализ характера изменения общих результатов и роли ПРООН в этом процессе.

19. Проведение на экспериментальной основе оценки общих результатов в Китае и Судане позволило извлечь ряд важных уроков, и, в частности, удостоверить в том, что в целом подход к оценке общих результатов имеет ценное значение. Хотя сотрудники и партнеры ПРООН понимают суть оценки общих результатов, ощущается явная необходимость информировать сотрудников о методологии и инструментах оценки и мониторинга общих результатов и о том, каким образом эти новые подходы могут улучшать показатели деятельности. В ходе экспериментального применения также был выявлен ряд проблем, связанных с новым подходом к оценке общих результатов: отсутствие инфор-



мации — базовой и периодической; комбинирование элементов «новых» ориентированных стратегических результатов (ОСР) и «старых» заявлений о результатах; и установление зависимости между усилиями ПРООН и изменением общих результатов.

## **В. Повышение подотчетности в вопросах существа**

20. В предыдущих докладах говорилось о том, что в настоящее время разрабатываются отдельные элементы системы подотчетности в вопросах существа и что целиком система пока не создана. За отчетный период с июля 2001 года по июнь 2002 года в этой области был достигнут значительный прогресс. В рамках созданной системы повышенное внимание уделяется обучению и обмену накопленными знаниями в режиме реального времени, с тем чтобы процесс принятия решения основывался на эмпирических данных, а в новых программах учитывались примеры успешной деятельности и лежащие в ее основе причины. Эта система построена на основе подотчетности за освоение уроков как на уровне организации, так и на уровне отдельных подразделений.

21. К числу основных элементов существующей в настоящее время системы относятся: а) оценки общих результатов, в рамках которых особое значение придается информации и знаниям в режиме реального времени; б) план оценки и система слежения, которые позволяют контролировать не только сроки проведения оценок, но и характер использования представительствами в странах и подразделениями программ выводов и рекомендаций оценок и устанавливать, какие из них создают основу для того, чтобы организация могла освоить опыт других подразделений, проводящих подобные оценки; в) оценка результатов развития на страновом уровне с учетом принятой методологии, разработанной Управлением по оценкам, до подготовки новых страновых программ и рассмотрения вопроса обеспечения качества в ограниченном числе стран; и д) доклад об эффективности деятельности в области развития, который включает эмпирические данные о показателях деятельности на макроуровне.

22. С учетом новых руководящих принципов по мониторингу и оценке было получено 108 (из 122 ожидавшихся) планов оценки, что значительно лучше, чем раньше. Согласно планам оценки, в период 2002–2006 годов будет проведено всего 264 оценки общих результатов. Были внесены изменения в процедуры соблюдения принципов проведения оценок и определения ее результатов, с тем чтобы обеспечить наличие информации об оценках в режиме реального времени, на начальных этапах осуществления операций и на этапе завершения операций. Таким образом, уроки должны учитываться в процессе принятия решений и разработке более совершенных практических методов достижения результатов. В настоящее время определение степени соблюдения основывается на оценках общих результатов, а именно на числе оценок общих результатов, которые представительство в стране обязуется провести в течение данного периода разработки и осуществления страновых программ. Представительства и соответствующие подразделения программ должны представлять план оценки с указанием общих результатов, подлежащих оценке, сроков и ресурсов, выделяемых для достижения этих общих результатов. Как говорилось ранее, эти представительства проводят оценки общих результатов на разных этапах разработки и осуществления программ, а не в самом конце, что позволяет учитывать уроки в рамках текущих программ. С системой обеспечения соблюдения

связана деятельность по внедрению нового плана слежения, который позволит представительствам в странах регистрировать рекомендации, вынесенные по итогам оценок, и контролировать прогресс в деле выполнения этих рекомендаций. Это также позволит активизировать процесс обеспечения подотчетности управляющих за освоение извлеченных уроков.

### **С. Знания и обучение**

23. Предполагается, что разрабатываемая в настоящее время ПРООН стратегия управления знаниями будет принята в 2002 году. Ряд инициатив посвящен укреплению существующих объединений практических работников и сетей обмена знаниями в рамках субрегиональных центров учета ресурсов (СЦУР), улучшению связи между представительствами в странах и подразделениями штаб-квартиры и путям распространения знаний об областях деятельности ПРООН как среди представительств в странах, так и среди стран осуществления программ. Как показывают инициативы в области планирования производственных ресурсов (ППР) и создания портала ПРООН, в основе этой стратегии лежит оснащение организации для повышения качества работы и эффективности обслуживания стран осуществления программ в рамках ее глобальной информационно-пропагандистской роли. Основное внимание уделяется укреплению систем информационной технологии и интернет-сетей и платформ обмена знаниями в рамках и между подразделениями штаб-квартиры, представительств в странах и другими партнерами по вопросам развития.

24. Очевидно, что функция оценки имеет важнейшее значение для распространения знаний и обучения и стоит в центре любой общеорганизационной стратегии управления знаниями. Она позволяет определять тенденции и динамику на основе извлеченных уроков и обобщать практический опыт по итогам оценок. Поэтому Управление по оценкам разрабатывает подход к управлению знаниями в качестве составной части общеорганизационной стратегии, с тем чтобы более эффективно использовать уроки, извлеченные из практического опыта, и обеспечивать освоение и применение этих знаний на уровне программ. В центре этой стратегии и процесса ее осуществления будет лежать стратегия, направленная на сокращение разрыва между тем, что удается узнать в ходе проведения оценок, и тем, каким образом это воплощается в обоснованные действия и практику и эффективность процесса развития. Как показано в представленных ниже разделах, основные компоненты системы в целом созданы. Необходимо воплотить это видение на практике и обеспечить интеграцию знаний, получаемых в результате проведения оценок, в организационную практику и в стратегические решения.

25. *Центральная база данных об оценках (ЦБДО).* В ходе реформы ЦБДО основное внимание уделялось трем основным областям: а) созданию новой платформы, которая удобна в использовании, легко доступна для представительств в странах и полностью согласуется с новым порталом ПРООН и архитектурой (ППР); б) созданию новой системы, которая получает данные и информацию при помощи новых механизмов мониторинга и оценки, таких, как оценки общих результатов и система слежения, таким образом, который укрепляет интерактивный обмен информацией и знаниями в режиме реального времени между подразделениями штаб-квартиры и представительствами в странах; и с) превращению существующей базы данных о прошлых оценках проектов в

систему обмена по Интернету информацией и знаниями в режиме реального времени, которая предназначается для улучшения ознакомления с областями практической деятельности ПРООН и укрепления ее стратегической роли в консультировании по вопросам политики и глобальной информационно-пропагандистской деятельности в интересах устойчивого развития. Конечная цель заключалась в поощрении и развитии отношений и связей между ПРООН и страновыми отделениями и между ПРООН и представительствами в странах и информационными сетями других партнеров по процессу развития, например Всемирного банка, других организаций системы Организации Объединенных Наций и глобальных сетей по вопросам развития. Эта работа, которая будет проводиться одновременно с осуществлением проекта ППР и с его учетом, предположительно должна завершиться к 2003 году.

26. *Объединения практических работников.* На протяжении отчетного периода Управление по оценкам провело анализ функционирования ее сети по оценке «ЭВАЛНЕТ» с целью обеспечения более полного соответствия ее роли и функций стратегии управления знаниями организации. С учетом рекомендаций членов сети и представительств в ряде стран «ЭВАЛНЕТ» должна стать объединением практических работников по вопросам мониторинга и оценки. Как объединение практических работников «ЭВАЛНЕТ» сможет уделять большее внимание не только вопросам ориентированного на результаты управления (ОРУ), но и вопросу о том, каким образом учитывать оценочные данные в учебных сетях ПРООН и других объединениях практических работников, прежде всего тех из них, которые занимаются ключевыми областями практической работы ПРООН.

27. *Поисковая система.* Был проведен эксперимент по использованию поисковой системы, позволяющей системе обмена информацией в Интернете предоставлять онлайн-доступ к эмпирическим данным ПРООН и других международных органов, таких, как Всемирный банк и Комитет содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР/КСР). Цель заключается в создании единой платформы, при помощи которой можно было бы обеспечить доступ всех организаций к эмпирическим данным друг друга. Результаты эксперимента показали, что такая система была бы весьма полезна для управления знаниями организации, однако для нее требуется надежная сетевая инфраструктура и мощный поисковый механизм. В настоящее время группа портала ПРООН занимается созданием системы, которая могла бы включать такой поисковый механизм.

28. *Распространение извлеченных уроков.* На протяжении первого квартала 2002 года в публикации Управления по оценкам под названием «Essentials» («Основные сведения») рассматривались такие приоритетные направления практической деятельности, как ВИЧ/СПИД, демократическое управление (и в частности права человека) и партнерство в интересах укрепления местного самоуправления. Вместе с Фондом Организации Объединенных Наций для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ) и Бюро по предотвращению кризисных ситуаций и восстановлению (БПКВ) Управление по оценкам планирует в настоящее время заняться вопросами деятельности национальных женских организаций и торговли стрелковым оружием в различных странах после завершения конфликта.

29. Применение уроков на начальных этапах составления программ имеет чрезвычайно важное значение для обеспечения учета знаний в процессе принятия решений. В свете этого положения в декабре 2001 года и в феврале 2002 года в рамках усилий по созданию общей базы данных, которые будут содействовать процессу восстановления Афганистана, было проведено два учебных практикума, посвященных этой стране. Конкретная цель заключалась в использовании соответствующего опыта проведения предыдущих мероприятий в постконфликтных странах применительно к текущим стратегиям, политике и операциям ПРООН в Афганистане. Эти практикумы имели важное значение, поскольку они позволили использовать богатый опыт деятельности ПРООН в кризисных и постконфликтных ситуациях, например в Восточном Тиморе и Мозамбике, и послужили базой для применения соответствующих уроков в контексте Афганистана. Большое значение имеет тот факт, что освоение уроков происходило в режиме реального времени, а не постфактум.

#### **D. Партнерство**

30. С внедрением ОРУ и уделением повышенного внимания общим результатам развития один из основных уроков, извлеченных ПРООН, заключается в том, что для обеспечения эффективности развития партнеры должны добиваться активных перемен. В этом контексте глобальные цели, и в частности ЦРТ, предоставляют важные возможности, поскольку они отражают общие задачи и общее согласие в отношении желательных общих результатов развития, что, в свою очередь, закладывает основу для общей подотчетности. Для того чтобы изменить жизнь людей к лучшему, требуется совместная работа: даже при наличии неограниченных ресурсов ни одно учреждение не сможет самостоятельно обеспечить повышение эффективности процесса развития.

31. После внешнего обзора деятельности Межучрежденческой рабочей группы по оценке (МРГО), результаты которого были представлены Исполнительному совету на его второй очередной сессии 2001 года в годовом докладе Администратора об оценке за 2000 год (DP/2001/26), в настоящем докладе освещаются первоначальные меры, принимаемые на уровне Организации Объединенных Наций. МРГО, действующая под председательством ПРООН, преобразуется из ежегодного совещания в основывающийся на плане работы процесс с участием различных организаций, занимающих ведущие позиции в важных областях, таких, как определение стандартов оценки для Организации Объединенных Наций. В то же время признается, что для изменения нынешнего неравноправного статуса и спроса на оценку в организациях системы Организации Объединенных Наций необходимо многое сделать. В этой связи чрезвычайно полезным оказался акцент на оценку в ходе обсуждения Экономическим и Социальным Советом трехгодичного всеобъемлющего обзора политики (E/1998/48). В свете рекомендаций Экономического и Социального Совета был начат диалог с ассоциированными фондами и программами ПРООН по следующим трем областям: синергия, объем накопленным опытом и укрепление функции оценки.

32. В ответ на просьбу Генеральной Ассамблеи о том, чтобы фонды, программы и специализированные учреждения Организации Объединенных Наций представили основной сессии Экономического и Социального Совета в 2002 году программу работы по согласованию и упрощению, управления оце-

нок фондов, программ и специализированных учреждений подготовили конкретные предложения по сокращению оперативных затрат путем разработки общих форматов для планов контроля и оценки и стандартных форматов отчетности для докладов доноров.

33. Однако обмен накопленным опытом и методологиями имеет значение только в том случае, если он в конечном счете отвечает требованиям клиентов и преследует цель укрепления национального потенциала. Создание Международной ассоциации по вопросам оценки процесса развития (МАОР) является важным шагом в правильном направлении. Эта ассоциация, создаваемая в партнерстве со Всемирным банком, потенциально является ключевым элементом укрепления возможностей развивающегося мира по проведению оценки, так что оценка показателей развития производится самой страной совместно с ее партнерами. МАОР, цель которой заключается в поощрении транспарентности и подотчетности, официально начнет действовать в сентябре 2002 года. Это событие ознаменует официальное создание МАОР как глобальной ассоциации, занимающейся вопросами содействия укреплению потенциала в области оценки в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Эта программа будет предусматривать, в частности, проведение симпозиума по вопросам эффективности процесса развития и его последствиям для укрепления потенциала в области оценки и практикумов по вопросам мониторинга и оценки, отобранным с учетом опыта отдельных стран, по вопросам создания систем мониторинга и оценки в развивающихся странах и по вопросам определения новых методологий оценок, ориентированных на результаты, таких, как оценки общих результатов.

## **II. Часть вторая. Основные общеорганизационные и страновые оценки**

34. В отчетный период с июля 2001 года по июнь 2002 года, охватываемый настоящим докладом, программа общеорганизационных стратегических и тематических оценок, осуществляемая Управлением оценки, включала оценку постконфликтных ситуаций; децентрализации и местного самоуправления; и связей на микро-макроуровнях. В результате этих оценок были получены эмпирические результаты, позволяющие развивать общеорганизационную политику и стратегию в отношении жизненно важных общеорганизационных вопросов в контексте накопления организационного опыта, примером чему служат результаты практикумов по Афганистану. Важный вклад в накопление эмпирических сведений организации вносит также деятельность по оценке связанных с ПРООН фондов и программ.

### **A. Оценки в кризисный и постконфликтный периоды, проводимые ПРООН**

35. Часто говорят о том, что гибкость ПРООН является важным условием успешного осуществления программ оказания помощи в постконфликтный период. Однако до сих пор не определено, что фактически следует понимать под такой «гибкостью», а это можно было бы сделать на основе систематического анализа эмпирических данных, опирающегося на обширный опыт работы

ПРООН в кризисных и постконфликтных ситуациях. В течение первого квартала 2002 года была проведена оценка восьми стран, включая углубленные камеральные исследования и опросы на местах в таких странах и районах, как Сальвадор, Фиджи (о. Бугенвиль), бывшая югославская Республика Македония, Гаити, Косово, Ливан, Мозамбик и Руанда. В ходе этой оценки, которая на момент написания настоящего доклада близилась к завершению, были документально отражены мероприятия, осуществленные ПРООН в оперативной и управленческой областях в ответ на изменения в условиях и обстоятельствах в ходе осуществления программ в кризисный и постконфликтный периоды.

36. Окончательный доклад будет содержать перечень извлеченных уроков и наилучших методов, который поможет руководителям программ принимать эффективные решения с учетом присущей постконфликтным ситуациям неопределенности. Этот окончательный доклад, по крайней мере, должен способствовать ускорению процесса обучения сотрудников страновых отделений, работающих в кризисных и постконфликтных ситуациях. Вместо того, чтобы учиться гибкости на своем собственном опыте, они смогут ознакомиться с документами, в которых будет изложен опыт их коллег из других страновых отделений.

37. Оценка опыта, накопленного в Сальвадоре, свидетельствует о способности страновых отделений в значительной степени менять ориентацию своих программ и, при наличии поддержки со стороны доноров, оперативно приступать к осуществлению ответных мероприятий. Была отмечена особая пригодность ряда механизмов и подходов для своевременного использования ресурсов доноров, которые поступили непосредственно после начала кризиса, путем включения дополнительных компонентов в уже существующие программы. В Ливане ПРООН гибко подходила к проведению различных мероприятий в связи с проблемой отсутствия внешней безопасности. В частности, в ходе оценки было особенно подчеркнуто использование для осуществления программы на юге Ливана исключительно ливанцев, что позволило ограничить риски с точки зрения безопасности и установить отношения сотрудничества с Временными силами Организации Объединенных Наций в Ливане (ВСООНЛ), благодаря чему сотрудники получили доступ на юг страны. К числу ответных мер относились также целенаправленные проекты в области организации приносящих доход видов деятельности с участием местных фермеров, которые скорее готовы взять на себя инвестиционные риски, нежели внешние инвесторы. Еще одним важным выводом, решительно подтверждающим способность ПРООН принимать ответные меры, является наличие персонала и возможность направления сотрудников в страны, находящиеся в трудных условиях. Примером этого является готовность Бюро по предотвращению кризисных ситуаций и восстановлению (БКСВ) откомандировать руководителя программы для осуществления программы на юге Ливана. Точно так же наличие сотрудников было указано в качестве важного момента при анализе опыта, накопленного в Восточном Тиморе.

## **В. Децентрализация и местное управление**

38. В 1998 году правительство Дании и ПРООН приступили к созданию совместной структуры, известной под названием Датский целевой фонд, или ДЦФ, в целях укрепления организационной поддержки ПРООН в области раз-

вития людских ресурсов. ДЦФ создавался для укрепления потенциала организации в интересах поощрения надлежащего управления в двух конкретных областях: эффективное и транспарентное распоряжение государственными средствами в интересах развития людских ресурсов и создание благоприятных условий для участия населения и расширения его возможностей с точки зрения выбора. ПРООН осуществляет мероприятия при поддержке ДЦФ в пяти странах, включая Вьетнам, Зимбабве, Кыргызстан, Малави и Никарагуа, каждая из которых отличается своеобразием.

39. В сентябре 2001 года ПРООН организовала независимую оценку деятельности ДЦФ, которая показала, что деятельность по созданию потенциала не может осуществляться в отрыве от других мероприятий, в связи с чем необходимы соответствующие методологии и подходы, приспособленные к местным условиям и потребностям. При разработке инициатив в области создания потенциала важно провести тщательный анализ организационных условий, альтернативных подходов и рисков. Это означает, что следует уделять больше времени и усилий планированию и подготовке проектов и меньше таким более узким вопросам, как стоимость проектов или физическое обеспечение необходимыми производственными факторами. Оценка также показала, что цели деятельности ДЦФ, при всей их привлекательности и обоснованности, не могут быть оторваны от задач в области развития человека и, говоря более конкретно, от необходимости уменьшить масштабы нищеты. Действия ДЦФ только тогда приведут к устойчивым результатам, когда будут выделены достаточные ресурсы для параллельного осуществления мероприятий в интересах решения проблемы нищеты. Иными словами, в развивающихся странах практика надлежащего управления получит достаточное распространение в том случае, если одновременно заметно улучшатся условия жизни людей.

40. Конкретные рекомендации оценки деятельности ДЦФ будут учтены во всех страновых программах в рамках последнего этапа осуществления. Ожидается, что деятельность ДЦФ будет завершена в июне 2002 года, после чего планируется провести многострановой обмен накопленным опытом.

### **С. Связи на микро-макроуровнях**

41. В ходе страновых обзоров, подготовки доклада об эффективности деятельности в области развития (ДЭР) и годового отчета, ориентированного на результаты, за 2001 год (ГООР 2001) было установлено, что необходимо дополнительно укрепить связь между консультированием по вопросам политики на руководящем уровне и последующими мероприятиями. Хотя на местах осуществление проектов может быть весьма успешным и обеспечивать достижение высоких показателей, на национальном уровне эти результаты не всегда находят отражение в политических решениях. Исходя из этого, Управление оценки в настоящее время проводит оценку связей на микро-макроуровнях в азиатском регионе. На вводном заседании, проведенном в феврале 2002 года в Дели, обсуждались уроки, извлеченные в этом отношении из различных программ борьбы с нищетой, включая Программу уменьшения масштабов нищеты для стран Южной Азии (САПАП). Для рассмотрения этого вопроса была разработана и передана национальным консультантам в пяти странах, в которых проводится оценка, соответствующая система. В ходе оценки основное внимание будет уделяться опыту, накопленному в отношении связей на микро-

макроуровнях в рамках программы САПАП, которая представляет собой важную субрегиональную инициативу, направленную на решение проблемы нищеты путем социальной мобилизации сельской бедноты. Такая региональная оценка может оказаться полезной для составления страновых программ и осуществления региональных инициатив в будущем.

#### **D. Страновые оценки: Индия, Фиджи и Судан**

42. Проведенные в указанный отчетный период страновые оценки опирались на концепцию результатов развития, в рамках которой основное внимание уделяется получаемой отдаче в виде ОСР и их воздействию. Цель этого мероприятия — выяснить, какие существуют связи между программами и первоочередной задачей уменьшения масштабов нищеты и достижением целей в области развития на рубеже тысячелетия. Были проанализированы партнерские отношения в сфере развития во всей их совокупности, качественный характер таких отношений и их значение для достижения соответствующих результатов. Основное внимание уделялось извлечению уроков как из удачных, так и из неудачных проектов, а не просто проверке достигнутых показателей.

##### **Фиджи**

Страновое отделение на Фиджи во многих отношениях является уникальным. Оно создано для нескольких стран и отвечает за мероприятия, осуществляемые в интересах 10 небольших удаленных друг от друга островов в обширном географическом районе (30 млн. кв. км.). Результаты обзора деятельности отделения на Фиджи являются неоднозначными. В некоторых областях была получена значительная отдача принципиально нового характера, прежде всего в том, что касается уменьшения масштабов нищеты на Вануату и управления и урегулирования конфликтов на Соломоновых Островах и Фиджи, при этом в других случаях имело место распыление усилий. Полученный опыт свидетельствует о том, что весьма трудно дистанционно осуществлять пользующиеся доверием и согласованные программы в 10 различных странах и что необходимо сократить количество целей и обеспечить их избирательный характер, с тем чтобы получить экономию средств за счет масштабов деятельности и соответствующую отдачу. В постконфликтный период на Соломоновых Островах и Фиджи ПРООН продемонстрировала уникальные сравнительные преимущества (гибкость, беспристрастность и многосторонность) в деле урегулирования конфликтов и укрепления мира, которые получили высокую оценку всех правительств, Организации Объединенных Наций и доноров.

43. Индия, будучи крупнейшей демократически управляемой страной мира, является также крупнейшим получателем основных ресурсов ПРООН и — после стран—членов КСР — вносит самый большой взнос в ПРООН. Финансовая же помощь ПРООН Индии минимальна. В результате неожиданно быстрого увеличения темпов экономического роста Индии в период 1994–1997 годов



эта страна вошла в число 10 наиболее динамично развивающихся стран мира. Она добилась впечатляющего прогресса в деле развития человека, однако в ней проживает почти 260 миллионов малоимущих людей. Изучение ее опыта дает великолепную возможность определить, что работает, что нет и почему.

44. В ходе обзора было установлено, что в этой стране у ПРООН сформировался уникальный образ, основными чертами которого являются нейтральность и беспристрастность, причем ПРООН, несмотря на ее скромный финансовый вклад, дает Индии ценный багаж идей, что имеет для этой страны важное значение. Страновое отделение имеет хорошее представление о местных условиях и пропагандирует глобальные цели ПРООН на страновом уровне с учетом таких условий. Некоторые важные извлеченные уроки будут рассмотрены в рамках следующей программы. Так, было установлено, что множественность задач лишает программу целенаправленности и что необходимо обеспечить концентрацию вокруг нескольких тем и географических районов. Следует больше внимания уделять не прямому вмешательству, а опосредованным мероприятиям, разработанным совместно с правительством. Для обеспечения устойчивости и последующего воспроизведения опыта необходимо обеспечивать установление взаимоотношений между партнерами на разных уровнях — национальном, местном, общинном — и на уровне штатов. В качестве основных направлений для будущей деятельности были указаны дальнейшая децентрализация и укрепление потенциала в интересах планирования и исполнения на местном уровне.

#### Судан

Программа ПРООН в Судане была разбита на ряд подпрограмм, и ее результаты не представляют собой единого целого. Полезной моделью, которая может быть использована при осуществлении инициатив в области укрепления мира, является ведущая Программа развития районов (ПРР) и Программа восстановления районов (ПВР) (80 процентов ресурсов программы ПРООН). Тем не менее устойчивость результатов ПРР/ПВР и их экономичность продолжают вызывать глубокую озабоченность. В рамках этих программ были созданы опирающиеся на участие населения механизмы развития, ориентированные на общинные организации, что является принципиально новой формой деятельности в Судане и позволило реально улучшить жизнь людей. Однако правительство не пошло на осуществление ПРР/ПВР в других районах, а отсутствие пополняемых из государственных средств бюджетов на местном уровне привело к отвлечению средств деревенских оборотных фондов на покрытие базовых социальных услуг, в результате чего существование самих этих фондов оказалось под угрозой.

По результатам обзора мероприятий в этой стране данное страновое отделение подготовило соответствующее обоснование и отказалось от прошлой практики в пользу разработки более согласованной и отвечающей местным условиям страновой программы на следующий период программирования. Говоря более конкретно, возникла возможность прекратить в этой стране гражданскую войну, а уникальное положение ПРООН позволяет ей ликвидировать разрыв

По результатам обзора мероприятий в этой стране данное страновое отделение подготовило соответствующее обоснование и отказалось от прошлой практики в пользу разработки более согласованной и отвечающей местным условиям страновой программы на следующий период программирования. Говоря более конкретно, возникла возможность прекратить в этой стране гражданскую войну, а уникальное положение ПРООН позволяет ей ликвидировать разрыв между гуманитарной помощью и развитием. В прошлом году новые миротворческие мероприятия ПРООН продемонстрировали значительный потенциал с точки зрения стратегического позиционирования и релевантности. Кроме того, в этой области были также вскрыты возможности в отношении мобилизации ресурсов.

## **Е. Оценки, проведенные связанными с ПРООН фондами и программами**

45. После обсуждения, посвященного более активному привлечению фондов и программ к применению ОРУ, в апреле 2002 года прошло совещание с участием проводящих оценку сотрудников фондов и программ, с тем чтобы обеспечить взаимосоиливающий эффект, совместно извлечь уроки и укрепить деятельность по оценке в соответствии с рекомендациями Экономического и Социального Совета.

### **Фонд капитального развития Организации Объединенных Наций**

46. Что касается Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН), то было проведено 16 оценок в следующих областях: местное самоуправление (5), микрофинансирование (3), «экоразвитие» (3) и различные инфраструктурные (строительство дорог и жилья) проекты (5). Четыре из пяти оценок инфраструктурных проектов носили окончательный характер, что свидетельствует о дальнейшем сокращении числа неосуществленных инфраструктурных проектов в портфеле проектов ФКРООН в соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета, предусматривающим концентрацию на наиболее перспективных областях деятельности ФКРООН — местном самоуправлении и микрофинансировании.

47. Изучение результатов этих оценок показывает, что с точки зрения создания объектов инфраструктуры, обеспечения услугами микрофинансирования и укрепления потенциала подвергшиеся оценке проекты в своей совокупности являются весьма успешными. В отношении организационного строительства проверенные проекты в области местного управления в своем большинстве продемонстрировали наличие долгосрочной ориентации с точки зрения стратегического подхода к поддержке децентрализации, однако в случае одного из проектов не удалось реально добиться активного взаимодействия с национальными системами планирования. Заметно, что ФКРООН сделал определенные выводы из своего прошлого опыта на предмет необходимости обеспечить взаимодействие с национальными органами и признал важность такого взаимодействия в качестве необходимого стратегического компонента. Еще одной областью, требующей пристального внимания, является создание систем, обес-

печивающих обслуживание и, таким образом, устойчивость микропроектов. Слабым местом организационного строительства является неизменно чрезмерная амбициозность планов с точки зрения поставленных институциональных целей, в результате чего проекты приходится продлевать, а в некоторых случаях после их завершения остаются организации, не отличающиеся жизнеспособностью.

#### **Фонд Организации Объединенных Наций для развития в интересах женщин**

48. В 2001 году Фонд Организации Объединенных Наций для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ) участвовал в 11 оценках и других мероприятиях такого рода, шесть из которых уже завершены. Результаты оценки программы использования консультантов по гендерным вопросам ЮНИФЕМ и инициативы в отношении специалистов по гендерным вопросам ПРООН, ЮНИФЕМ и Добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН) используются в качестве основы для переработки программ, в рамках которых обеспечивается консультирование системы координаторов-резидентов по гендерным вопросам. Результаты проводимой в настоящее время ЮНИФЕМ межрегиональной оценки своей деятельности в интересах ликвидации насилия в отношении женщин лягут в основу более крупной программы с новыми ориентирами для Латинской Америки и Карибского бассейна, в которой особое внимание уделяется укреплению партнерских отношений с организациями системы Организации Объединенных Наций, неправительственными организациями и правительствами. В связи с этим ЮНИФЕМ разрабатывает новые процедуры, позволяющие более широко использовать взаимный опыт по проведению оценок. Используя свои сайты в Интернете и Интранете, ЮНИФЕМ в диалоговом режиме обсудит с сотрудниками и партнерами вопрос о результатах оценки деятельности в интересах ликвидации насилия в отношении женщин.

#### **Добровольцы Организации Объединенных Наций**

49. В отчетный период ДООН провели в общей сложности 14 оценок/обзоров, включая оценку восьми проектов, страновой обзор, региональный обзор и четыре стратегических обзора. Сюда относятся камеральный обзор участия ДООН в решении экологических вопросов в период после проведения Конференции Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию; совместная оценка с Объединенной программой Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) относительно участия ДООН в проектах в поддержку более широкого задействования лиц с ВИЧ/СПИДом в Малави и Замбии; обзор опыта ДООН в отношении многосекторальных проектов; оценка совместного проекта ПРООН/ЮНИФЕМ/ДООН в отношении включения гендерной проблематики в основную деятельность. В докладах, посвященных оценкам как проектов, так и стратегий, рекомендуется совершенствовать разработку проектов и программ, с тем чтобы получать более значимые результаты и обеспечивать дальнейшую устойчивость. К другим вопросам, требующим пристального внимания, относятся систематическое проведение брифингов и вводных занятий для добровольцев и постоянное напоминание о добровольческом характере назначения сотрудников ДООН. В ходе оценок было также подтверждено, что главная сила ДООН заключается в сочетании ори-

ентации на добровольческий характер на низовом уровне и умений и подходов добровольцев.

50. В частности, оценка совместного проекта ПРООН и ЮНИФЕМ по отражению гендерной проблематики в основной деятельности в 21 стране всех регионов показала, что в большинстве случаев специалисты по гендерным вопросам ДООН в значительной степени содействовали осуществлению такой деятельности в рамках мероприятий ПРООН и Организации Объединенных Наций. Исследования также показали высокую значимость участия ДООН, особенно в области борьбы с ВИЧ/СПИДом, в которой ДООН, как считается, выходят на новые рубежи.

#### **Глобальный экологический фонд**

51. В период с июля 2001 года по июнь 2002 года Глобальный экологический фонд (ГЭФ) ПРООН завершил свой ежегодный обзор реализации проектов (ОРП), осуществил оценку восьми проектов и принял участие в более чем девяти широких тематических исследованиях и оценках, организованных секретариатом ГЭФ. Эти мероприятия включают разработку показателей результативности программ, обзор финансовых механизмов обеспечения устойчивости и основывающуюся на участии оценку социальных последствий проектов ГЭФ. Согласно ОРП 2001 года, более 85 процентов проектов заслуживают удовлетворительной или весьма удовлетворительной оценки в плане отдачи.

52. Основные выводы, рекомендации и назначаемые меры можно суммировать следующим образом. Осуществление финансируемых ПРООН/ГЭФ проектов приносит такие стимулирующие, поддающиеся воспроизведению результаты, которые выходят за рамки целей конкретных проектов, как: обеспечение информированности в отношении глобальных экологических проблем (на местном и национальном уровнях); изменение подходов; разработка новой политики и нормативных положений; воспроизведение успешных подходов к осуществлению проектов. Взаимодействие между проектами ПРООН/ГЭФ и другими организациями также позволяет всем партнерам получать взаимоусиливающий эффект и обеспечивает взаимодополняемость последующих проектов. С учетом этой рекомендации ПРООН/ГЭФ в экспериментальном порядке ведет работу по созданию — в качестве механизма для обмена опытом осуществления проектов на основе аналогичных стратегий и подходов — портфелей проектов, способствующих накоплению опытом.

#### **Монреальский протокол**

53. В период с июля 2001 года по июнь 2002 года связанные с Монреальским протоколом проекты ПРООН стали предметом оценок, проведенных под руководством старшего сотрудника по вопросам контроля и оценки Многостороннего фонда и в рамках созданной и утвержденной системы межправительственного контроля и оценки. Была проведена секторальная оценка проектов, касающихся растворителей, а также камеральные исследования проектов в таких областях, как аэрозоли, мобильные кондиционеры (МК), и функций координаторов.

54. В соответствии с рекомендациями и выводами докладов об оценках были внесены определенные изменения и усовершенствования в политику, процедуры, руководящие принципы и критерии Многостороннего фонда в интересах

укрепления подотчетности всех заинтересованных сторон и в целях обеспечения устойчивости мероприятий, связанных с прекращением производства странами озоноразрушающих веществ.

#### **Техническое сотрудничество между развивающимися странами**

55. В 2001 году Специальная группа по техническому сотрудничеству между развивающимися странами (ТСРС) провела две оценки своих программ и оценку глобального прогресса в деле сотрудничества Юг-Юг. По результатам оценок был сделан вывод о том, что расширилась стратегическая и институциональная поддержка сотрудничества Юг-Юг и что большинство программ Юг-Юг сосредоточено на создании необходимых систем и кадров для стран Юга, с тем чтобы обеспечить их интеграцию в мировую экономику. В странах Юга возникли новые учреждения, обеспечивающие более высокий уровень координации и финансирования сотрудничества Юг-Юг, особенно в странах со средним уровнем дохода. Оценки также свидетельствуют о необходимости укрепления Специальной группой своей сети координаторов по всему миру и расширения стратегического руководства страновыми отделениями и бюро, а также подразделениями в штаб-квартире.

#### **Направления будущей деятельности**

56. Решение проблем в области развития, прежде всего связанных с достижением целей в области развития на рубеже тысячелетия, требует скоординированного подхода в интересах получения результатов и деятельности в тесном сотрудничестве с основными заинтересованными сторонами и донорами. В частности, необходимы транспарентные и объективные оценки показателей развития. В этом контексте оценка становится незаменимой. Благодаря тому, что в ходе оценки приходится задавать трудные, а иногда и неприятные вопросы и определять, что работает, а что нет, это мероприятие должно сыграть важную роль в деятельности новой ПРООН. Более пристальное внимание к вопросам эффективности развития в свете решений МКФР, в свою очередь, создает новые проблемы для проведения оценок в целом и для деятельности Управления оценки в частности. Рост значения оценки отражен в последних резолюциях Экономического и Социального Совета, в частности в резолюциях 53/192 и 56/201. По мере осознания этих проблем становится также все более очевидным то, что придется, по-видимому, соответствующим образом расширить ресурсную базу, обеспечивающую выполнение этих функций в ПРООН. Особо выделяются четыре области для деятельности в будущем:

а) *Повышение эффективности развития.* В ходе МКФР вопросы эффективности развития были в центре обсуждения донорами и странами-партнерами в рамках деятельности в области развития. Участники Конференции указали на важность надлежащих политических условий и, соответственно, на необходимость совершенствования критериев оценки для отслеживания и оценки показателей развития, на особые проблемы испытывающих нехватку потенциала стран, которые могут оказаться не в состоянии соблюдать эти критерии результативности, и на важность совместной ответственности доноров и стран-партнеров в достижении целей в области развития на рубеже тысячелетия. В будущем ДЭР будет предпринята попытка осветить деятельность ПРООН с учетом этих задач.

б) *Распространение в ПРООН культуры ориентированного на результаты управления.* В ГООР, ДЭР и основных оценках указывается на ту большую работу, которую еще предстоит проделать для того, чтобы ОРУ стало сутью организации. Решение Управления оценки, Группы оперативной поддержки и Бюро по вопросам управления обеспечить совместный подход к обучению сотрудников и объединению различных процессов является важным шагом в направлении достижения этой цели.

с) *Неизменная приверженность изучению накопленного опыта.* ПРООН будет опираться на прогресс, достигнутый в отчетном году, путем подготовки оценок и представления накопленного опыта в таком виде, который стимулирует ответные действия сотрудников директивных органов, и путем поддержания спроса на такую информацию, возросшего отчасти в результате внедрения в ПРООН практики ОРУ.

д) *Уделение повышенного внимания укреплению организационного потенциала для проведения оценок.* В конечном итоге прогресс в разработке концепции и методологий имеет ценность только в том случае, если он соответствует национальным потребностям и ожиданиям и отвечает требованиям укрепления национального потенциала. Для создания МАОР необходима поддержка на страновом уровне, с тем чтобы национальный потенциал в области оценки создавался и использовался в качестве важного элемента глобальных усилий по оценке прогресса в достижении целей в области развития на рубеже тысячелетия.

## Приложение

### **Соблюдение требований к проведению оценки на основе новой системы контроля и оценки**

57. Новая система обеспечения соблюдения и оценки соблюдения требований была разработана для обеспечения поступления полученной в результате оценки информации в реальном времени, на начальном этапе и в ходе осуществления операций.

58. В рамках новой системы контроля и оценки в основу оценки соблюдения требований положены полученные результаты, а именно — количество оценок результатов, которое то или иное страновое отделение обязуется провести в ходе данного периода странового программирования. Страновым отделениям предлагается представить план оценки с изложением подлежащих оценке результатов, сроков и ресурсов, выделяемых для этих целей. Как уже говорилось, страновые отделения организуют оценку результатов на различных этапах периода программирования, а не в самом его конце, что позволяет использовать извлеченные уроки для осуществления текущих программ.

59. Оценки результатов уникальны с точки зрения их применения и той поступающей в реальном времени информации, которая может быть использована для руководства директивной деятельностью. Так, они могут быть ориентированы на перспективу, проводиться на ранних этапах периода программирования ПРООН общих результатов и осуществляться для целей разработки стратегий. Их можно применять для среднесрочных корректировок подхода ПРООН к общим результатам или же для ретроспективного анализа изменений в общих результатах и оценки той роли, которую ПРООН сыграла в обеспечении таких изменений.

60. Переход к планированию на основе оценки общих результатов (ООР) означает важный шаг в деле установления партнерских отношений и изучения накопленного опыта на основе полученных результатов путем предоставления ПРООН последней относящейся к ее деятельности информации. Новая система будет способствовать обмену информацией между страновыми отделениями, что позволит им извлекать уроки из опыта друг друга. Она будет поощрять страновые отделения региона к изучению возможностей сотрудничества в интересах проведения оценок общих результатов, что позволит получать более ценные данные. На основе информации о тех областях, в которых будут проводиться оценки, планирование на базе ООР будет также способствовать общепрограммному планированию и извлечению уроков.

61. С системой соблюдения требований связано внедрение нового плана отслеживания результатов, который позволит страновым отделениям наблюдать за прогрессом в деле выполнения рекомендаций по результатам оценок и облегчит учет и анализ накопленного опыта. Это также закрепит переход к отчетности по вопросам существа, так как руководители будут отвечать за использование накопленного опыта.

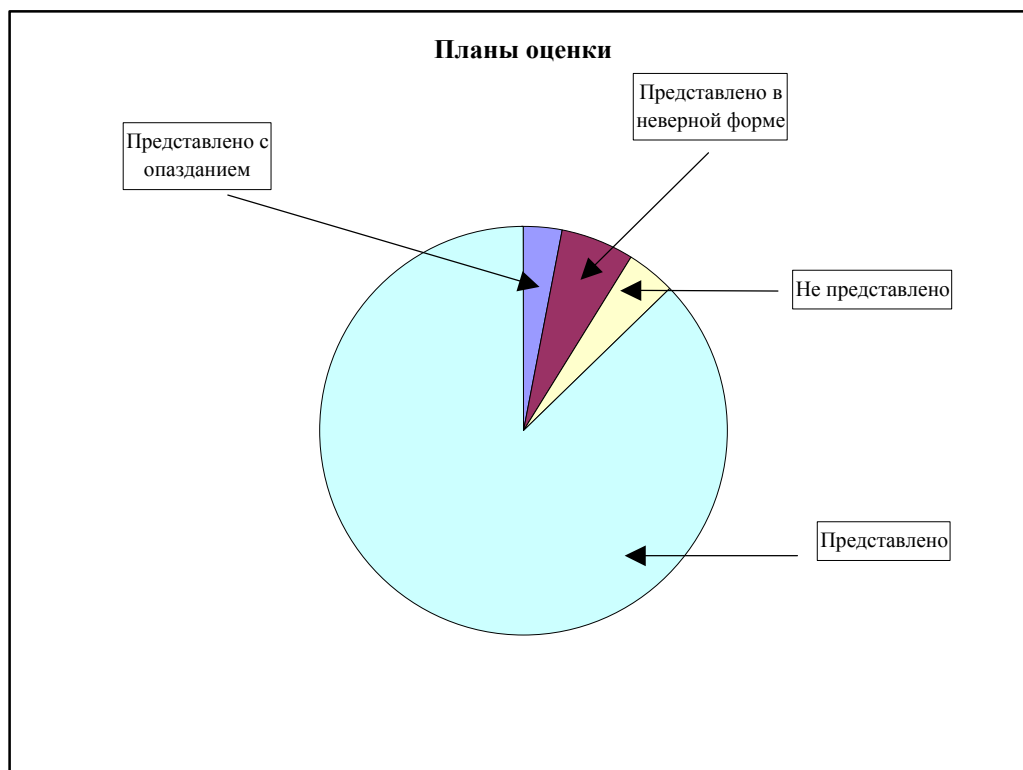
62. Так как 2002 год стал первым годом, в течение которого проводятся оценки на основе ориентированной на результаты методологии, будет, скорее всего, представлено лишь небольшое число отчетов по итогам оценки, так как их ор-

ганизация потребует определенного времени. В связи с этим было решено провести оценку соблюдения требований в 2002 году на основе представляемых планов оценки.

### Представление планов оценки

63. На 2002 год в общей сложности представлено 108 планов оценки, в связи с чем общий показатель соблюдения требований составил 89 процентов. Восемнадцать процентов представленных планов не соответствовало пересмотренным руководящим принципам контроля и оценки, а еще 18 процентов было представлено с опозданием (см. диаграмму 1). Наибольшее в процентном отношении количество планов оценки представило Региональное бюро для Европы и Содружества Независимых Государств (РБЕС) (96 процентов), затем следует Региональное бюро для Азии и Тихого океана (РБАТО) (95 процентов), Региональное бюро для арабских государств (РБАГ) (86 процентов), Региональное бюро для Африки (РБА) (85 процентов) и Региональное бюро для Латинской Америки и Карибского бассейна (РБЛАК) (81 процент).

Диаграмма 1

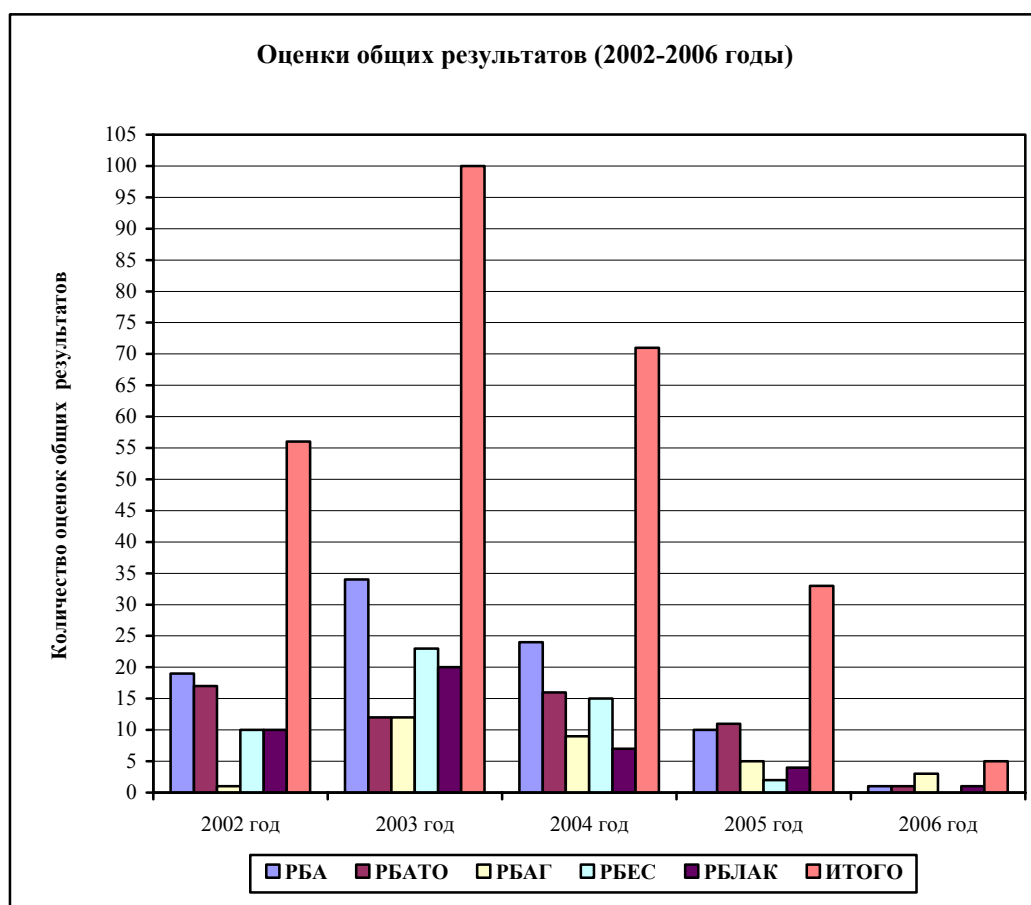


64. Планы проведения оценки охватывают часть периода программирования в той или иной стране. Представленные планы проведения оценки охватывают период 2002–2006 годов. На протяжении этого периода запланировано проведение в общей сложности 264 оценок общих результатов. При этом 65 процентов оценок предполагалось провести в 2003 и 2004 годах (соответственно 100 и



71 ООР) (см. диаграмму 2). Возможно, что такая тенденция сложилась под воздействием того, что эти годы приходятся на середину и конец периодов программирования для более чем 70 процентов стран. Таким образом, страновые отделения могут посчитать, что эти годы в большей степени подходят для проведения оценки общих результатов. Информация по результатам оценок на данный момент периода программирования поможет странам внести корректировки или составить планы на следующий период программирования. В 2003 году наибольшее количество оценок общих результатов запланировало РБА (33), затем следует РБЕС (23). Ожидается, что в 2002 году будет проведено 56 оценок общих результатов, которые распределяются по регионам следующим образом: РБА — 18, РБАТО — 17, РБЕС — 10, РБАГ — 1 и РБЛАК — 10.

Диаграмма 2



### Цели

65. Ориентированный на цели ОСР анализ планов оценки показывает, что 43 процента запланированных оценок относится к категории оценок системы управления, что отражает значительные усилия Организации в этой важной области. Затем следуют оценки общих результатов, касающиеся борьбы с ни-

щетоу (33 процента) и охраны окружающей среды (15 процентов). Запланировано небольшое число оценок по таким категориям, как равенство женщин и мужчин (2 процента), особые ситуации с точки зрения развития (6 процентов) и поддержка Организации Объединенных Наций (1 процент).

### Ресурсы

66. Общий объем ресурсов, который планируется подвергнуть оценке, составляют 1637 млн. долл. США. Он представляет собой всю сумму средств, выделенных на достижение подлежащих оценке общих результатов в период 2002–2006 годов. Из этой суммы на ресурсы РБА приходится 28 процентов; РБАТО — 26 процентов; РБЛАК — 24 процента; РБЕС — 13 процентов; РБА — 9 процентов (см. диаграмму 3). Ожидается, что эти показатели будут пересмотрены на основе данных о фактическом количестве проведенных оценок и представленных отчетов.

Диаграмма 3

