



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

Distr.: General
16 November 2007
Russian
Original: English

Первая очередная сессия 2008 года
21–28 января 2008 года, Нью-Йорк
Пункт 4 предварительной повестки дня
Оценка

**Ответ руководства на оценку системы управления
в ПРООН на основе конкретных результатов**

1. Многие из поднятых в указанной оценке вопросов подтверждают наличие сохраняющихся проблем в деле внедрения системы управления на основе конкретных результатов, которые ПРООН намерена решать. И хотя результаты оценки могут завешать реально измеряемый и приписываемый ПРООН вклад в качестве одного из многих участников деятельности в общественной сфере, они тем не менее являются для ПРООН полезными ориентирами в вопросах накопления организационного опыта. Эти результаты, выводы и рекомендации стимулируют ПРООН к решению многочисленных проблем системы управления на основе конкретных результатов в рамках многосторонней организации, занимающейся вопросами развития, и, в частности, к формированию такой культуры, которая способствует достижению результатов, а не простому представлению докладов о них.

2. ПРООН принимает к сведению то замечание, что одним из ключевых элементов управления на основе конкретных результатов является принятие многолетних рамочных программ финансирования (МРПФ) для усиления адресности программы и улучшения взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами. Мы согласны с выводом о том, что «приведению программ страновых отделений в соответствие со стратегическими целями способствовал также перенос акцента с результатов проектов на общие результаты».

3. Важно помнить о том, что основные задачи первого этапа внедрения в ПРООН системы управления на основе конкретных результатов были достаточно скромными: а) удовлетворить просьбу доноров в отношении большей адресности и согласованности программ; и б) начать процесс переключения внимания руководителей страновых отделений с управлением вводимыми факторами на управление общими результатами и в конечном итоге на определение того, как эти результаты содействуют — наряду с результатами деятельности партнеров — выходу на более высокий уровень.



4. В любом случае оценка результатов — это весьма сложная задача, и, как отмечается в докладе об оценке, некоторые организации, которые приступили к внедрению системы управления, основанной на конкретных результатах, сталкиваются с теми же вопросами, что и ПРООН. И оценка, и опыт ПРООН подтверждают, что при продвижении вперед необходимо будет заниматься прежде всего распространением общей культуры труда, нацеленной на конкретный результат, и укреплением внутреннего потенциала ПРООН по управлению в интересах достижения результатов в рамках всей организации.

5. И хотя трудно спорить с тем, что адресность МРПФ постепенно видоизменяется и в результате этого те отдельные виды деятельности, которые были «явно непрофильными» по отношению к этим рамкам, были исключены, авторы оценки недостаточно убедительно обосновывают вывод о том, что с момента внедрения первых МРПФ в 2000 году «изменения практически не коснулись основных направлений деятельности». Повышение адресности в результате использования опыта применения МРПФ нашло наиболее четкое отражение в принятии организацией схемы практической деятельности МРПФ (в соответствии с приоритетами МРПФ) и в соответствующем расходовании в рамках всей организации средств на привлечение новых сотрудников и развитие навыков в интересах достижения этих меняющихся приоритетов.

6. Дополнительным подтверждением повышения стратегической направленности является значительное увеличение объема финансирования проектов ПРООН в области демократического правления и предупреждения кризисов и восстановления (с 2004 года по 2006 год — соответственно до 46 и 13 процентов от объема совокупных ресурсов).

7. Это не означает, что возможности по повышению адресности уже исчерпаны. В стратегическом плане изложены те шаги, которые ПРООН предпримет в интересах дальнейшего повышения целенаправленности своего вклада в предстоящем периоде, прежде всего путем обеспечения того, чтобы все программы ПРООН содействовали развитию национального потенциала, включая национальные системы планирования, контроля и оценки.

8. ПРООН соглашается с выводом о том, что годовой отчет, ориентированный на конкретные результаты, превратился прежде всего в представляемый по цепочке вверх отчетный документ, который не представляет большого интереса для страновых отделений или региональных бюро. Действительно, существующая система управления на основе конкретных результатов, включая МРПФ, предусматривает в первую очередь представление периодической отчетности о результатах, а не управление деятельностью в долгосрочном плане. ПРООН признает, что ежегодный доклад Исполнительному совету о МРПФ является «чрезмерно расплывчатым» с точки зрения вклада ПРООН в достижение целей в области развития и улучшения показателей развития человеческого потенциала.

9. Начиная с последнего доклада о второй МРПФ, содержащего данные за оба периода, ПРООН повысила качество отчетности об общеорганизационных результатах путем более систематизированного использования таких обследований клиентов, как Глобальное обследование положения сотрудников, обследование продукции и услуг штаб-квартиры и обследование партнеров, и затем путем более тесного их согласования с матрицей результатов стратегического плана. Наряду с более широким и систематизированным использованием ре-

зультатов оценок (включая оценки результатов развития, оценки общих результатов и оценки Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития) это будет способствовать независимому подтверждению результатов организационной деятельности и результатов развития и повышению качества докладов об осуществлении стратегического плана. Одним из приоритетов является проведение оценок для целей обеспечения подотчетности, в силу чего ПРООН предлагает значительно увеличить объем ресурсов, выделяемых на эту деятельность.

10. Одним из основных управленческих приоритетов, указанных в стратегическом плане ПРООН, является укрепление «культуры труда, нацеленной на конкретный результат», через развитие системы управления на основе конкретных результатов в поддержку повседневной управленческой деятельности руководителей странового и регионального уровней благодаря обеспечению их более эффективными средствами, консультированию и профессиональной подготовке по вопросам планирования и контроля результатов, с уделением особого внимания контролю над общими результатами, с использованием данных оценок и подтверждающей информации из других независимых источников.

11. Что касается имеющихся систем, то система «Атлас» действительно в первую очередь используется для финансового управления и все чаще для контроля за ходом реализации проектов. Тем не менее внедрение таких внутренних средств управления результатами деятельности, как «аттестационная карточка» и «оценка результатов работы и компетентности» (ОРК), свидетельствует о неверности вывода о том, что «помимо годового отчета, ориентированного на результаты, никаких иных специальных инструментов для контроля за результатами разработано не было». Наряду с этим ПРООН признает, что в ходе индивидуальной аттестации конкретные результаты деятельности учитываются пока не в полном объеме. К числу целей проводимого в настоящее время пересмотра ОРК является увязывание ее с деятельностью по достижению результатов путем установления непосредственной связи с планами работы подразделений.

12. ПРООН соглашается с выводом авторов оценки о том, что наблюдается снижение «потенциала ряда страновых отделений в плане контроля и оценки на уровне проектов» и «создание различных подходов к контролю и оценке в других [страновых отделениях], особенно там, где функции контроля и оценки возложены на отдельного сотрудника». ПРООН привержена идее укрепления потенциала страновых отделений, учета разнообразного поучительного странового опыта, предъявления высоких требований к контролю и оценке результатов в разных регионах с уделением особого внимания созданию, укреплению и использованию национальных систем.

13. Системы и средства являются необходимыми, но не самодостаточными элементами укрепления ориентирующей на результаты культуры и повышения адресности программы. В конечном итоге, основной упор в усилиях как регионального, так и странового уровней должен быть сделан не просто на средства, системы и профессиональную подготовку, а на долгосрочный процесс создания обстановки спроса за результаты в рамках всей организации. ПРООН выражает согласие с необходимостью укрепления потенциала региональных бюро в области надзора за результатами развития и включения в диа-

лог вопроса о программной направленности и выделения руководителям для достижения этих целей необходимых ресурсов и создания стимулов.

14. ПРООН выражает согласие с тем, что в первую очередь необходимо осуществлять контроль над общими результатами, включая: а) развитие навыков анализа общих результатов программ ПРООН, с тем чтобы четко определить, каким образом эти результаты способствуют достижению аналогичных результатов национальными участниками; и б) создание стимулов для руководителей, с тем чтобы те проводили соответствующий анализ и готовили по его результатам простую, но эффективную отчетность. Кроме того, по мере дальнейшей регионализации ПРООН группы по вопросам практической деятельности, действующие под руководством Бюро по политике в области развития (БПР) и Бюро по предотвращению кризисов и восстановлению (БПКВ) и объединяющие сотрудников глобальных и региональных программ, будут вносить все более значительный вклад в области консультирования и надзора применительно к основным аспектам разработки программ.

15. ПРООН не согласна с выводами о том, что «бюро, как считается, не отвечают за эффективность с точки зрения развития тех страновых операций, которые осуществляются в их регионах», и что «наиболее подходящим моментом для региона является период утверждения документа о страновой программе, который имеет место каждые четыре года». Эти заявления, как представляется, не учитывают разнообразные формы надзорной деятельности региональных бюро в отношении эффективности развития, включая установление целевых показателей и подготовку отчетности в связи с ориентированным на результаты годовым докладом; направление миссий по надзору; проведение совместного анализа и оценок с другими бюро; направление миссий по поддержке региональных программ; проведение коллегиального обзора с использованием сетей знаний ПРООН, не говоря уже о нередком интенсивном обсуждении таких стратегических и информационно-пропагандистских документов, как национальные и региональные доклады о развитии человеческого потенциала. Таковы лишь некоторые формы значительных надзорных функций региональных бюро. Укрепляя роль региональных бюро в области надзора над результатами, ПРООН будет стремиться распространять среди них более систематизированный подход, опираясь на передовые современные методы в этих областях.

16. По мнению руководства ПРООН, такие заявления, как а) «опрос сотрудников Регионального бюро для Латинской Америки и Карибского бассейна и программы для Аргентины показал, что Бюро практически не выполняет функции руководства и надзора»; и б) «предметом обсуждения чаще всего становились оперативные расходы, при этом под хорошими показателями деятельности понимались результаты мероприятий по мобилизации ресурсов и их предоставлению», не соответствуют положению дел. Оно на постоянной основе привлекает отделение в Аргентине и другие страновые отделения к разнообразным мероприятиям, включая как те, которые перечислены в предыдущем пункте, так и регулярные обзоры с применением индекса показателей деятельности, учитывающего такие разнообразные аспекты, как адресность программ, использование сетей знаний, выполнение рекомендаций ревизоров, обеспечение гендерной сбалансированности и решение других вопросов.

17. Укрепление процедур практической деятельности создает дополнительные возможности для решения ряда поднятых в ходе оценки вопросов, вклю-

чая: а) обеспечение предметности и надзора в вопросах существа; б) обеспечение контроля качества и управление знаниями; с) консультативное обслуживание, способствующее разработке программ и укреплению потенциала страновых отделений; и d) использование для разработки и осуществления программ таких продуктов и средств, которые учитывают накопленные на страновом уровне уроки и опыт национальных участников в деле достижения результатов. Кроме того, путем осуществления ряда таких функций, как развитие общин, планирование работы и установление партнерских связей, процедуры практической деятельности выступают в качестве средства согласования общеорганизационных задач и потребностей программирования на глобальном, региональном и местном уровнях. Проведенная оценка подтверждает значение укрепления этих процедур, к чему стремятся БПР, БПКВ и региональные бюро.

18. С учетом того, что включение результатов и показателей в рамки стратегического планирования в настоящее время широко используется Группой Организации Объединенных Наций по вопросам развития, а также является одним из требований ряда доноров ПРООН, Программе будет весьма трудно выполнить рекомендацию доклада об оценке, предусматривающую «прекращение» такой практики. Осуществляемые в рамках активных консультаций с другими организациями системы Организации Объединенных Наций усилия ПРООН в этой области являются в определенной степени ответом на рекомендацию по итогам оценки ориентированного на конкретные результаты управления, проведенной в 2006 году организацией «Менеджмент системс интернэшнл», в ходе которой было установлено, что «для оценки целевых показателей, направлений деятельности и основных результатов, предусмотренных МРПФ, не был разработан план контроля за деятельностью, содержащий показатели, определения, единицы измерения и конкретные методологии сбора данных о деятельности». Действительно, страновые отделения должны определять требующиеся результаты деятельности на страновом уровне в соответствии с национальными приоритетами, предусмотренными РПООНПР. Стратегический план и его матрица результатов предназначены не для того, чтобы не допустить этого, а, скорее, для установления четких «границ» общих результатов деятельности национальных участников и для увязывания их с общеорганизационными результатами и целями.

19. Давно установившаяся практика, в соответствии с которой страновые отделения увязывают ожидаемые результаты осуществляемых страновых программ с каждой новой пересмотренной МРПФ или связанной со стратегическим планом общеорганизационной матрицей, воспринята в докладе об оценке в качестве свидетельства низкого уровня культуры управления на основе конкретных результатов. Тем не менее, если считать, что процесс развития определяется спросом на соответствующие услуги — т.е. процесс определения на местном уровне результатов, рассматриваемый в более гибких и общих корпоративных рамках, — и если согласиться с тем, что сроки осуществления тех или иных мероприятий на общеорганизационном уровне и на местах нередко не совпадают, то такая увязка представляется вполне обоснованной. Очевидно, что «ожидаемые результаты» страновых программ определяются на основе национальных приоритетов. Тем не менее общеорганизационные приоритеты находят отражение в тех разнообразных вариантах, которые предлагаются нацио-

нальным партнерам в ходе подготовки РПООНПР, страновых программ и индивидуальных проектов.

20. Наконец, в докладе об оценке в определенной степени искажена роль мобилизации ресурсов с точки зрения оценки показателей деятельности ПРООН. Мобилизация ресурсов является результатом выполнения программ, но не подменяет его. Она показывает, насколько успешно ПРООН устанавливает и укрепляет стратегические партнерские связи на национальном, региональном и глобальном уровнях. ПРООН не занимается мобилизацией ресурсов в пустоте; она делает это, опираясь на определенный авторитет, определяемый ее способностью добиваться результатов в области развития.

21. Наряду с этим, ПРООН признает, что в некоторых случаях она мобилизовала ресурсы, не вложив достаточных средств в создание потенциала для их освоения; в ряде других случаев ресурсы были мобилизованы для тех мероприятий, которые не относятся к ее основным областям деятельности. В этой связи ПРООН в своем стратегическом плане предложила следующее: она, как правило, не будет заниматься: а) деятельностью в специализированных секторах; б) мелкомасштабными проектами, не имеющими значения для всей страны; в) созданием инфраструктуры без развития потенциала; д) индивидуальными закупками товаров и услуг, за исключением тех случаев, когда ей будет конкретно предложено сделать это в контексте общей поддержки, оказываемой Организацией Объединенных Наций делу достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия.

22. В приложении ниже изложены основные выводы и рекомендации доклада и соответствующие меры, принятые ПРООН, включая предпринимаемые ею шаги для решения поднятых в ходе оценки вопросов.

Приложение

Основные рекомендации и ответ руководства

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема. Вывод 1: ПРООН не имеет развитой культуры труда, нацеленной на конкретный результат.

Ответ руководства: ПРООН согласна с необходимостью укреплять культуру труда, нацеленную на конкретный результат, которая образует основу большого числа средств и систем, возникших на протяжении ряда лет в связи с ее давней общеорганизационной приверженностью ориентированному на конкретные результаты управлению. Стратегический план ПРООН на 2008–2011 годы представляет собой важный шаг в деле укрепления в рамках ПРООН культуры труда, нацеленной на конкретный результат. ПРООН на самом высоком уровне обязуется осуществлять контроль за своими достижениями и отчитываться за них, используя общеорганизационные показатели и цели. ПРООН расширяет круг оцениваемых результатов развития и добивается их согласования с этапами цикла программирования, с тем чтобы такие независимые оценки, наряду с оценкой общих результатов и, во все большей степени, оценками РПООНПР, могли способствовать повышению ответственности за результаты и накоплению организационных знаний, а также выступать в качестве средства независимой проверки в дополнение к внутреннему надзору за деятельностью ПРООН в области развития. Наконец, в 2008 году на основе совместных усилий большого числа подразделений будет обеспечено укрепление внутреннего потенциала в деле достижения результатов, планирования, контроля и оценки, а также предоставления отчетности по общим результатам и внутреннего надзора с уделением основного внимания использованию и созданию национальных систем планирования, контроля и оценки. Следует отметить, что в докладе об оценке не приводятся факты, подтверждающие заявление о том, что в ПРООН распространена «культура уклонения от рисков». Риски необходимо ограничивать, и для этого ПРООН внедрила общеорганизационную систему управления рисками.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения*	
			Замечания	Статус
1.1 Пересмотр стратегического плана на 2008–2011 годы и матрицы организационных результатов и представление их Исполнительному совету.	К июню 2008 года	Группа оперативной поддержки (ГОП), БРСП		
1.2 Приведение оценки результатов в соответствие со стратегическим планом и циклами странового программирования; расширение тематики оценки.	К июню 2008 года	Административная канцелярия		
1.3 Проведение региональных практикумов и оказание целевой поддержки в интересах совершенствования управления в интересах достижения конкретных результатов — с упором на оценку улучшений в ПРООН и создание национального потенциала в вопросах планирования контроля и оценки, отчетности и надзора, на основе очного обучения и обучения в диалоговом режиме.	К концу 2008 года	Региональные бюро, БПР, ГОП, Бюро по вопросам управления (БВУ), Административная канцелярия		

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения*	
			Замечания	Статус
1.4 Дальнейшее распространение практики управления рисками в ПРООН, в том числе включение управления рисками в планы работы подразделений и внедрение общеорганизационного механизма «обобщения» рисков по проектам до уровня подразделений и с уровня подразделений до общеорганизационного уровня.	К концу 2008 года	ГОП, БВУ/Управление по планированию и составлению бюджета (УПСБ), региональные бюро		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 2. Вывод 2: «Узкокорпоративный» подход не позволяет добиться значительного повышения результативности деятельности в целях развития.

Ответ руководства: ПРООН не может в полном объеме согласиться с тем, что «... в ПРООН в целом отсутствуют цели в области устойчивого развития человеческого потенциала с поддающимися оценке основными показателями. В силу этого невозможно четко продемонстрировать, каким образом страновые проекты содействуют целям устойчивого развития человеческого потенциала». Страновые отделения ПРООН в экспериментальном порядке используют разнообразные подходы, обеспечивающие увязывание результатов проектов с поддающимися оценке основными показателями развития. Эти экспериментальные подходы выполняют функцию «наилучших практических методов» в контексте более широкой инициативы в области ориентированного на конкретные результаты управления, цель которой — стандартизировать подход, применяемый на страновом и региональном уровнях. На общеорганизационном уровне разработка матрицы результатов развития стратегического плана отражает последние усилия по приведению результатов деятельности на страновом уровне в соответствие с глобальной целью устойчивого развития человеческого потенциала. ПРООН привержена идее более систематического инвестирования в создание потенциала для контроля, оценки и представления отчетности в отношении такого вклада и считает, что укрепление потенциала в интересах достижения определенных результатов должно осуществляться начиная с низового уровня с привлечением, по мере возможности, национальных партнеров и национальных систем. ПРООН выражает согласие с заявлением о том, что «направления общеорганизационной деятельности, определенные штаб-квартирой, оказались слишком многочисленными...». В стратегическом плане 30 общеорганизационных направлений деятельности второй МРПФ были сведены к 13 основным категориям результатов, определенным в рамках консультативного процесса со страновыми отделениями. В соответствии со стратегическим планом годовая отчетность будет включать оценку качественных аспектов деятельности ПРООН и будет содержать указание на взаимосвязь деятельности странового уровня и глобальных целей на основе определенных показателей. Следует отметить, что при увязке результатов деятельности страновых программ с матрицей глобального стратегического плана страновые отделения, совместно с национальными участниками, имеют возможность выбирать те общеорганизационные виды деятельности, которые отражают местный спрос и приоритеты, при этом дополнительные соответствующие показатели будут определены с учетом национальных условий и приоритетов, как они изложены в документах о страновых программах и планах действий страновых программ.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
2.1 Замена общеорганизационных направлений деятельности МРПФ меньшим количеством «основных направлений деятельности».	К июню 2008 года	ГОП, БПР, БПКВ, региональные бюро		
2.2 Разработка руководящих указаний в отношении контроля и отчетности применительно к матрице результатов развития стратегического плана на страновом, региональном и общеорганизационном уровнях	К июню 2008 года	БПР, БПКВ, ГОП, региональные бюро		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 3. Вывод 3: Управление на основе конкретных результатов неверно понималось как противоречащее децентрализованной структуре ПРООН.

Ответ руководства: Заявление о том, что «... страновые программы не проверяются с точки зрения их вклада в процесс развития ни руководством региональных отделений, ни Исполнительным советом, что является уклонением от ответственности», не соответствует истине. Как предусмотрено в «Руководстве для пользователей» ПРООН, все страновые программы проверяются соответствующими региональными бюро на предмет соответствия политике ПРООН, в том числе в плане эффективного планирования результатов. Процессом утверждения страновых программ предусматривается, что региональные бюро обязательно проводят обзор матрицы результатов и ресурсов — приложений к страновой программе — на предмет установления того, содержит ли она «четкие общие результаты и показатели («СМАРТ»)), а также включают в приложение к представляемому документу о страновой программе подписанные протоколы заседания комитета по обзору программы соответствующего регионального бюро. Кроме того, Управление по вопросам оценки рассматривает страновые программы на предмет того, насколько они подходят для целей оценки. На основе схемы практической деятельности с момента разработки программ обеспечивается консультирование и руководство по вопросам существования посредством задействования консультативных служб и средств распространения знаний, при этом дальнейшая коррекция целей осуществляется в рамках практического руководства и координации.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
3.1 Пересмотр раздела «Руководства для пользователей», посвященного управлению на основе конкретных результатов, в целях уточнения общеорганизационных нормативов установления реалистичных результатов, отбора показателей, свидетельствующих о прогрессе в деле достижения общих результатов развития, и контроля за ходом деятельности.	Первый квартал 2008 года	ГОП		

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
3.2 Уточнение и внедрение механизмов консультирования по вопросам практической деятельности, поддержки программ и руководства ими и координации.	2008–2009 годы	БПР, БПКВ, региональные бюро		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 4. Вывод 4: Системы не способствуют созданию культуры труда, нацеленной на конкретный результат.

Ответ руководства: ПРООН согласна с выводом о том, что «системы стали слишком громоздкими и отнимают у сотрудников слишком много времени». Одной из важнейших управленческих инициатив стратегического плана является укрепление системы оценки показателей деятельности ПРООН путем упрощения и объединения механизмов и процессов ориентированного на конкретные результаты управления. Осуществление этой расширенной инициативы ведет к созданию комплексной платформы ориентированного на конкретные результаты управления на основе активных консультаций с основными пользователями, т.е. руководителями страновых отделений и региональными бюро, отвечающими за управление программами в области развития и надзор за ними. Данная инициатива преследует цель упростить процесс планирования, контроля и оценки и согласовать цикл отчетности подразделений страновых отделений и штаб-квартиры, а также объединить все основные общеорганизационные средства и источники информации в области развития и результаты деятельности Организации Объединенных Наций в области координации и управления на основе единой компьютерной платформы, которая может видоизменяться с учетом конкретных потребностей пользователя. При меньших затратах времени на управление сложными и трудоемкими системами руководители при наличии соответствующей подготовки и поддержки получают возможность сосредоточиться на вопросах существа.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
4.1 Осуществление расширенного проекта в области ориентированного на конкретные результаты управления в целях объединения, совершенствования и упрощения механизмов и систем.	Первый этап (первый вариант платформы, включая модуль ввода данных пользователей, будет разработан и введен в действие к январю 2008 года)	ГОП, региональные бюро, БВУ/Центр деловых решений, БВУ/Управление информационных систем и технологий, БВУ/ГОП, БПР, БПКВ		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 5. Рекомендация 1: Руководство и управление

Ответ руководства: ПРООН признает необходимость того, чтобы руководство ПРООН постоянно и настойчиво требовало отчета о достигнутых результатах, а также необходимость наличия развитых систем отслеживания, оценки и представления отчетности в отношении того, насколько успешно руководители добиваются достижения соответствующих результатов, включая стимулирование сотрудников и установление более тесной связи между достигнутыми результатами и продвижением по службе. Создание потенциала было и остается одним из важных направлений усилий руководства по укреплению культуры основанного на конкретных результатах управления (в силу того, что укрепление национального потенциала представляет собой «основополагающий вклад» всей деятельности ПРООН). Для поддержки усилий руководства в этой области был разработан стратегический план и ряд связанных с ним управленческих инициатив, включая матрицу отчетности, учебные материалы и средства в области развития потенциала для управления в интересах достижения результатов, укрепление функции оценки и пересмотр формата и процесса ОРК в целях установления более тесной связи между показателями деятельности сотрудников и планами работы подразделений. Соответствующие основные действия в отношении ОРК изложены в основной мере 9.1 ниже. При использовании термина «управление в интересах достижения результатов» важно проводить различие между а) ответственностью за результаты и представление соответствующей отчетности, что является функцией национальных партнеров; и б) укреплением внутреннего потенциала ПРООН по контролю и составлению отчетности в отношении того, как результаты нашей деятельности содействуют достижению общих результатов развития. Необходимо подчеркнуть, что по-прежнему важно контролировать результаты на уровне проектов, поскольку именно на этом уровне ПРООН осуществляет контроль за результатами и отвечает за них. Помимо этого, строгий контроль над проектами повысит качество оценки результатов, что будет способствовать выходу на более высокий уровень. Соответствующие основные меры по укреплению внутреннего потенциала в области управления в интересах достижения результатов изложены в основной мере 1.3 выше.

<i>Основные меры</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственные подразделения</i>	<i>Ход выполнения</i>	
			<i>Замечания</i>	<i>Статус</i>
5.1 Включение руководством в свои планы подготовки доклада об осуществлении стратегического плана таким образом, чтобы это соответствовало приоритетам укрепления внутреннего потенциала в деле управления в интересах достижения результатов, осуществление ими надзора за его подготовкой и представление соответствующей отчетности.	2008–2011 годы	Административная канцелярия		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 6. Рекомендация 2: Задачи — глобальные, решения — локальные. Повысить роль матрицы результатов стратегического плана.

Ответ руководства: Рекомендация, предусматривающая включение в стратегический план «показателей существенного прогресса в области развития, которые должны быть сопоставимы с показателями, используемыми в контексте целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия», была выполнена в ходе предыдущего пересмотра матрицы результатов в области развития стратегического плана. Авторы оценки исходят из того, что определение общеорганизационных результатов и показателей несо-

вместимо с установлением отделениями на местах общих результатов для РПООНПР и страновых программ. Это не соответствует опыту ПРООН. Страновые отделения будут продолжать увязывать свои собственные результаты с общеорганизационными результатами по аналогии с нынешним подходом к «основным результатам» в МРПФ. Действуя таким образом, из всего набора общеорганизационных результатов они будут выбирать только те, которые отвечают их национальным требованиям и приоритетам, как они изложены в их страновых программах.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
6.1 Контроль и отчетность в отношении осуществления матрицы результатов развития стратегического плана со ссылкой на ориентирующие и целевые показатели общеорганизационных результатов.	Июнь 2010 года	ГОП, БПР, БПКВ, Бюро по ресурсам и стратегическим партнерствам, БВУ, региональные бюро, Административная канцелярия		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 7. Рекомендация 3: Поддерживать усилия страновых отделений по достижению общих результатов.

Ответные меры руководства: ПРООН будет вкладывать средства в укрепление такого потенциала в страновых отделениях. Проведение практикумов и других учебных мероприятий обеспечит совершенствование «практических механизмов и руководящих принципов страновых отделений в целях планирования мер по оценке эффективности проектов с точки зрения достижения желаемых общих результатов программ и разработки более эффективных показателей». ПРООН выражает согласие с рекомендацией, которая предусматривает, что БПР «разработает документально подтвержденные типовые методы распространения передовой практики». В качестве одного из аспектов своей функции управления знаниями и в рамках процесса согласования БПР будет продолжать доработку своих продуктов и услуг в этой области. Эффективность его деятельности найдет отражение в опирающейся на конкретные результаты бюджетной матрицы и, более конкретно, в «Обзоре продуктов и услуг» штаб-квартиры. Рекомендация в отношении «процесса обеспечения качества» в предшествующий период требует тщательного изучения, с тем чтобы не допустить его превращения в чисто бюрократический процесс и добиться взаимодополняемости с процессами обзора текущих страновых программ и ПРОФ-2, а также задействовать такие средства обеспечения качества в последующий период, как оценка и ревизия. Это необходимо сделать в контексте разрабатываемой в настоящее время общеорганизационной политики в отношении надзора.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения*	
			Замечания	Статус
7.1 См. основные меры 1.3 и 4.1.				
7.2 Внедрение стратегии в отношении продуктов и услуг, обеспечивающих управление знаниями, с учетом положений стратегического плана.	2008–2009 годы	БПР		

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения*	
			Замечания	Статус
7.3 Подготовка и утверждение общеорганизационной политики в отношении надзора.	Январь 2008 года	Управление по вопросам оценки, Административная канцелярия, ГОП, БВУ, Управление ревизии и анализа эффективности (УРАЭ)		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 8. Рекомендация 4: Увеличить объем инвестиций и проводить оценки и проверки эффективности работы.

Ответ руководства: ПРООН в своем бюджете на двухгодичный период 2008–2009 годов испрашивает значительные дополнительные ассигнования на финансирование функции оценки, в частности для увеличения охвата и расширения использования оценок применительно к результатам деятельности в области развития. Кроме того, ПРООН пересматривает свой подход к проверке результатов деятельности в области развития в рамках своих руководящих указаний в отношении проведения ревизий.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения*	
			Замечания	Статус
8.1 См. основную меру 1.2.				
8.2 Пересмотр руководящих указаний в отношении проведения ревизий, предусматривающих проверку результатов развития.	2008 год	УРАЭ		

Рекомендация, вынесенная по результатам оценки, и проблема 9. Вопрос: Укреплять ОРК в качестве средства учета результатов.

Ответ руководства: ПРООН признает необходимость укрепления связи между ОРК и общими результатами развития (а также результатами деятельности в области управления и координации). ПРООН в настоящее время пересматривает систему ОРК, в частности в целях ее непосредственной увязки с процессами планирования работы и оценки на уровне подразделений.

Основные меры	Сроки	Ответственные подразделения	Ход выполнения	
			Замечания	Статус
9.1 Пересмотр ОРК для целей планирования и оценки показателей деятельности сотрудников в целях приближения их к результатам выполнения планов работы подразделений.	Проведение будет начато в 2009 году	УЛР		

* Статус отслеживается электронным образом через Аналитический ресурсный центр (<http://erc.undp.org>).