



**Конференция Организации
Объединенных Наций
по торговле и развитию**

Distr.: General
12 June 2013
Russian
Original: English

Совет по торговле и развитию
Рабочая группа по стратегическим рамкам
и бюджету по программам
Шестьдесят пятая сессия
Женева, 2–4 сентября 2013 года
Пункт 4 предварительной повестки дня
Оценка деятельности ЮНКТАД

Оценка деятельности ЮНКТАД: общий обзор

Доклад Генерального секретаря ЮНКТАД

Введение

1. Настоящий доклад содержит общий обзор внешних оценок программ и проектов, осуществлявшихся ЮНКТАД в 2012 году. Эта информация представляется для того, чтобы обеспечить более полную отчетность в отношении всей деятельности по оценке, и подразумевает сдвиг в сторону усиления подотчетности и учета извлеченных уроков.

I. Резюме выводов оценок

2. ЮНКТАД проводит оценки, исходя из критериев актуальности, эффективности (включая воздействие), действенности и устойчивости, руководствуясь стандартами, сформулированными Группой Организации Объединенных Наций по вопросам оценки. Цели проведения таких оценок заключаются в том, чтобы сделать выводы по проделанной работе, рекомендовать пути ее совершенствования и вынести соответствующие уроки. Такая информация может помочь в концептуальном оформлении, планировании и осуществлении будущей деятельности.

3. В 2012 году было проведено пять общих оценок. Ниже говорится об основных выводах, рекомендациях и уроках, вынесенных по их итогам.

А. Оценка программ ЭМПРЕТЕК и налаживания деловых связей ЮНКТАД

4. В 2012 году правительство Финляндии заказало проведение внешней оценки программ ЭМПРЕТЕК и налаживания деловых связей ЮНКТАД с особым акцентом на деятельность, которая осуществлялась в Объединенной Республике Танзания и Замбии и финансировалась правительством Финляндии. Главная цель этой оценки заключается в том, чтобы проанализировать эффективность программ и сформулировать рекомендации, которые помогут усилить работу ЮНКТАД в данной области. Кроме того, результаты этой оценки должны помочь правительству Финляндии изучить целесообразность дальнейшей финансовой поддержки этих программ и наличие синергической связи между ними и деятельностью Финляндии в рамках двустороннего сотрудничества.

5. Оценка показала, что программы ЭМПРЕТЕК и налаживания деловых связей ЮНКТАД в высшей степени актуальны для правительств стран – получателей помощи и стран-доноров и что они согласуются с политическими приоритетами ЮНКТАД. По ее итогам было также отмечено, что программы помогают в удовлетворении потребностей микро-, малых и средних предприятий Объединенной Республики Танзания и Замбии в квалифицированных кадрах и развитии бизнеса. Что касается эффективности работы, оценка продемонстрировала, что, судя по результатам, достигнутым, в частности, в этих двух странах, программы ЭМПРЕТЕК и налаживания деловых связей осуществлялись "чрезвычайно эффективно". Компании, принимавшие участие в этих программах в обеих странах, получали отдачу от своего участия, демонстрируя средний, а порой и высокий рост занятости и доходов. Высокую оценку получил подход ЮНКТАД к сертификации национальных инструкторов, помогающий снизить расходы на подготовку кадров и обеспечить устойчивость деятельности в рамках программы ЭМПРЕТЕК. В то же время в ходе оценки отмечалось, что программы можно усилить за счет совершенствования их концептуальной основы, т.е. за счет постановки задач, формулирования количественных целевых показателей и определения конкретных, измеримых, достижимых, значимых и ограниченных определенными сроками (SMART) индикаторов, помогающих оценивать ход осуществления программ, а также благодаря улучшению мониторинга и оценки программ на уровне отдельных стран. Существуют доказательства того, что условия финансирования программ ведут к задержкам в практической работе, влияя на ее эффективность. Например, проекты, осуществлявшиеся в двух рассматриваемых странах, были сопоставлены с программой налаживания деловых связей в Уганде, которая благодаря наличию четкого четырехлетнего графика финансирования обеспечила ощутимые и более устойчивые результаты участвовавшим в ней компаниям. Возможности существуют и для согласования программ с другими инициативами и политическими приоритетами и получения от этого синергической отдачи.

6. Исходя из этих выводов, по итогам оценки были сформулированы следующие рекомендации: а) улучшить концептуальное оформление программ; б) повысить качество мониторинга и оценки; в) улучшить связь со всеми заинтересованными сторонами до и во время практического этапа; г) добиться большего синергизма и взаимодополняемости с другими нынешними инициативами ООН, в том числе с инициативой "Единство действий Организации Объединенных Наций"; е) обеспечить дальнейшее финансирование обеих программ на многолетней основе.

В. Оценка проектов, осуществляемых по линии шестого транша Счета развития Организации Объединенных Наций

7. Была проведена также внешняя оценка четырех проектов, осуществлявшихся по линии шестого транша Счета развития Организации Объединенных Наций, а именно: а) проекта АС: Повышение эффективности мер в области науки, техники и новаторства в интересах развития в Латинской Америке; б) проекта L6: Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в туристическом секторе шести развивающихся стран в субрегионе Экономического сообщества западноафриканских государств; в) проекта М6: Содействие механизмам принятия решений и выработки политики в отношении прямых иностранных инвестиций в контексте целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и Монтеррейского консенсуса; д) проекта Об: Расширение эффективного участия развивающихся стран в динамично развивающихся и новых секторах международной торговли.

1. Оценка проекта АС, финансировавшегося по Счету развития Организации Объединенных Наций – Повышение эффективности мер в области науки, техники и новаторства в интересах развития в Латинской Америке

8. Проект АС – Повышение эффективности мер в области науки, техники и новаторства в интересах развития в Латинской Америке – осуществлялся с 2009 по 2012 год. Цель его заключалась в том, чтобы помочь развивающимся странам Латинской Америки в укреплении научно-технического и инновационного (НТИ) потенциала с тем, чтобы национальные программы в этой области превратились в инструмент поддержки соответствующих направлений национальной повестки дня развития. В рамках проекта проводились обзоры научно-технической и инновационной политики (НТИП), в том числе поездки на места для сбора данных и организации рабочих совещаний заинтересованных сторон. Были опубликованы обзоры НТИП Доминиканской Республики, Сальвадора и Перу.

9. Проведенная оценка помогла подтвердить актуальность проекта, деятельность в рамках которого и ее результаты соответствовали ожидавшимся результатам и достижениям, при этом положительные мнения национальных заинтересованных сторон говорят о том, что планирование проекта, выбор мероприятий и конечные результаты надлежащим образом учитывают потребности получателей помощи. Что касается вопросов устойчивости и воздействия, в ходе оценки отмечалось, что в двух из трех странах-получателях некоторые принципиальные рекомендации оказались во главе политической повестки дня, причем, по предварительным данным, ряд рекомендаций либо уже выполняется, либо будет выполняться в среднесрочной перспективе, хотя о реальных последствиях осуществления данного проекта говорить пока рано. Тем не менее ряд респондентов отметили, что проведенные в трех странах обзоры НТИП либо уже дали, либо дадут существенные побочные результаты в институциональной, правовой и экономической областях. Что касается эффективности, то активное взаимодействие ЮНКТАД с партнерами с самых ранних этапов разработки проекта было признано полезным в удовлетворении потребностей получателей помощи и достижении запланированных результатов. Оценка показала, что обзоры НТИП играют полезную и важную просветительскую роль, облегчая формирование консенсуса в странах-получателях. Если говорить об эффективности, по мнению участников проекта, выделенные средства использовались очень эффективно; при всей ограниченности ресурсов удалось добиться высоких результатов, поскольку каждый обзор включал в себя сбор обширных

данных и проведение консультаций с широким кругом сторон. В ходе реализации проекта возникали и задержки, вызванные главным образом ограниченностью возможностей и изменениями на национальном уровне. Оценка показала, что проект нельзя считать в полной мере успешным, если принять во внимание первоначальные планы использования современных коммуникационных инструментов для поощрения обмена информацией и передовой практикой.

10. Сформулированные по итогам оценки рекомендации были в основном направлены на совершенствование процедур разработки и осуществления проектов в целях повышения их устойчивости и увеличения отдачи от них. Например, ЮНКТАД было рекомендовано установить четкие стандартные требования к представлению и анализу просьб о проведении обзоров НТИП, в том числе в интересах обеспечения полноценного представительства заинтересованных сторон в национальных партнерских группах. Для оптимизации поездок на места с целью сбора данных ЮНКТАД было настоятельно предложено сделать все необходимое для улучшения процедур сбора данных за счет тщательной подготовки таких поездок. В еще одной рекомендации предлагалось активизировать межучрежденческое сотрудничество с целью содействия выполнению политических рекомендаций, сформулированных по итогам обзоров НТИП. Помимо всего прочего, ЮНКТАД было рекомендовано создать "встроенные" механизмы мониторинга хода выполнения рекомендаций для повышения устойчивости результатов проекта и усиления отдачи от него.

2. Оценка проекта L6, финансировавшегося по Счету развития Организации Объединенных Наций – Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в туристическом секторе шести развивающихся стран в субрегионе Экономического сообщества западноафриканских государств

11. Проект L6: Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в туристическом секторе шести развивающихся стран в субрегионе Экономического сообщества западноафриканских государств – осуществлялся в период с 2009 по 2011 год. Проект должен был способствовать экономическому развитию на региональном, национальном и местном уровнях благодаря расширению возможностей для получения оптимальной отдачи от туристического сектора. Цель проекта заключалась в том, чтобы решить следующие проблемы развития, которые являются актуальными как на местном уровне, так и для регионального развития: а) низкий охват организационно-экономических процессов отрасли туризма (репатриация прибыли за рубеж); б) неэффективность связей между различными туристическими направлениями и стратегий развития электронного бизнеса; с) низкий уровень сотрудничества между государственными и частными субъектами. Главные направления работы в рамках проекта заключались в проведении семинаров, посвященных четырем учебным модулям, подготовке инструкторов и внедрению программного обеспечения с открытыми исходными кодами, которые были организованы в шести странах – членах Экономического сообщества западноафриканских государств.

12. По итогам оценки было признано, что цели проекта – углубление понимания директивными органами возможностей использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для развития индустрии туризма, необходимости структурирования туристических предложений и применения комплексного подхода к развитию туризма с участием заинтересованных сторон из самых разных секторов, а также потребности в налаживании государственно-частных партнерств – были успешно выполнены. Проводившая оценку группа подтвердила также, что благодаря сокращению расходов на этапе реализации

проекта удалось повысить эффективность проектной деятельности, т.е. провести шесть дополнительных технических мероприятий по подготовке кадров и брифингов, которые изначально в рамках проекта не планировались. Большинство опрошенных участников проекта отметили, что семинары проводились с учетом потребностей конкретных стран, что свидетельствует об их актуальности. В то же время группа отметила, что ценность проекта, возможно, удалось бы повысить за счет изменения критериев отбора стран-бенефициаров.

13. Оценка показала, что ряд факторов, например смена руководства проекта на этапе его реализации, слабое сотрудничество с внутренними программами укрепления потенциала и другими инициативами в сфере туризма, а также плохо организованная последующая работа, снизили эффективность, воздействие и устойчивость проекта. На момент проведения оценки проводившая ее группа сочла влияние проекта достаточно ограниченным, объяснив это не только сжатыми сроками, отпущенными на оценку, но и слабостью позиций шести стран как туристических направлений. Группа отметила правомерность разработки стратегий последующей деятельности, а также установления контактов с Западноафриканским экономическим и валютным союзом на предмет мобилизации дополнительного финансирования и со Всемирной туристической организацией с целью последующей разработки субрегиональной стратегии развития.

14. На основе сделанных выводов были сформулированы следующие рекомендации: а) при планировании проектов ЮНКТАД следует воздерживаться от одновременного финансирования слишком многих направлений работы и четче определять охват каждого проекта с учетом потребностей в финансировании и отдачи для бенефициаров; б) ЮНКТАД следует перейти от информационной работы к деятельности, ориентированной на достижение более конкретных результатов; в) ЮНКТАД должна поддерживать наименее развитые страны в развитии ИКТ и помогать им в преодолении отставания в сфере цифровых технологий, создавая предпосылки для внедрения информационно-коммуникационных технологий в сфере туризма; д) следует выявлять и задействовать синергические связи между отделами/секциями.

3. Оценка проекта М6, финансировавшегося по Счету развития Организации Объединенных Наций – Содействие механизмам принятия решений и выработки политики в отношении прямых иностранных инвестиций в контексте Целей развития тысячелетия и Монтеррейского консенсуса

15. Проект М6: Содействие механизмам принятия решений и выработки политики в отношении прямых иностранных инвестиций в контексте Целей развития тысячелетия и Монтеррейского консенсуса – осуществлялся с 2008 по 2011 год. Цель проекта заключалась в том, чтобы расширить имеющиеся у развивающихся стран возможности анализировать и формулировать политические меры в отношении прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и транснациональных корпораций (ТНК) в контексте достижения общих целей своего развития. Главными направлениями деятельности по реализации проекта стали составление списка ключевых показателей для директивных органов, которые должны помочь им в формулировании политики в отношении ПИИ, организация 17 национальных и четырех региональных рабочих совещаний по статистике ПИИ и ТНК и информационно-просветительской работе, а также составление учебного руководства по статистике ПИИ и деятельности ТНК.

16. Проведенная оценка позволила подтвердить актуальность и целесообразность участия ЮНКТАД в проекте и ее сотрудничества с региональными партнерами, которые взяли на себя довольно большую часть затрат, участвовали в

организации мероприятий и вслед за ЮНКТАД присоединились к последующей деятельности. В ходе оценки был признан оправданным акцент на Общий рынок для стран Востока и Юга Африки (КОМЕСА), поскольку эта крупнейшая в Африке группировка (насчитывает 19 государств-членов) является одним из основных получателей ПИИ. Что касается продуктивности, оценка показала, что на региональном уровне в КОМЕСА благодаря полученной помощи был подготовлен регламент по вопросам сбора и представления данных о ПИИ. Кроме того, выпуск (первого) Доклада КОМЕСА об инвестициях стал возможен благодаря поддержке ЮНКТАД, причем этому примеру последовали и другие страны, взявшие на вооружение те же материалы. В рамках проекта в 11 странах было проведено 11 обследований, 8 из которых были признаны успешными и достаточно комплексными. В ходе оценки было отмечено, что важным результатом рабочих совещаний стало углубление связей между заинтересованными сторонами на национальном и региональном уровнях, открывшее возможности для обмена опытом и его изучения.

17. Что касается эффективности, то, хотя в докладе об оценке как положительный фактор отмечалось, что, несмотря на ограниченность ресурсов, проектной деятельностью удалось охватить много стран и регионов, в нем же был задан вопрос, не лучше ли вместо этого избрать более узкую направленность проекта в соответствии с его целью содействовать укреплению потенциала, – сосредоточившись на меньшем числе стран и уделяя больше внимания последующей деятельности на национальном уровне по итогам первых информационных совещаний. Синергический эффект от увязывания проектной и иной деятельности соответствующего отдела мог бы быть более ощутимым. В ходе оценки отмечалась также необходимость изменения принципиального подхода к учебным семинарам, в рамках которых для статистиков и пользователей данных (директивных органов) могли бы проводиться как совместные, так и отдельные занятия с учетом специфической роли и особых потребностей каждой группы. Что касается воздействия, в ходе оценки не удалось определить, в какой степени информационно-просветительская деятельность помогла повысить качество данных, поскольку для этого необходимо провести независимую национальную оценку, сопоставив качество данных до рабочих совещаний (исходный уровень) и после них. По вопросу устойчивости отмечалось, что создание национальных групп, отвечающих за проведение ежегодных обследований в каждой стране, должно способствовать достижению устойчивых результатов, связанных с организацией таких обследований и представлением их результатов в соответствии с передовой практикой.

18. На основе сделанных выводов и заключений были сформулированы следующие рекомендации: а) соглашения о сотрудничестве с партнерами по процессу развития, такими как Международный валютный фонд и Организация экономического сотрудничества и развития, в идеале должны разрабатываться и конкретизироваться на этапе разработки проекта, а не его осуществления; б) ЮНКТАД следует способствовать укреплению сотрудничества между странами Юга, привлекая к следующему раунду информационно-просветительских мероприятий экспертов из тех стран и регионов, которые добились большего прогресса в области статистики ПИИ и ТНК; в) ЮНКТАД следует адаптировать программы профессиональной подготовки к профилю аудитории (например, тем, кто занимается сбором и обработкой данных, с одной стороны, и тем, кто анализирует и использует их – с другой, требуются учебные программы разного содержания); г) с учетом финансовых и временных ограничений, присущих каждому проекту, Отделу по наращиванию потенциала, возможно, следует рассматривать финансирование по Счету развития как предоставление стартового

капитала (на цели разработки проектов, консультационной и информационно-просветительской работы и т.д.), а не как финансирование мероприятий по линии технического сотрудничества, направленных на укрепление потенциала.

4. Оценка проекта Об, финансировавшегося по Счету развития Организации Объединенных Наций: Расширение эффективного участия развивающихся стран в динамично развивающихся и новых секторах международной торговли

19. Проект Об: Расширение эффективного участия развивающихся стран в динамично развивающихся и новых секторах международной торговли – осуществлялся с 2008 по 2011 год. Его цель заключалась в том, чтобы помочь странам в создании нового конкурентоспособного потенциала предложения благодаря использованию инновационных подходов к развитию, торговле, накоплению организационной памяти и обмену информацией в интересах устойчивого экономического развития стран-бенефициаров. Главными направлениями проекта являлись подготовка трех национальных исследований для трех развивающихся стран, организация трех национальных и трех региональных рабочих совещаний, проведение одной ознакомительной поездки, создание учебного модуля, разработка аналитической рамочной программы и базы данных по индексам выявленной фактороинтенсивности (ИВФИ), позволяющим выявить секторы/товары/соответствующие рынки с наибольшим экспортным потенциалом.

20. Выводы, сделанные проводившей оценку группой по итогам проекта, подтвердили, что этот проект является очень актуальным и отвечает адресованному ЮНКТАД требованию Аккрского соглашения "содействовать расширению участия развивающихся стран в динамичных и новых секторах мировой торговли". На протяжении всего срока осуществления проект демонстрировал гибкость и отвечал предъявлявшимся к нему требованиям, обеспечивая позитивные результаты. В то же время проводившая оценку группа отметила, что эта гибкость могла бы найти более полное отражение в логической структуре проекта. Говоря о логической структуре проекта, группа заметила, что с учетом ограниченности ресурсов и времени на реализацию проекта она могла бы быть более прагматичной и активнее использовать показатели SMART. В докладе отмечается, что цели проекта были определены слишком широко, что привело к распылению средств и снижению эффективности проекта. В этой связи было отмечено, что, хотя проект и позволил оказать ценную помощь Перу, можно было добиться больших успехов в создании сетей государственно-частных партнерств, а также в выявлении динамичных или новых товаров для бенефициаров. Что касается эффективности, было отмечено, что координация проектной деятельности стала тяжелой нагрузкой для занимающегося ею сотрудника, что в первую очередь отразилось на его усилиях наладить синергические связи с другими подразделениями системы Организации Объединенных Наций в интересах реализации данного проекта.

21. На основе сделанных выводов проводившая оценку группа сформулировала следующие рекомендации: а) при разработке проекта следует добиваться внутренней логичности проектной деятельности и согласованности средств и задач; кроме того, следует точнее определить показатели SMART, позволяющие оценить результаты работы и ее воздействие; б) следует разработать такие кадровые схемы, которые обеспечивали бы координатору проекта необходимую поддержку, позволяющую ему выполнять свои служебные обязанности и в то же время контролировать эффективность осуществления проекта и представлять аналитические отчеты; в) при планировании проекта ЮНКТАД следует

проводить целенаправленные мероприятия на уровне стран и стараться не распылать ресурсы; d) проектная группа не должна забывать о необходимости организации обмена знаниями через Интернет, которая предусматривалась в рамках проекта; в частности, сразу же после окончания реструктуризации веб-сайта ЮНКТАД следует завершить разработку и разместить на нем учебный модуль, посвященный использованию ИВФИ; e) с самого начала разработки проекта следует учитывать сквозные темы гендерной и экологической ответственности.

II. Вынесенные уроки

22. С учетом результатов этих оценок ниже приводятся те уроки, которые руководители и сотрудники программ, возможно, захотят учитывать в своей работе.

A. Уроки, вынесенные в процессе разработки проекта

23. Вынесенные в процессе реализации проекта уроки должны в обязательном порядке включаться в проектную отчетность. Анализ предыдущих схожих проектов или проектной деятельности до начала разработки нового проекта или последующих этапов программы работы позволяет учесть вынесенные уроки и избежать аналогичных ошибок. Слишком часто такой анализ проводится поверхностно или не проводится вообще. В результате приходится вновь "изобретать колесо", повторяя те же ошибки. Подразделения должны обеспечить, чтобы любая деятельность по совершенствованию программ и любая отчетность высшему руководству опиралась на результаты обсуждения таких уроков. В качестве альтернативы анализ достижений и неудач проектов можно было бы проводить в контексте работы Комитета по обзору проектов. Обмен как успешным, так и неудачным опытом снижает вероятность повторения ошибок.

24. Проектная документация выполняет множество функций: она является инструментом планирования и программирования, управления, мониторинга и оценки и, наконец, передачи информации. При подготовке проектной документации должны учитываться все эти аспекты.

25. Ответственным за разработку проекта (а также за управление им и за его осуществление) необходимо с самого начала активировать все те драйверы, от которых зависит успех проекта, а именно:

a) провести подробный анализ исходных условий, в том числе выявить все основные заинтересованные стороны и все институциональные связи в областях, охватываемых проектом;

b) тщательно изучить все заинтересованные стороны на предмет того, чей потенциал будет усилен – физических лиц, учреждений, общества? Анализ потенциала каждой заинтересованной стороны с тем, чтобы точно определить ее недостатки/потребности, серьезно облегчает оценку проекта/повышает отдачу от него;

c) создать четкую логическую систему, включающую в себя соответствующие исходные параметры, реалистичные и поддающиеся количественной оценке цели, а также процедуры SMART и показатели результативности;

d) собрать информацию о работе, проводимой в данной области другими структурами, и определить, как она может дополнить проектную деятельность и дать синергический эффект.

26. Необходимо установить четкие и прозрачные критерии оценки и отбора стран – получателей помощи и целевых секторов (исходя из сформулированных потребностей и логики проектной деятельности). Отсутствие представительства на местах осложняет понимание реального положения конкретных стран. В этой связи, возможно, было бы полезным разработать четкий механизм, позволяющий странам-получателям в период анализа целесообразности проведения проекта представлять официальные запросы на проведение оценки потребностей, включая конкретные подтверждения обязательств самих правительств.

27. Проекты должны предусматривать и стратегии выхода из них партнеров, что в условиях политического диалога и консультативной поддержки обеспечивало бы устойчивость результатов и иные масштабы воздействия. Для официального оформления таких стратегий они должны продумываться на этапе планирования проектов или на ранних стадиях их осуществления.

28. Если планируется последующая деятельность, например содействие выполнению рекомендаций доклада, проекты должны включать в себя четкие стратегии взаимодействия с правительствами, помогающие определять потенциальных партнеров для финансирования запланированной последующей деятельности.

29. Для того чтобы предусмотренные в повестке дня развития меры давали сбалансированный, устойчивый результат, в процессе формулирования проектов должна учитываться и гендерная перспектива.

30. Необходимо иметь четкий график осуществления проекта с указанием различных рубежей, важных предпосылок и потенциальных узких мест, который давал бы проектной группе и странам-получателям четкое представление о том, в каких областях от них потребуются пристальный мониторинг и последующие действия. Кроме того, при разработке проекта занимающиеся им сотрудники должны учитывать задержки, которые возникают в процессе контактов и принятия решений, и оставлять достаточный запас времени в тех областях, где такие задержки могут возникнуть.

31. Финансируемые по Счету развития Организации Объединенных Наций проекты в силу ограниченности средств и требований к их использованию больше подходят для национального/странового, чем для более крупного или регионального уровня.

32. Привлечение местных заинтересованных сторон (в том числе на уровне общин) к процессу принятия проектных решений превращает их в реальных участников проекта, тем самым повышая его устойчивость.

В. Уроки, вынесенные в процессе осуществления проектов

33. С самых ранних этапов цикла проектного планирования ЮНКТАД должна выделить на эти цели достаточно кадровых ресурсов и рабочего времени сотрудников. В плане электронной системы служебной аттестации и оценки проделанной работы такие функции по управлению проектами должны отмечаться и получать должную оценку как признание дополнительных профессиональных обязанностей, связанных с управлением проектной деятельностью.

34. Следует противодействовать текучести ключевых кадров, занятых в проектах, поскольку это ведет к задержкам и снижает эффективность осуществления проектной деятельности. Эту задачу можно решать следующими способами:

- а) выделяя достаточное количество сотрудников, которые могут заменить друг друга;
- б) требуя официальной передачи функций в случае ухода сотрудника;
- в) готовя качественную, содержательную и свежую проектную документацию.

35. Занимающаяся проектом национальная группа должна иметь четкую структуру, идет ли речь о конкретном подразделении министерства или о группе должностных лиц и представителей ряда министерств, научных кругов, гражданского общества и промышленных отраслей. Структура подотчетности и механизм принятия решений должны быть четко прописаны в меморандуме о договоренности или в проектной документации в целях обеспечения эффективной связи и управления проектом.

36. Не очевидно, что информационно-просветительской деятельности будет достаточно для автоматического усвоения информации и овладения знаниями, которое требует времени, закрепления и повторения. Увеличению отдачи от проекта должен способствовать комбинированный подход к укреплению потенциала, в рамках которого обучение без отрыва от производства должно подкрепляться практической профессиональной подготовкой.

С. Уроки, вынесенные в процессе мониторинга и оценки

37. В проектной документации следует особенно тщательно проработать систему мониторинга и оценки. Для того чтобы сориентировать процедуру мониторинга и оценки на анализ воздействия проекта, на этапе подготовки всех проектов следует проводить обследование исходной ситуации. На проведение мониторинга и оценки и представление отчета об итогах проделанной работы нельзя жалеть средств, причем такой отчет должен представляться в четко установленные сроки.

38. В качестве инструмента мониторинга и оценки можно было бы более эффективно использовать ежегодные доклады о ходе реализации проектов. Для этого доклады должны содержать а) оценку по сравнению с показателями логической структуры и б) более глубокий анализ достигнутого прогресса и изменений в логике проектной деятельности. Все эти изменения должны отражаться в логической структуре при соответствующей корректировке проектных показателей. Если говорить, в частности, о проектах, финансируемых по Счету развития Организации Объединенных Наций, итоговый доклад должен содержать качественную оценку успехов в достижении поставленных целей (или возможностей их достижения) на более высоких уровнях логики проектной деятельности. Наконец, в ходе мониторинга проектов должны по возможности использоваться данные, дезагрегированные по гендерному признаку.