



**Исполнительный совет
Программы развития
Организации Объединенных
Наций, Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения и Управления
Организации Объединенных
Наций по обслуживанию проектов**

Distr.: General
18 April 2017
Russian
Original: English

Ежегодная сессия 2017 года

30 мая — 9 июня 2017 года, Нью-Йорк

Пункт 8 предварительной повестки дня

Оценка

**Замечания руководства в отношении совместной
оценки институциональной эффективности ПРООН**

Контекст, справочная информация и выводы

1. В 2016 году Независимым управлением оценки ПРООН (НУО) и Управлением ревизии и расследований (УРР) была проведена совместная оценка институциональной эффективности ПРООН¹. Оценка имела целью ответить на следующий вопрос: насколько осуществление мер, принимавшихся с 2010 года в целях повышения качества программ, расширило или может расширить возможности ПРООН в плане реализации более действенных программ и повышения ее институциональной эффективности? Говоря коротко, цель заключалась в том, чтобы оценить, насколько осуществление политических и организационных мер, в том числе связанной с ними реструктуризации, расширило или может расширить возможности ПРООН в плане реализации более действенных программ и повышения ее институциональной эффективности. Конечной целью оценки являлось содействие процессу организационного обучения посредством выявления возможностей для повышения институциональной эффективности организации.

2. В общем и целом, ПРООН установила три ключевые взаимосвязанные управленческие задачи как содействующие повышению организационной эффективности в ее стратегическом плане на 2014–2017 годы: 1) повышение качества программ; 2) повышение уровня организационной открытости; и 3) повышение эффективности управления финансовыми и людскими ресурсами. Ожидается, что организационная эффективность и результативность должны способствовать повышению эффективности развития, что ведет к «институциональной эффективности» и является ее мерилom. Обсуждение вопросов управления, ориентированного на конкретные результаты (УОКР), является частью программы реформ Организации Объединенных Наций с конца 1990-х годов и помогло сместить акцент с мероприятий/поступлений (ресурсов), действий и продуктов на результаты.

¹ Резюме оценки см. в документе [DP/2017/21](#).



3. Оценка охватила период 2010–2015 годов, который включает в себя периоды стратегических планов на 2008–2013 и 2014–2017 годы. Замечания руководства ПРООН (см. приложение) охватывают практические и привязанные к срокам ключевые мероприятия, которые опираются на ведущуюся работу, и определяют стороны, ответственные за такие мероприятия.
4. Руководство ПРООН приветствует доклад с оценкой и высоко оценивает совместные усилия НУО и УРР по оценке того, в какой степени крупные институциональные реформы привели к более эффективной и результативной организации.
5. ПРООН осознает, что в качестве первого шага процесс оценки включал проверку результативности работы УОКР ПРООН, проведенную УРР, которое оценило существующую в ПРООН систему как удовлетворительную. Оценка была продолжена обзором общеорганизационных мер по качественному составлению программ и по управлению финансовыми и людскими ресурсами, в связи с чем совместная группа УРР и НУО провела беседы с соответствующими сотрудниками региональных центров обслуживания и 45 страновых отделений.
6. В течение периода 2010–2015 годов ПРООН приняла значительные политические и организационные меры, включая укрепление своего регионального присутствия и консолидацию политических функций, занимающих центральное место в процессе структурных изменений, осуществленном в 2014 году, и набор мер, реализованных в экспериментальном порядке в 2015 году, для наращивания потенциала страновых отделений и региональных бюро/центров по выполнению более качественных программ. Кроме того, внешний контекст, в котором действует ПРООН, изменился в отчетный период, и в качестве примеров можно привести принятие целей в области устойчивого развития, уменьшение объема регулярных ресурсов и затянувшиеся кризисы.
7. На программном уровне результаты реализации страновых программ ПРООН были приведены в соответствие с результатами реализации стратегического плана на 2014–2017 годы, причем результаты для каждой страновой программы были ограничены максимум четырьмя показателями. На всех уровнях были установлены стандарты качества для составления программ, и были разработаны семь критериев качества для составления программ наряду с инструментами для оценки качества программ и проектов на этапах разработки, осуществления и закрытия. Была представлена пересмотренная обязательная процедура обеспечения качества на этапе планирования и разработки страновых программ и в течение всего цикла проектов ПРООН. В 2014 году были впервые на экспериментальной основе опробованы новые стандарты обеспечения качества, и различные политические и программные меры были полностью реализованы в марте 2016 года. Кроме того, в поддержку повышения качества программ были внедрены стандарты для документов по страновым программам (ДСП) и стандарты планирования и разработки проектов. В 2014 году и в декабре 2015 года шаблон ДСП был пересмотрен в сторону более конкретных рекомендаций в отношении требований к качеству программ. Была разработана и внедрена новая политика контроля, в соответствии с которой для отслеживания прогресса требуется сбор и использование надлежащих и надежных данных; помимо того, в рамках этой политики отделения должны обеспечивать органы контроля достаточными ресурсами согласно ежегодным программам, а региональные бюро должны выделять не менее 1 процента от ежегодно расходуемых на цели развития средств на мероприятия по контролю и оценке. ПРООН признает, однако, необходимость укрепления нескольких остающихся слабых мест; эти вопросы решаются путем наращивания прилага-

емых усилий, причем большое внимание по-прежнему уделяется обеспечению более высокого качества программ через посредство УОКР.

8. Руководство ПРООН приветствует общее заключение о том, что наблюдаются признаки повышения качества программ ПРООН, что использование ДСП приобрело более стратегический характер и дает возможность для более эффективного участия многочисленных сегментов организации в обеспечении качества и что отмечается прогресс в обеспечении качества программ ПРООН с целью содействия составлению программ и бюджетов, ориентированных на конкретные результаты. Руководство также высоко оценивает сделанные по итогам оценки выводы о том, что организационные меры, такие как структурные изменения, осуществленные в 2014 году, позволили уточнить распределение некоторых ролей и обязанностей между региональным и центральным уровнями и что услуги, предоставляемые региональными центрами, получают высокую оценку в страновых отделениях.

9. Хотя руководство ПРООН признательно за оценку, оно отмечает некоторые вопросы касательно подхода, методологии и недостаточных доказательств в поддержку некоторых из заключений. Следовательно, оценка является полезной, но к ней следует относиться осторожно и разумно. Как было признано в ходе оценки, доказательства, использованные при подготовке доклада, были собраны слишком рано в процессе реформ, чтобы позволить сделать значимые заключения относительно эффективности и результативности мер, касающихся изменений, когда они будут полностью внедрены по всей организации. Первичные данные были собраны преимущественно от пользователей и из прошлого анализа, и при этом не было полного понимания относительно направления реформ к концу периода Стратегического плана. Некоторые из выводов и заключений по итогам оценки нужно рассматривать в надлежащем контексте и основывать на фактических данных. Отсутствие такой контекстуализации, с точки зрения понимания, привело, к сожалению, к выводам и заключениям, которые нуждаются в дальнейших разъяснениях.

10. Руководство ПРООН приветствовало бы более перспективные рекомендации и рекомендовало бы включить в доклад раздел, посвященный извлеченным урокам, в частности относительно того, какую поддержку УОКР может оказать достижению целей в области устойчивого развития и удовлетворению реальных потребностей правительств, местных общин и целевых групп населения.

11. Хотя ПРООН признательна за выводы и заключения, содержащиеся в докладе, у нее имеются оговорки в отношении следующих заключений и выводов:

а) руководство отмечает заключение 1², в котором говорится: «Отмечается прогресс в части согласования [Рамочных программ Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития] РПООНПР и ДСП с приоритетами стратегического плана и отражения в них целей в области устойчивого развития, однако по большей части в этих документах не отражены стратегическое сравнительное преимущество ПРООН и то, как ПРООН планирует сообщить дополнительную ценность инициативам, осуществляемым в целях развития. В ДСП недостаточно полно отражены использование и понимание механизма концептуальной матрицы, который мог бы способствовать выработке более комплексного видения и подхода», и оно хотело бы особо отметить то, что организация полностью поддерживает совместные процессы формулирования и осуществления РПООНПР. ПРООН отбирает свои результа-

² DP/2017/21, пункт 39.

ты реализации программ из РПООНПР. ПРООН помогла обеспечить, чтобы стандарты качества были внедрены в новых указаниях относительно РПООНПР, подчеркивая сравнительные преимущества системы Организации Объединенных Наций и дополнительные преимущества отдельных учреждений. Теория изменений будет включена в эти новые указания, что поможет наладить более тесную связь между РПООНПР и страновыми программами других учреждений системы Организации Объединенных Наций. Указания относительно ДСП и шаблон ДСП были недавно пересмотрены на предмет включения более твердых руководящих принципов и более ясных ожиданий относительно дополнительных преимуществ, сравнительных преимуществ и партнерских стратегий ПРООН;

б) в отношении вывода 3³, который гласит: «Внедрение стандартов качества представляет собой шаг вперед в деле создания общеорганизационных руководящих принципов, касающихся качества программ и проектов. Однако не во всех страновых отделениях имеются условия для обеспечения соблюдения стандартов, и маловероятно, что в краткосрочной перспективе страновые отделения смогут добиться соблюдения стандартов в полном объеме», руководство ПРООН хотело бы указать на то, что весь пакет контроля качества в том, что касается составления программ ПРООН, был принят в марте 2016 года. Это оставило мало времени для того, чтобы страновые отделения в полной мере внедрили его в свою работу до проведения оценки. ПРООН признает, что подлинная проблема касается осуществления, которое требует от организации инвестиций для обеспечения понимания персоналом, систем, инструментов, поддержки и повышения уровня осведомленности. Уменьшение объема регулярных ресурсов на протяжении последних нескольких лет все больше и больше затрудняет инвестиции в эти основные общеорганизационные процессы перемен, в том числе в потенциал, требующийся для осуществления на страновом уровне. Руководство изыскивает возможности обеспечения устойчивого финансирования этих основных функций, дабы создать условия для гарантированного проведения политики в рамках всей организации. ПРООН рассматривает улучшения в плане институциональной эффективности как постоянный процесс. Также планируется обзор работы по гарантированию качества проектов с целью оценить качество данных и вынести рекомендации относительно дальнейшей институционализации этой инициативы в качестве инструмента управления;

с) что касается заключения 3⁴, которое гласит: «Направление УОКР по-прежнему больше ассоциируется с методами, основывающимися на обеспечении соответствия требованиям к предоставлению отчетности с узкой ориентацией на обучение на основе фактической информации в целях совершенствования методов управления знаниями в интересах принятия решений и повышения эффективности деятельности ...», то руководство ПРООН считает, что системы контроля качества касаются в меньшей степени соответствия требованиям и в большей степени — использования набора стандартов для оценки результатов деятельности, повышения качества и управления программными рисками. Эти стандарты предназначены для выявления сильных и слабых сторон и для управления действиями руководства в целях улучшения качества и результатов с течением времени. Внедрение УОКР в ПРООН является достижением, которое неизменно отмечается и высоко оценивается при проведении обследований, обзоров эффективности деятельности партнерами и проверок УОКР. Если взглянуть на ДСП в целом или на их результаты и их ресурсную базу, то видно кардинальное изменение в том, как программы разрабатываются

³ DP/2017/21, пункт 27.

⁴ DP/2017/21, пункт 49.

и осуществляются. Оценка не отражает в достаточной степени те институциональные механизмы, которые были внедрены и которые ускорили скорость реакции, улучшили надзор и усилили поддержку страновых отделений. Укрепление региональных центров улучшило оказание страновым отделениям комплексной политической и программной поддержки, которая является более доступной и более эффективной с точки зрения затрат. Накопленный опыт и извлеченные уроки будут нацелены на укрепление механизмов поддержки страновых отделений в целях более качественного составления и осуществления программ с привлечением региональных бюро, Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ (БПВОП) и Бюро управленческого обслуживания (БУО). Более того, прилагаются усилия для интеграции планирования, мониторинга, отчетности и составления бюджета в рамках одной платформы, дабы еще больше укрепить культуру УОКР в ПРООН.

Приложение

Главные рекомендации по итогам оценки и замечания руководства ПРООН

Рекомендация 1

С учетом содержания РПООНПР и руководящих указаний, представленных в стандартах качества ПРООН, страновым отделениям следует обеспечить надлежащее выявление сравнительных преимуществ и полезной деятельности ПРООН посредством предоставления фактов, доказывающих, что ПРООН имеет больше возможностей для реализации конкретных программ, чем другие учреждения.

Замечания руководства

ПРООН признательна за отмеченное в ходе оценки улучшение качества ДСП. Это является результатом более четких стандартов качества, более эффективной поддержки стран и активного взаимодействия старшего руководства в оценке новых программ. Процесс оценки программ, включающий как предварительную оценку проектов, так и Комитет по оценке проектов на уровне штаб-квартиры, привел более актуальным и лучше сформулированным программам, имеющим более стратегическую направленность, что вытекает из откликов, полученных от государств-членов, и из недавней проверки эффективности УОКР. Дополнительная ценность ДСП получила должное отражение в оценках результатов деятельности в области развития, проведенных НУО; все оценки, охватывающие период нынешнего Стратегического плана, привели к заключению о том, что вклад ПРООН в достижение национальных результатов в целом является очень большим.

РПООНПР формулируется совместными усилиями страновой группы Организации Объединенных Наций для целей комплексного планирования программ, дабы они согласовывались с национальными планами и приоритетами в области развития. ПРООН полностью поддерживает процессы выработки и осуществления РПООНПР в партнерстве с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. Итоговые результаты выполнения РПООНПР разрабатываются с учетом основных критериев сравнительного преимущества и дополнительной ценности систем Организации Объединенных Наций, включая отдельные подразделения Организации Объединенных Наций. Это включает обдумывание мандата, технических экспертных знаний, документально подтвержденного опыта, объема и прецедентов, доступа к финансовым средствам на цели развития, интеллектуального лидерства и явного предпочтения партнеров по процессу развития, включая партнеров в странах осуществления программ. Затем ПРООН выводит свои окончательные результаты выполнения программ непосредственно из этих рамок. Имеются доказательства того, что итоговые результаты выполнения РПООНПР, в достижение которых ПРООН вносит свой вклад, прочно связаны со Стратегическим планом ПРООН и учитывают цели в области устойчивого развития и другие согласованные на международном уровне программы действий. Каждый ДСП, представленный Исполнительному совету в 2016 году, четко отвечал национальным приоритетам и целям в области устойчивого развития и одновременно с этим твердо коренился в Стратегическом плане ПРООН, используя оценку и другие доказательства для того, чтобы объяснить сравнительное преимущество и дополнительную ценность ПРООН в стране. Сюда входили ДСП из всех регионов, в том числе из Вьетнама, Ливана, Суринама, Черногории и Эритреи.

ПРООН согласна с важностью четкого установления сравнительных преимуществ и добавленной ценности в планах по программам на основе фактических данных, в том числе в РПООНПР и ДСП. Проведенный в 2016 году внутренний анализ извлеченных уроков в отношении качества программ привел к заключению о том, что, хотя 82 процента новых ДСП использовали оценку для того, чтобы помочь объяснить сравнительные преимущества ПРООН в секторе развития соответствующей страны, ДСП ПРООН все еще слабы в плане установления сравнительных преимуществ организации по отношению к другим партнерам. В ответ на это, руководящие указания в отношении ДСП и шаблон ДСП были недавно пересмотрены с целью включить более четкие указания и более ясные планируемые результаты относительно ценной деятельности, сравнительных преимуществ и стратегий партнерства ПРООН. Комитет по оценке проектов на уровне штаб-квартиры более пристально изучит

этот вопрос начиная с 2017 года. Стоит также отметить, что ДСП ограничены предельным количеством в 6000 слов, что сказывается на включаемых в них вопросах. ПРООН будет рекомендовать увеличить это максимальное количество слов в последующем, однако она согласна с тем, что, несмотря на ограничение по объему, при разработке программ необходимо сознательно учитывать сравнительные преимущества, гарантированными процессами внутренней оценки в организации.

Руководящие указания в отношении разработки РПООНПР были подготовлены в рамках межучрежденческого процесса, в котором активно участвует ПРООН. Руководящие указания по РПООНПР были пересмотрены для того, чтобы они лучше соответствовали установкам, связанным с целями в области устойчивого развития. ПРООН помогла обеспечить включение в эти новые руководящие указания стандартов качества для РПООНПР, с тем чтобы устранить беспокойства, касающиеся слабостей разработки РПООНПР. Это включает выделение сравнительных преимуществ системы Организации Объединенных Наций и дополнительных преимуществ отдельных организаций. Кроме того, для РПООНПР также внедряются теории изменений, что позволит обеспечить более тесную связь между РПООНПР страновыми программами учреждений и включить сравнительные преимущества в качестве одного из основных критериев для выбора приоритетных областей для РПООНПР.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
1.1 Обеспечить, чтобы руководящие указания по составлению программ включали акцент на то, как надлежащим образом отражать сравнительное преимущество ПРООН на основе фактических данных.	К декабрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
1.2 Осуществляемый Комитетом по оценке проектов на уровне штаб-квартиры контроль качества проектов страновых программ на предмет анализа фактических данных, приведенных в ДСП, в отношении того, почему ПРООН занимает более выгодное положение, чем другие учреждения в выбранных приоритетных областях, в качестве обычной практики.	К сентябрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
1.3 Целевое оказание поддержки странам, осуществляющим процессы составления страновых программ, для освещения того, как нужно использовать методику теории изменений для установления сравнительных преимуществ учреждений.	К июню 2018 года	Региональные бюро		

Рекомендация 2

ПРООН следует обеспечить, чтобы сотрудники всех страновых отделений имели полное представление о том, что такое концептуальная матрица, и правильно использовали этот механизм при составлении программ, проводя тщательную оценку полноты и внутренней логики концептуальных матриц перед представлением ДСП Исполнительному совету.

Замечания руководства

ПРООН разработала новые расширенные руководящие указания по теории изменений, которые были приняты на уровне всей организации в декабре 2016 года. В целях усиления последовательности в интеграции составления программ ПРООН возглавила совместные усилия Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития, направленные на разработку межучрежденческих указаний по разработке теорий изменений для РПООНПР. Любые инновации потребуют времени для закрепления, и ПРООН по-прежнему привержена внедрению дальнейших инноваций в сфере развития. ПРООН будет и далее включать теорию изменений в общеорганизационные учебные модули, и эта работа будет находиться в центре внимания в 2017 году. В этом отношении ПРООН добилась большого прогресса в составлении более качественных ДСП на основе четкой траектории развития. Комитетом по оценке проектов на уровне штаб-квартиры осуществляется жесткий процесс, и он изучает ДСП на предмет доказательств теории изменений среди других аспектов качества. Эта работа будет еще больше укрепляться в 2017 году наряду с главными общеорганизационными точками принятия решений в Комитете по оценке проектов на уровне штаб-квартиры.

Как было отмечено в ходе проверки эффективности работы УОКР, теория изменений не означает просто использование термина «теория изменений», а, скорее, имеет отношение к базированию ДСП на ясной логике развития с использованием методики теории изменений.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
2.1 Предварительная проектная оценка ДСП на предмет включения анализа полноты и внутренней логики теории изменений.	К декабрю 2017 года	Региональные бюро		
2.2 Целевое оказание поддержки странам, осуществляющим процессы составления страновых программ, для освещения концепции теории изменений и того, как применять ее при разработке страновых программ.	К декабрю 2017 года	Региональные бюро		

Рекомендация 3

ПРООН следует провести оценку расходов на внедрение новой системы обеспечения качества программ и проектов, с тем чтобы определить, можно ли (и если можно, то каким образом) обеспечить устойчивое удовлетворение ресурсных потребностей реформированной системы при помощи рассчитанных на поэтапное осуществление планов со сметой расходов. Принимая за основу имеющийся бюджет, ПРООН следует установить приоритеты в отношении тех элементов качества, которые должны в полном объеме соблюдать страновые отделения.

Замечания руководства

Новые стандарты качества ПРООН для составления программ разработаны так, чтобы облегчить обучение и принятие решений относительно улучшения качества с течением времени, вместо того чтобы служить контрольным перечнем, ориентированным на соблюдение требований. Стандарты отражают различные характеристики, содействующие качественному составлению программ и опирающиеся на уроки, извлеченные из различных оценок, проверок, экспертиз и других обзоров. Этот инструмент оценки предназначен для указания на сильные стороны и, что еще более важно, на слабости, чтобы помочь руководителям в принятии решений о том, какие инвестиции нужно произвести для того, чтобы улучшить качество. Обеспечение качества проектов осуществляется в рамках общеорганизационной системы планирования, а это означает, что банные могут анализироваться на уровне индивидуального проекта, портфеля программ странового отделения, проектов в том или ином реги-

оне в целом и на уровне всей ПРООН. Общая результативность деятельности оценивается с использованием стандартов. Если некоторые характеристики не соответствуют минимальным стандартам и не могут быть легко изменены, то либо вводится в действие план руководства по решению этих вопросов со временем, либо это помечается как программный риск, который должен находиться под контролем руководства, поскольку он будет сказываться на достижении качественных результатов. План руководства, отражающий действия, которые будут предприняты для улучшения качества, исходя из имеющихся ресурсов, занимает центральное место в процессе оценки. Например, в условиях некоторых кризисов, возможно, не будет достаточно времени для подготовки всего анализа, требующегося для удовлетворения стандартов ПРООН в отношении многих характеристик качественного составления программ. Это не означает, что важная работа по скорейшему восстановлению начаться не может. Напротив, процесс обеспечения качества поможет руководителям помечать вопросы, которыми нужно будет заняться, как только позволят условия, дабы они не оказались забытыми в процессе практического осуществления.

На этапе эксперимента внутренняя оценка ПРООН показала, что в среднем сотрудникам по программам требуется один час на каждый проект каждый год, чтобы завершить оценку на предмет обеспечения качества. Более значительной инвестицией является объем времени и ресурсов, требующийся для улучшения качества, что предстоит определить руководителю исходя из имеющихся ресурсов. Система обеспечения качества поможет организации лучше понять ее портфель на разных уровнях и провести анализ, который может содействовать принятию решений. ПРООН будет и далее оценивать эффективность процессов обеспечения и контроля качества по мере продвижения вперед и корректировать их с учетом нового стратегического плана.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
3.1 Обзор политики, касающейся стандартов составления программ, после завершения работы по обеспечению качества проектов 2016 года.	К декабрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
3.2 Корректировка параметров качественного составления программ, в случае необходимости, параллельно с периодом нового стратегического плана на 2018–2021 годы и обеспечением соответствующей подготовки страновых отделений.	К декабрю 2021 года (параллельно с периодом нового стратегического плана на 2018–2021 годы)	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		

Рекомендация 4

ПРООН следует провести переоценку финансовой устойчивости модели региональных центров/узлов обслуживания, в том числе в отношении назначения консультантов по политическим вопросам в БПВОП.

Замечания руководства

Консолидация региональных центров в 2014 году объединила функции поддержки программ, ранее выполнявшиеся региональными бюро, оказываемую БПВОП политическую и консультативную поддержку, управленческие услуги БУО и поддержку в плане мобилизации ресурсов и коммуникации, оказываемую Бюро внешних сношений и пропаганды. ПРООН приветствует выводы о том, что страновые отделения удовлетворены качеством и своевременностью поддержки, оказываемой центрами, и что оказываемая комплексная поддержка способствует улучшению качества. Как отмечается в докладе по итогам оценки, региональное местонахождение этих услуг оказалось эффективным с точки зрения

затрат. Руководство ПРООН отмечает, что региональные центры не являются обособленными субъектами с отдельной моделью финансовой устойчивости. В соответствии с новым процессом подхода к планированию и составлению бюджета имеющиеся финансовые ресурсы для БПВОП будут рассматриваться каждый год как относящиеся к другим бюро и используемые на основе сотрудничества с ними, и, как и следует ожидать, их нужно будет корректировать по мере необходимости с учетом общих ресурсов, имеющихся в распоряжении ПРООН. Кадровая структура БПВОП будет по-прежнему развиваться в соответствии с меняющейся бизнес-моделью ПРООН для обеспечения предоставления услуг по поддержке политики и программ, эффективно учитывающих изменяющиеся потребности и спросы на глобальном, региональном и страновом уровнях. В соответствии с политикой возмещения затрат, утвержденной Исполнительным советом, отмечается также, что ПРООН приняла меры для обеспечения того, чтобы расходы на консультативные и другие услуги по проектам относились на счет проектов.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
4.1 Регулярный обзор хода исполнения общеорганизационного бюджета на 2017 год и подготовка бюджетных ассигнований на 2018 год.	К декабрю 2017 года	Бюро управленческого обслуживания/региональные бюро/ Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ		

Рекомендация 5

ПРООН следует принять меры к расширению базы знаний об УОКР, сосредоточив больше внимания на обучении и управлении знаниями в интересах повышения эффективности и сместив акцент с подтверждения результатов на улучшение результатов. Для эффективного институционального закрепления механизмов УОКР необходимо обеспечить удовлетворение потребностей в области развития потенциала за счет использования широкого спектра подходов с участием всех сотрудников: от руководителей и представителей старшего управленческого звена до руководителей программ и помощников. Деятельностью по укреплению потенциала должны быть также охвачены партнеры-исполнители, участие которых в улучшении качества национальных наборов данных и в содействии совершенствованию требований ПРООН к отчетности крайне важно. Кроме того, необходимо уделять больше внимания формированию организационной культуры более эффективного использования заключений, рекомендаций и извлеченного из оценок и проверок опыта в целях содействия управлению знаниями и своевременного принятия стратегических решений.

Замечания руководства

Эта рекомендация в общем плане согласуется с оценкой ПРООН нынешнего состояния знаний и обучения в организации. Вместо того, чтобы просто сосредоточить внимание на подотчетности и отчетности, критическое осмысление и обучение на основе прошлого опыта в целях улучшения дальнейших результатов являются важной частью УОКР. Это будет требовать еще больших инвестиций в укрепление потенциала по управлению знаниями на страновом, региональном уровнях и на уровне штаб-квартиры, подготовки по соответствующим инструментам и методологиям, а также культуры, охватывающей постоянное обдумывание, обучение и постоянный обмен знаниями в качестве мандата каждой группы и каждого отдельного сотрудника. Учитывая эту необходимость, уже в 2016 году ПРООН обратила очень большое внимание на то, чтобы дополнить давний акцент на подготовку и инструменты, относящиеся к УОКР, широким диапазоном подходов и решений по управлению знаниями, которые анализируют прошлый опыт с точки зрения обучения, позволяют сотрудникам на постоянной основе обдумывать и обмениваться накопленным опытом и выявляют ресурсы (в плане как контента, так и людей), которые могут помочь персоналу применять эти знания ради достижения улучшенных результатов. Эти подходы включали: анализ уроков, извлеченных из ежегодных докладов, ориентированных на конкретные результаты, и децентрализованных оценок, проведенных в 2014 и 2015 годах; повторный запуск тематических сетей знаний

ПРООН; постепенное внедрение усовершенствованной инфраструктуры для обмена знаниями; и перезапуск публичной библиотеки информационной продукции ПРООН наряду с новыми механизмами для оценки их качества, сферы охвата и воздействия. ПРООН также инвестирует в разработку усовершенствованного механизма для отслеживания экспертных знаний сотрудников в предметных областях по всей организации. Признавая важность «смещения акцента с подтверждения результатов на улучшение результатов», ПРООН хотела бы особо отметить то, что эффективное использование заключений, рекомендаций и извлеченного опыта должно идти дальше лишь формальных оценок и включать более систематическое использование существующих бизнес-процессов (таких как цикл руководства проектом), неформального информационного контента и контактов сотрудников в целях будущего обучения. С этой целью ПРООН разработает и добавит инструмент для отражения извлеченных уроков в общеорганизационном пространстве по руководству проектами.

Укрепление потенциала национальных партнеров-исполнителей в отношении УОКР включено в новые стандарты качества ПРООН, касающиеся составления программ, и должно учитываться во всех проектах при условии наличия ресурсов. Стандарты также включают учет доказательств, полученных из оценок, проверок и других источников знаний, при разработке и осуществлении программ и проектов, равно как и для целей принятия решений. ПРООН согласна с тем, что одних только стандартов качества недостаточно; крайне важно, чтобы сотрудники и партнеры обладали потенциалом и чтобы были выделены достаточные ресурсы для удовлетворения этим стандартам. Поэтому ПРООН будет продолжать следить за тем, как укрепленные потенциалы ведут к улучшенной культуре УОКР для целей обучения и перемен по мере продвижения вперед.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
5.1 Разработать согласованные учебные модули УОКР в соответствии с новым стратегическим планом, комплексными результатами и ресурсной базой, политикой и процедурами и включить компонент подготовки по УОКР в вводные курсы для координаторов-резидентов и представителей-резидентов, программу подготовки для директоров и заместителей директоров страновых отделений, программу подготовки для младших сотрудников категории специалистов и в региональные учебные курсы и семинары-практикумы.	К марту 2018 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
5.2 Разработать для персонала свидетельство по УОКР/управлению программами.	К декабрю 2018 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
5.3 Обеспечить подготовку по УОКР/управлению программами для персонала по программам, включая руководителей.	На постоянной основе без сроков исполнения	Региональные бюро		

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
5.4 Разработать систему картирования и поиска экспертных знаний сотрудников (карта талантов «Поиск людей») для того, чтобы отделения могли находить экспертов по предметным областям, включая мониторинг и оценку.	К декабрю 2018 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития, Бюро управленческого обслуживания, Управление людских ресурсов		

Рекомендация 6

Руководству ПРООН следует в приоритетном порядке выделять средства на управление знаниями, не ограничиваясь лишь учетом передового опыта и опираясь на уроки, извлеченные из успехов и неудач в каждом конкретном контексте, что будет содействовать обеспечению эффективности и улучшению результатов. Руководство играет решающую роль в обеспечении благоприятных условий и оказании ПРООН поддержки в целях активизации взаимодействия и коммуникации в интересах дальнейшего формирования в масштабах всей организации ориентированной на конкретные результаты культуры, поощряющей критическое осмысление результатов деятельности и эффективное управление знаниями для улучшения результатов и закрепляющей положение, при котором как успехи, так и неудачи считаются важными средствами обучения. Руководителям следует реально поощрять «ориентированную на результаты культуру», выходящую за рамки представления отчетов и учитывающую особенности УОКР с точки зрения непрерывного организационного самообучения на основе не только контроля и оценки для целей отчетности, но и успехов, неудач и инноваций.

Замечания руководства

ПРООН согласна с оценкой в том, что роль руководства крайне важна для обеспечения благоприятных условий для управления знаниями в целях улучшения результатов, которое должно включать систематическое осмысление и обучение на основе как успехов, так и неудач. ПРООН хотела бы особо отметить некоторые из важных шагов, сделанных в указанном направлении, дабы поощрять и развивать ориентированную на результаты культуру и дополнять уже отмеченные механизмы и инструменты в целях улучшения качества программ и проектов. В этой связи в 2016 году ПРООН перезапустила свои сети тематических знаний после некоторого перерыва и объединила свои системы, основанные на информационно-коммуникационной технологии, в поддержку управления знаниями и обмена знаниями на базе Microsoft Office 365. В 2017 году это будет дополнено целенаправленными усилиями по учебной подготовке и информационно-разъяснительной работе, дабы позволить сотрудникам эффективно использовать эти механизмы для обучения и обмена знаниями. Кроме того, ПРООН предприняла практические шаги для реализации на практике самообучения на основе экспериментов, с учетом того, что дает результаты, а что - нет, посредством создания в 2014 году Фонда инноваций. Одним из главных компонентов мандата этого Фонда является предоставление рискованного капитала и консультативных услуг страновым отделениям для опробования новых подходов к решению проблем развития. Фонд инноваций документально подтверждает успехи и уроки, основанные на неудачах, в своих ежегодных обзорах и посредством частого ведения блогов. ПРООН по-прежнему привержена опробованию инноваций для целей развития и выявлению факторов, которыми объясняются неудачи, для улучшения показателей деятельности. Работа Фонда показывает, что сосредоточение внимания на неудачах в меньшей степени благоприятствует извлечению ценных уроков из страновых отделений по сравнению с определяющими степень качества вопросами, направленными на извлечение уроков, имеющих практическую ценность.

Кроме того, ПРООН представила комплексную систему оценки соотношения результатов и ресурсов (КСОРР) и «карточку оценки» в ежегодном докладе Администратора и среднесрочном обзоре Стратегического плана в качестве механизма подотчетности организации в сравнении со Среднесрочным планом на 2014-2017 годы. КСОРР и «карточка оценки», которые служат основой для диалога с Исполнительным советом по вопросам эффективности работы, уделяют особое внимание «неудачам» путем изучения коренных причин плохой работы. Эта система позволит ПРООН улучшить поддержку в плане политики и надзора со стороны штаб-квартиры и программирование на уровне стран. В новом стратегическом плане ПРООН представит надежную систему оценки результатов и установит более жесткие связи между результатами и ресурсами, что сделает организацию на всех уровнях подотчетной за результаты и укрепит потенциал по анализу коренных причин низких результатов работы. ПРООН также продолжает укреплять комплексную отчетность и тесно сотрудничать со страновыми отделениями по вопросам укрепления различных аспектов отчетности и понимания того, как они дополняют друг друга.

Основные меры	Срок	Ответственные подразделения	Контроль*	
			Ход реализации	Комментарии
6.1 Подготовка ежегодного доклада Администратора, включая анализ факторов низких показателей работы, дабы создать возможности для общеорганизационного обучения и для диалога с членами Исполнительного совета на предмет принятия конкретных мер для достижения более высоких результатов.	Ежегодно к июню	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
6.2 Укреплять механизм анализа низких результатов работы и затрудняющих факторов в системах мониторинга и отчетности.	К июню 2018 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		
6.3 Разработать «закладку» извлеченных уроков и внедрить ее в общеорганизационное пространство по руководству проектами (в системе общеорганизационного стратегического планирования).	К декабрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития, Административная канцелярия		
6.4 Курировать рост сетей знаний ПРООН в качестве резервуара для обмена знаниями и извлеченными уроками и для критического самоанализа эффективности осуществления программ.	К декабрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития и специалисты		
6.5 Готовить ежегодный анализ извлеченных уроков в отношении тенденций, проявляющихся на основе: а) данных из ориентированных на результаты ежегодных докладов; и б) ДСП, представляемых Исполнительному совету.	К декабрю 2017 года	Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ/Группа по последствиям для развития		

* Ход осуществления контролируется Аналитическим ресурсным центром.