



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

Distr.: General
6 May 2003
Russian
Original: English

Ежегодная сессия 2003 года
6–20 июня 2003 года, Нью-Йорк
Пункт 3 предварительной повестки дня
Фонд капитального развития Организации
Объединенных Наций

**Годовой отчет Фонда капитального развития
Организации Объединенных Наций, ориентированный
на результаты, за 2002 год**

Резюме

Это уже третий годовой отчет Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН), ориентированный на результаты (ГООР), который подготовлен в соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета. Отчет посвящен рассмотрению результатов, полученных ФКРООН в 2002 году в рамках его ориентировочных стратегических результатов (ОСР) на 2000–2003 годы.

В соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета деятельность ФКРООН в области инвестиций и наращивания потенциала сосредоточена на двух направлениях — местном самоуправлении и микрофинансировании. Достижение поставленной перед организацией общей цели содействовать сокращению масштабов нищеты обусловлено достижением следующих трех промежуточных целей, сформулированных в ОСР на 2000–2003 годы:

- 1) расширить устойчивый доступ малоимущего населения к базовым объектам инфраструктуры и коммунальным услугам и к продуктивным возможностям обеспечения средств к существованию на основе разумного местного самоуправления и улучшения рационального использования природных ресурсов;
- 2) расширить доступ малоимущего населения, прежде всего женщин, к финансовым услугам на устойчивой основе путем укрепления микрофинансовых учреждений и создания благоприятных условий; и
- 3) содействовать созданию эффективной в финансовом отношении организации, разрабатывающей и осуществляющей качественные программы в области местного самоуправления и микрофинансирования.

Между промежуточными целями (i) и (iii) и ОСР Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) можно провести прямые параллели.

В настоящем докладе дается оценка деятельности организации с точки зрения достижения ежегодных целевых показателей в рамках каждой промежуточной цели. Кроме того, при составлении ГООР за 2002 год было уделено больше внимания вопросам управления с учетом основных результатов, полученных организацией, главных задач, стоящих перед ней, и ее перспектив.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение	3
II. Результаты, задачи и перспективы	4
III. Анализ финансового положения и портфеля инвестиций	8
IV. Анализ показателей деятельности	12
A. Анализ показателей деятельности по промежуточной цели 1: местное самоуправление	12
B. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 2: микрофинансирование	16
C. Анализ показателей деятельности по достижению промежуточной цели 3: укрепление организаций	20
V. Анализ результатов по стратегическим областям поддержки	22
A. Местное самоуправление	22
B. Микрофинансирование	30
C. Укрепление организационной структуры	32
VI. Уроки, извлеченные из использования системы управления, ориентированного на конкретные результаты	38
Приложение	
Методология ОСР/ГООР	40

I. Введение

1. В 2002 году на объеме оперативной деятельности Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН) серьезно сказался низкий уровень пополнения его основных ресурсов за счет взносов. В связи с тем, что годовой объем взносов составил порядка 22,3 млн. долл. США, что намного меньше целевого показателя в размере 30 млн. долл. США, утвержденного Исполнительным советом в его решении 2002/26, ФКРООН был вынужден пойти на значительное сокращение своих расходов. Начав с бюджета, запланированного в размере примерно 40 млн. долл. США с учетом обязательств по программам за предыдущие годы, ФКРООН был вынужден соразмерить расходы по целевым программам с фактическим объемом имеющихся ресурсов, в результате чего общий объем расходов по линии основных ресурсов составил в конечном итоге 22,7 млн. долл. США, что на треть меньше по сравнению с показателями за 2001 год. На местах это привело к серьезным последствиям для стран, охваченных этими программами. Однако благодаря в основном усилиям сотрудников по проектам и местным партнерам эти последствия удалось смягчить, добившись, чтобы неизбежное снижение показателей деятельности эффективности в пропорциональном отношении было меньшим, чем сокращение объема расходов по программам.

2. В решении 2002/26 Исполнительный совет подтвердил успешные результаты, полученные ФКРООН на местах, и признал, что поставленные перед ним задачи согласуются с одной из главных целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, в отношении уменьшения масштабов нищеты. Совет подтвердил также особую роль ФКРООН в рамках международной структуры финансирования развития в качестве небольшой многосторонней инвестиционной организации, поддерживающей усилия наименее развитых стран (НРС), а также его важное значение для осуществления Брюссельской программы действий для наименее развитых стран на десятилетний период 2001–2010 годов, одобренной Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в 2001 году (A/RES/55/279). ФКРООН принимает непосредственное участие в выполнении пяти из семи обязательств, содержащихся в Брюссельской программе действий (A/CONF.191/11). Инвестиционная деятельность ФКРООН направлена на поощрение подхода, учитывающего в первую очередь интересы человека, содействие принципам благого управления на национальном и местном уровнях, укрепление человеческого и институционального потенциала, снижение степени уязвимости и обеспечение охраны окружающей среды. Предпринимаемые ФКРООН усилия предусматривают мобилизацию дополнительных финансовых ресурсов. В том же решении Исполнительный совет отметил, что нынешний объем ресурсов ФКРООН в значительной степени не соответствует потребностям охваченных программами стран для обеспечения его инвестиционной деятельности и оказания услуг по наращиванию потенциала. Необходимо принять меры по улучшению сложившейся ситуации.

3. ФКРООН будет и впредь стремиться обеспечить прочное финансовое положение Фонда. Однако, если объем ресурсов будет продолжать сокращаться, он будет не в состоянии по-прежнему эффективно осуществлять программы и предоставлять услуги. ФКРООН удалось наладить эффективные партнерские связи, позволяющие обеспечить устойчивый объем его инвестиций, и по

просьбе охваченных программами стран, а также партнеров — доноров ФКРООН предоставляет технические консультационные услуги на основе возмещения издержек в целях содействия широкому внедрению его экспериментальных программ в области местного самоуправления и микрофинансирования. В то же время в ответ на призыв Генерального секретаря Организации Объединенных Наций о согласовании деятельности Организации Объединенных Наций ФКРООН устанавливает партнерские отношения с другими учреждениями Организации Объединенных Наций, с тем чтобы обеспечить взаимодополняемость усилий и избежать их дублирования. Операции ФКРООН в области местного самоуправления и микрофинансирования непосредственно содействуют усилиям, предпринимаемым ПРООН, его основным партнером, по двум из шести практических направлений деятельности — демократическим формам управления и сокращению масштабов нищеты. Понимая, что избыток средств ему не грозит, ФКРООН делает стратегический упор на свои сравнительные преимущества в качестве экспериментирующей организации, в которой ресурсы используются как начальные инвестиции для помощи охваченным программами странам в осуществлении новых инициатив и привлечения дополнительных инвестиций после получения результатов. Благодаря усилиям ФКРООН возросло количество зарегистрированных случаев, подтверждающих действенность политики и распространение опыта, и объем неосновных ресурсов вырос в три раза. Несмотря на то, что ФКРООН демонстрирует свою эффективность и добивается на местах конкретных результатов за счет заимствования опыта другими партнерами по процессу развития, ему необходим минимальный объем основных ресурсов, позволяющий создать критическую массу (30 млн. долл. США в год), которая требуется для выполнения его мандата с учетом потребностей охваченных программами стран.

II. Результаты, задачи и перспективы

4. Деятельность ФКРООН в 2002 году следует оценивать в контексте значительного сокращения расходов по программам, которое частично обусловлено невыполнением задания по взносам в счет основных ресурсов. В отчете используется сложившаяся методология определения результатов выполнения заданий, установленных в начале года на основе предыдущих обязательств по состоянию на конец года, что позволяет в полной мере оценить последствия сокращения расходов для программ. Несмотря на значительное сокращение финансовых ресурсов, по некоторым направлениям деятельности в 2002 году были получены неплохие результаты, хотя другие направления, несомненно, пострадали.

5. Сокращение расходов по программам, а в 2002 году они уменьшились на треть, оказало несоразмерное влияние на эффективность оперативной деятельности. В области местного самоуправления показатели мобилизации местных ресурсов, напротив, увеличились и расширилось внедрение моделей децентрализованных государственных инвестиций, опробованных на местном уровне. Что касается микрофинансирования, микрофинансовые учреждения добились успехов на пути к обеспечению оперативной самостоятельности. В обеих областях отмечено повышение действенности политики. И несмотря на то, что сокращение расходов по программам в наибольшей степени сказалось на наращивании потенциала на местном уровне, в условиях урезанного бюджета

объем строительства объектов инфраструктуры превысил ожидаемый уровень, обозначив тенденцию к повышению эффективности.

6. В институциональном плане ФКРООН достиг в 2002 году значительного прогресса. В ответ на повышение спроса со стороны охваченных программами стран он организовал предоставление технических консультационных услуг по вопросам местного самоуправления и микрофинансирования на основе возмещения издержек. В области микрофинансирования деятельность ФКРООН была подвергнута донорами обзору, организованному на равноправной основе Консультативной группой по оказанию помощи наиболее нуждающимся, которая подтвердила высокий уровень технических услуг, предоставляемых Специальной группой по вопросам микрофинансирования ФКРООН. Группе по вопросам местного самоуправления ФКРООН было рекомендовано поддержать ряд технических миссий Всемирного банка и Бельгийского фонда в целях выживания для третьего мира. ФКРООН укрепил свои партнерские связи с ПРООН и другими партнерами по процессу развития в рамках официальных соглашений о партнерстве. Благодаря достигнутым ФКРООН результатам были приняты дополнительные обязательства по линии неосновных ресурсов, объем которых превысил уровень 2001 года на 205 процентов.

Перспективы

7. С учетом стоящей перед организацией общей задачи добиться сокращения масштабов нищеты предполагается, что основной деятельности ФКРООН в ближайшие годы станут цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия, и цели Брюссельской программы действий для наименее развитых стран.

8. **Стратегия оперативной деятельности.** В рамках содействия достижению этих важнейших целей главная задача ФКРООН заключается в осуществлении в полном объеме стратегии оперативной деятельности, нашедшей отражение в его плане деятельности на 2000–2002 годы, который был продлен и на 2003 год.

9. В области местного самоуправления в тех странах, где уже апробирован подход ФКРООН, основанный на использовании программ местного развития (ПМР), и ПМР стали играть важную роль в осуществлении программы децентрализации, ФКРООН в сотрудничестве с ПРООН будет разрабатывать и внедрять в экспериментальном порядке целенаправленные и стратегические подходы к предоставлению децентрализованных государственных инвестиций. В странах, находящихся на ранних этапах децентрализации, Фонд в зависимости от наличия ресурсов во взаимодействии с местными общинами, органами управления и партнерами-донорами будет заниматься разработкой и поддержкой новых программ.

10. Происходящие в мире события в последнее время свидетельствуют о том, что сектор микрофинансирования из инструмента оказания чрезвычайной помощи превращается в инструмент содействия развитию. По общему мнению, микрофинансирование должно быть поставлено на устойчивую основу, с тем чтобы обеспечить широкий охват и иметь долговременные последствия для сокращения масштабов нищеты. Специальная группа по вопросам микрофинансирования сосредоточит свои усилия на развитии в НРС сектора микрофинансирования как неотъемлемой части финансового сектора, а не механизма со-

действия осуществлению индивидуальных проектов и деятельности учреждений, добиваясь, чтобы перевод микрофинансирования на коммерческую основу не мешал решению задачи по смягчению остроты проблемы нищеты.

11. В своем решении 99/22 Исполнительный совет просил ФКРООН представить ему в 2004 году доклад о результативности его программ и мероприятий. Эта независимая оценка результативности, проведение которой уже началось, предоставит ФКРООН и Совету возможность проанализировать актуальность и эффективность оперативных стратегий этой организации в деле содействия решению ее общей задачи по сокращению масштабов нищеты.

12. **Результаты и качество.** На страновом уровне эффективность действий организации в качестве небольшого инвестора будет зависеть от ее способности представить заинтересованным сторонам конкретные результаты экспериментов на местах, что позволит обеспечить их широкомасштабное внедрение и повысить действенность политики. В области местного самоуправления широкое применение и распространение получают позитивные результаты внедрения децентрализованных систем планирования, основанных на принципе участия, функционирования объектов инфраструктуры и поддержания их в рабочем состоянии. В целях дальнейшего освоения опыта, накопленного в результате успешного осуществления экспериментальных проектов, будут продолжены усилия по документированию и анализу полученных результатов и их соответствующему распространению в тех случаях, когда это может иметь стратегические последствия. В области микрофинансирования как ФКРООН, так и ПРООН привержены обеспечению качества и эффективности своих инвестиционных портфелей. ФКРООН предпринимает меры по укреплению своего собственного портфеля, и в 2003 году во взаимодействии с Консультативной группой по оказанию помощи наиболее нуждающимся и ПРООН будет проведен обзор портфеля с целью добиться повышения эффективности в этой области.

13. **Людские ресурсы и управление.** Для проведения вышеназванных мероприятий необходимы соответствующие высококвалифицированные людские ресурсы и сохранение эффективного управления. Для решения своих корпоративных задач ФКРООН будет привлекать, повышать квалификацию и стараться удержать лучших из имеющихся сотрудников. Процесс подготовки административного бюджета на следующий двухгодичный период (2004–2005 годы), который уже начался, позволит рассмотреть вопрос о том, как соотносятся между собой функции, выполняемые организацией и сотрудниками, ожидаемые результаты и имеющиеся и необходимые финансовые и людские ресурсы. Задача будет заключаться в том, чтобы добиться максимальной эффективности при расходовании имеющихся средств на цели программ и свести к минимуму административные издержки. Как организация, специализирующаяся на двух направлениях деятельности, ФКРООН будет еще активнее стремиться к тому, чтобы стать центром передового опыта как в области местного самоуправления, так и в области микрофинансирования, используя для этой цели сеть охваченных программами стран и стран-доноров и партнеров, занимающихся научными исследованиями.

14. **Партнерство.** ФКРООН будет добросовестно осуществлять решение 99/22, в котором Исполнительный совет рекомендовал ФКРООН и ПРООН активизировать их сотрудничество и настоятельно призвал ФКРООН укреп-

лять стратегические связи с другими партнерами, включая правительства, гражданское общество, двусторонних доноров и многосторонние учреждения, в том числе Всемирный банк, в целях повышения результативности своих директивных мер и программ. ФКРООН будет добиваться, чтобы его мероприятия соотносились с документами о стратегии смягчения проблемы нищеты и Рамочной программой Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) для охваченных программами стран.

15. **Мобилизация ресурсов.** Одной из первоочередных задач является осуществление решения 2002/26 Исполнительного совета в отношении достижения целевого задания по мобилизации основных ресурсов в размере 30 млн. долл. США в год. Увеличение в последние годы количества стран-доноров и охваченных программами стран, которые вносят взносы в ФКРООН, является вотумом доверия его работе. В подтверждение того, что неосновные ресурсы должны дополнять, а не заменять собой основные ресурсы и что их объем должен соотноситься с оперативной деятельностью Организации, целевым заданием по мобилизации ресурсов ФКРООН предусматривалось достижение в 2002 году уровня в объеме 10 млн. долл. США. Это целевое задание было перевыполнено, и в ближайшие годы можно и необходимо мобилизовать еще больший объем неосновных ресурсов, для того чтобы эффективно удовлетворять потребности охваченных программами стран в результатах. В то же время ФКРООН будет добиваться соблюдения графиков выделения средств и выполнения требований предоставления отчетности, предусмотренных в различных соглашениях.

16. На каждый доллар, израсходованный на мероприятия по программам ФКРООН в 2002 году, приходится аналогичная сумма, полученная им в рамках организации параллельного финансирования правительствами охваченных программами стран, местными общинами и странами-донорами. Кроме того, при поддержке со стороны его партнеров по процессу развития более широкое распространение получила значительная часть экспериментальных маломасштабных инвестиций и инициатив ФКРООН по наращиванию потенциала. Таким образом, при ежегодном объеме расходов по программам в размере 35 млн. долл. США¹ (25 млн. долл. США по линии основных ресурсов и 10 млн. долл. США по линии неосновных ресурсов) ФКРООН может заниматься осуществлением оперативной деятельности по своим двум приоритетным направлениям в объеме, превышающем 100 млн. долл. США в год. Если сопоставить этот объем оперативной деятельности с размером его годовых основных ресурсов (30 млн. долл. США) и его годовым административным бюджетом (6 млн. долл. США), то ФКРООН является для международного сообщества надежным вариантом для инвестиций.

¹ С учетом 30 млн. долл. США в виде основных взносов и 10 млн. долл. США в виде неосновных ресурсов, а также 1 млн. долл. США в виде процентных поступлений общегодовой бюджет ФКРООН составит 41 млн. долл. США, из которых 35 млн. долл. США расходуются на осуществление программ и 6 млн. долл. США расходуются на административное управление и поддержку программ.

III. Анализ финансового положения и портфеля инвестиций

A. Анализ финансового положения

17. При составлении бюджета для своих операций в 2001 году ФКРООН решил использовать показатели эффективности. Приведенный ниже анализ финансового положения в 2002 году основан на предварительных цифрах, представленных по состоянию на март 2003 года.

18. Из-за продолжающегося сокращения основных ресурсов общий объем расходов в 2002 году составил 30,4 млн. долл. США по сравнению с 40,4 млн. долл. США в 2001 году (снижение на 25 процентов). Расходы по программам и по штаб-квартире сократились соответственно на 9,5 млн. долл. США и на 0,5 млн. долл. США. В результате этого соотношение расходов по штаб-квартире к общим расходам несколько возросло. Тем не менее, поскольку половина расходов по штаб-квартире связана с поддержкой программ, административно-управленческие издержки составляют лишь 9 процентов от общего объема расходов.

Рисунок 1

Общий объем расходов по линии основных и неосновных ресурсов

(В млн. долл. США)

Расходы	2001 год	Всего	2002 год	Всего
		(в процентах)		(в процентах)
По линии основных ресурсов	32,8	81	22,7	75
По линии неосновных ресурсов	1,6	4	2,2	7
Общий объем расходов по программам	34,4	85	24,9	82
Управление и администрация	3,2	8	2,7	9
Поддержка программ	2,8	7	2,8	9
Расходы по штаб-квартире	6,0	15	5,5	18
Всего	40,4		30,4	

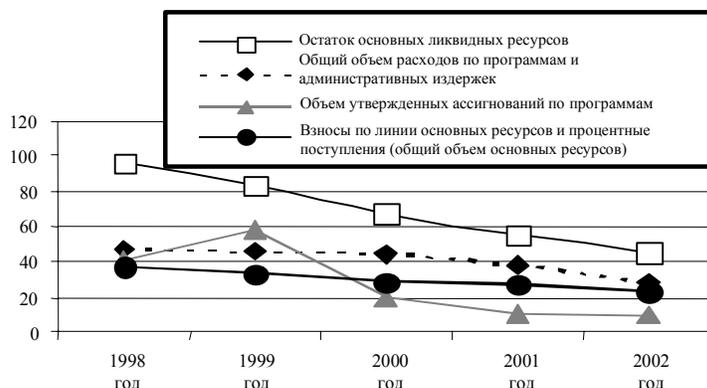
19. Как и в своем отчете за 2001 год, ФКРООН определяет общий объем расходов с разбивкой по промежуточным целям ОСР. Осуществление программ в области местного самоуправления по-прежнему является основной статьей расходов ФКРООН, но они же и в большей степени пострадали от сокращения средств, объем которых уменьшился на 6,8 млн. долл. США. Деятельность в области микрофинансирования подверглась менее значительным сокращениям в абсолютном выражении (2,5 млн. долл. США), что составляет 10 процентов от общего объема расходов, но по сравнению с предыдущим годом расходы на микрофинансирование уменьшились почти вдвое. Расходы по укреплению организационной структуры сократились на 0,7 млн. долл. США, но по-прежнему составляют 8 процентов от общего объема расходов ФКРООН.

Рисунок 2
**Общий объем расходов по линии основных и неосновных ресурсов
с разбивкой по промежуточным целям**
(В млн. долл. США)

<i>Расходы</i>	<i>2001 год</i>	<i>В процентах</i>	<i>2002 год</i>	<i>В процентах</i>
Местное самоуправление				
На уровне проектов	29,4		23,3	
На уровне штаб-квартиры	2,7		2	
Итого	32,1	79	25,3	83
Микрофинансирование				
На уровне проектов	4,1		1,9	
На уровне штаб-квартиры	1,1		0,8	
Итого	5,2	13	2,7	9
Укрепление организационной структуры				
На уровне проектов	0,9		(0,3)	
На уровне штаб-квартиры	2,2		2,7	
Итого	3,1	8	2,4	8
Всего	40,4	100	30,4	100

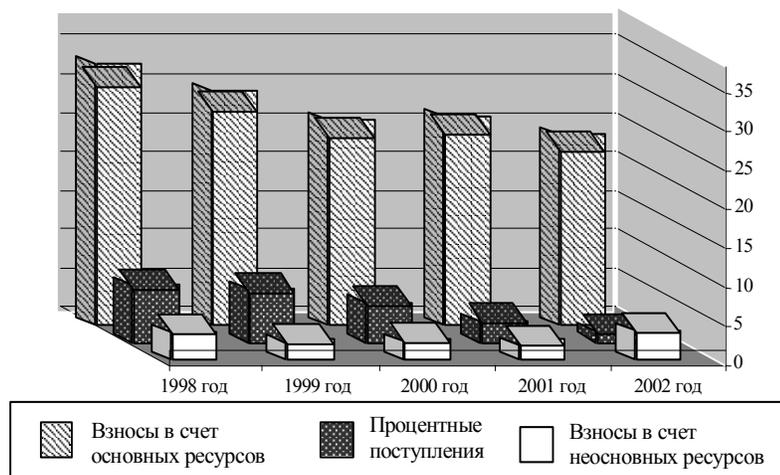
20. На рисунке 3 показано сокращение объема основных ресурсов с 37,2 млн. долл. США в 1998 году до 23,2 млн. долл. США в 2002 году. За тот же период расходы по линии основных ресурсов уменьшились с 48,0 млн. долл. США до 28,1 млн. долл. США. В 1998 и 1999 годах большой объем утвержденных ассигнований на новые проекты объяснялся поддержкой, оказанной по линии совокупных ликвидных ресурсов (соответственно 40,9 млн. долл. США и 58,6 млн. долл. США), поскольку в связи с изменением политики в 1998 году ФКРООН необходимо было продемонстрировать потенциальную эффективность программ местного развития. Начиная с 2000 года сокращение взносов по линии основных ресурсов и уменьшение объема совокупных ликвидных средств обуславливают принятие мер, призванных сохранить прочное финансовое положение ФКРООН. Это достигается путем сочетания таких методов, как сокращение бюджета по проектам и перенос сроков его исполнения и снижение объема утвержденных средств по проектам (до 9,5 млн. долл. США в 2002 году). Однако такое сокращение бюджетных ассигнований и снижение объема утвержденных средств по новым проектам ставит под угрозу эффективность деятельности ФКРООН на местах.

Рисунок 3
Финансовое положение ФКРООН в отношении основных ресурсов, 1998–2002 годы
(В млн. долл. США)



21. Как показано на рисунке 4, добровольные взносы в счет основных средств составляют основную часть общих ресурсов ФКРООН. Объем взносов по линии основных ресурсов сократился с 30,5 млн. долл. США в 1998 году до 22,3 млн. долл. США в 2002 году. До 2001 года процентные поступления по совокупным ликвидным средствам являлись вторым по величине компонентом в объеме средств ФКРООН. По мере того как ФКРООН удовлетворял потребности стран-доноров и охваченных программами стран, стремясь повысить эффективность своей деятельности на местах посредством более интенсивного осуществления программ, объем совокупных ликвидных средств уменьшался, а процентные поступления подверглись резкому сокращению — с 6,7 млн. долл. США в 1998 году до 1,0 млн. долл. США в 2002 году. Место процентных поступлений в качестве второго по величине компонента в объеме ресурсов ФКРООН заняли взносы по линии неосновных средств.

Рисунок 4
Виды ресурсов, 1998–2002 годы
(В млн. долл. США)



В. Анализ портфеля ГООР

22. В 2002 году в портфель действующих проектов ФКРООН входили 93 проекта, 54 из которых соответствовали критериям представления отчетности². Годовые отчеты были получены по 40 проектам, охватывающим 29 стран, и они были включены в ГООР за 2002 год. Оставшиеся проекты не были включены из-за нарушения сроков представления или в связи с представлением неполных данных. Среди проектов, по которым представлены данные, свыше половины относятся к числу программ местного развития, второе место занимают проекты в области инфраструктуры, за ними следуют проекты в области микрофинансирования и проекты в области экологически устойчивого развития. В 2002 году общий объем расходов по программам по всем действующим проектам составил 24,9 млн. долл. США. На долю проектов, по которым представлены данные, приходится 21,1 млн. долл. США, или 85 процентов от общего объема расходов по программам, и 19,0 млн. долл. США, или 84 процента от объема расходов по программам по линии основных ресурсов.

23. Анализ финансовых данных показывает, что основные ресурсы ФКРООН направляются главным образом в Африку (85 процентов), где находится большинство НРС. В 2002 году значительная часть расходов вновь пришлось на долю программ местного развития (68 процентов), за которыми следовали проекты в области инфраструктуры (17 процентов), микрофинансирования (10 процентов) и экологически устойчивого развития (5 процентов). Если проекты в области инфраструктуры и экологически устойчивого развития постепенно свертываются, то малое количество проектов в области микрофинансирования объясняется сочетанием таких факторов, как естественная ликвидация (т.е. прекращение поддержки проекта) и принятие решений по управлению портфелем, предусматривающих сокращение поддержки микрофинансовых учреждений с постоянно низкими показателями эффективности. В будущем новые операции в области микрофинансирования будут финансироваться в соответствии с новой ориентацией на секторальное развитие, и микрофинансирование будет по-прежнему оставаться важным компонентом деятельности ФКРООН.

² Данные представляются лишь по проектам, мероприятия по которым продолжались в 2002 году более пяти месяцев либо расходы по которым превысили в том же году 50 000 долл. США.

Рисунок 5
Портфель ГООР с разбивкой по видам проектов и регионам
(В млн. долл. США)

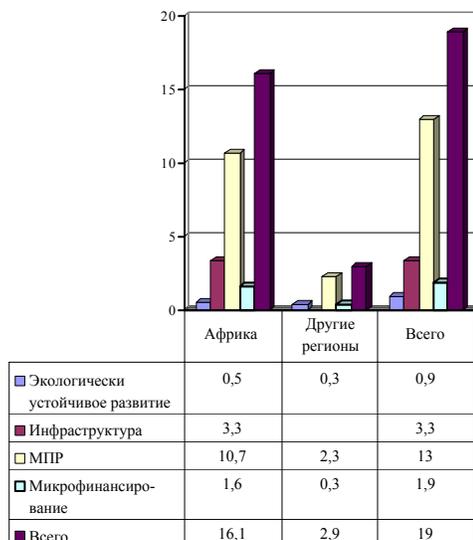
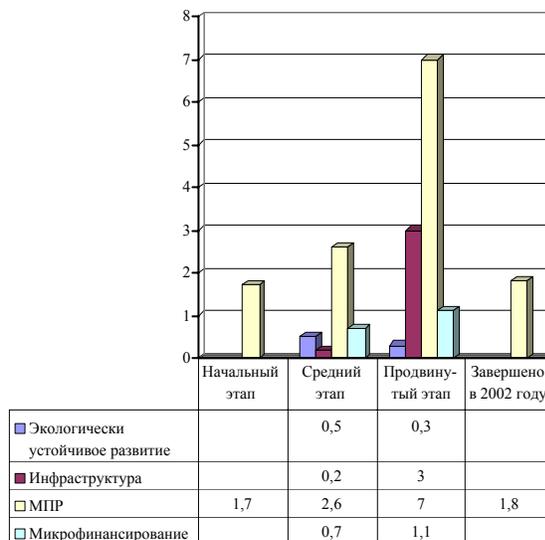


Рисунок 6
Портфель ГООР с разбивкой по этапам осуществления и видам проектов
(В млн. долл. США)



24. Анализ расходов по этапам осуществления проектов подтверждает тенденцию, наметившуюся в 2001 году, в соответствии с которой большая часть расходов приходится на продвинутую стадию реализации или на проекты, завершённые в 2002 году (продвинутая стадия реализации — 11,5 млн. долл. США, или 60 процентов, и проекты, завершённые в 2002 году, — 1,8 млн. долл. США, или 9 процентов). Уменьшение объема основных ресурсов привело к сокращению утвержденных ассигнований по новым проектам.

IV. Анализ показателей деятельности

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

25. Промежуточная цель 1 заключается в расширении устойчивого доступа малоимущего населения к базовым объектам инфраструктуры и коммунальным услугам, а также к продуктивным возможностям обеспечения средств к существованию на основе разумного местного самоуправления и улучшения рационального использования природных ресурсов. За достижение результатов отвечает Группа по вопросам местного самоуправления ФКРООН. В рамках этой промежуточной цели насчитывается 34 проекта, по которым представляется отчетность (22 программы местного развития, 4 проекта в области экологически устойчивого развития и 8 проектов в области инфраструктуры).

Основные результаты

26. Несмотря на то, что на эффективности мер, предпринимаемых ФКРООН в области местного самоуправления, сказалось положение с ресурсами на уровне

программ, в некоторых ключевых областях имеются определенные достижения.

а) По меньшей мере 2,9 млн. человек в охваченных программами наименее развитых странах воспользовались услугами 1406 недавно созданных малых объектов инфраструктуры, таких, как медицинские пункты, колодцы, школы и ирригационные сооружения.

б) Достигнут прогресс в отношении улучшения доступа местных органов власти к источникам устойчивого финансирования.

с) Увеличилось количество проектов, в рамках которых были обеспечены действенность политики и распространение опыта, в результате чего ФКРООН мобилизовал свыше 12 млн. долл. США по линии неосновных ресурсов благодаря подписанию с донорами (включая Бельгию, Нидерланды, Норвегию и Соединенное Королевство) соглашений о совместном несении расходов и целевых фондах.

д) Разработана и внедрена стратегия оперативной деятельности, в рамках которой партнерам по процессу развития предоставляются технические консультационные услуги в поддержку децентрализованных систем государственных инвестиций и использования опыта проведения текущих мероприятий. В 2002 году технические консультанты Группы по вопросам местного самоуправления оказывали помощь техническим миссиям ПРООН и других учреждений, включая Всемирный банк и Департамент по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций (ДЭСВ).

Таблица 1

Показатели деятельности по достижению промежуточной цели 1

<i>Результат</i>	<i>Показатели за 2001 год</i>	<i>Показатели за 2002 год</i>
1.1.1. Расширение возможностей местных общин и организаций гражданского общества для участия в процессе планирования развития на местах	82% Удовлетворительно	63% Достигнуто частично
1.1.2. Институционализация процессов планирования, основанных на принципе участия, на уровне местных органов власти	79% Удовлетворительно	67% Достигнуто частично
1.2.1. Институционализация механизмов финансирования, основанных на принципах благого управления, на местном уровне	71% Достигнуто частично	65% Достигнуто частично
1.2.2. Улучшение доступа местных органов власти к источникам устойчивого финансирования	44% Ниже ожидаемых результатов	63% Достигнуто частично
1.3.1. Расширение местных возможностей в плане обеспечения функционирования базовых объектов инфраструктуры и коммунального обслуживания	57% Достигнуто частично	45% Ниже ожидаемых результатов
1.3.2. Расширение местных возможностей в плане содержания базовых объектов инфраструктуры и коммунального обслуживания	51% Достигнуто частично	54% Достигнуто частично

<i>Результат</i>	<i>Показатели за 2001 год</i>	<i>Показатели за 2002 год</i>
1.3.3 Расширение возможностей контроля местными общинами деятельности местных органов власти по обеспечению функционирования базовых объектов инфраструктуры и коммунального обслуживания	77% Удовлетворительно	52% Достигнуто частично
1.4.1. Расширение возможностей местных органов власти и общин в плане экологически устойчивого использования природно-ресурсной базы	62% Достигнуто частично	50% Достигнуто частично
1.5.1. Совершенствование национальной политики и нормативной базы в области децентрализации и укрепления местного самоуправления	52% Достигнуто частично	53% Достигнуто частично
1.5.2. Заимствование передового опыта, связанного с осуществлением экспериментальных проектов ФКРООН, другими донорами и центральными органами управления	60% Достигнуто частично	59% Достигнуто частично

27. В 2002 году были достигнуты значительные успехи в области расширения доступа местных органов власти к источникам устойчивого финансирования. Это обнадеживающий признак укрепления местных возможностей и повышения степени устойчивости. Количество проектов, которые характеризуются прогрессом в плане обеспечения действенности политики, выросло вдвое, и в то же время значительно возросло количество проектов, в рамках которых сообщается об использовании программ ФКРООН другими донорами.

Сотрудничество в Нигере

В Нигере ФКРООН принимает участие в осуществлении двух программ местного развития — в Нгигми и Маяхи. Во взаимодействии с ПРООН, правительством и местными общинами была опробована модель децентрализованных государственных инвестиций, которая позволила успешно создать для местных общин столь необходимые объекты социальной и экономической инфраструктуры. С учетом опыта, накопленного в ходе реализации первоначальных инвестиций в размере 5 млн. долл. США, ФКРООН удалось получить дополнительно 3 млн. долл. США от Бельгийского фонда в целях выживания для третьего мира. Кроме того, в целях решения насущной проблемы отсутствия продовольственной безопасности Бельгийский фонд выделил еще 400 000 долл. США для поддержки устойчивой стратегии обеспечения продовольственной безопасности. С тех пор другие доноры, включая Всемирный банк, обращаются к ФКРООН за техническими консультациями для составления новых программ, а Франция подтвердила свое участие в многолетнем соглашении по финансированию программ местного развития в Нигере.

28. Эти результаты свидетельствуют о том, что предыдущие достижения в области планирования, основанного на принципах участия, наращивания потенциала и улучшения показателей функционирования объектов местной инфраструктуры начинают положительным образом сказываться на мобилизации

местных ресурсов и степени действенности политики. Дополнительным подтверждением этого является мобилизация 12,5 млн. долл. США по линии неосновных ресурсов в поддержку деятельности в области местного самоуправления.

Задачи

29. Способность ФКРООН мобилизовать неосновные ресурсы в поддержку деятельности в области местного самоуправления в 2002 году не компенсируют нехватку основных ресурсов. Вместе с тем следует отметить, что снижение показателей деятельности на местах не соответствовало по своим размерам сокращению расходов по проектам. Это особенно касается количества подготовленных планов местного развития и ежегодных планов инвестиций (300 в 2002 году против 270 в 2001 году) и общего количества реализованных проектов в области инфраструктуры (1656 в 2002 году против 1406 в 2001 году). Несомненно, были отмечены неблагоприятные последствия для компонентов проектов, связанных с капиталовложениями и наращиванием потенциала. Поскольку конечным результатом длительного процесса широких консультаций является создание столь необходимых базовых объектов местной инфраструктуры, важно, чтобы местные органы власти, ФКРООН и партнеры по процессу развития были в состоянии выполнить все обязательства, оговоренные между местным населением и местными партнерами.

Перспективы

30. Главным приоритетным направлением деятельности ФКРООН в области местного самоуправления является содействие усилиям наименее развитых стран по сокращению масштабов нищеты в рамках достижения ими целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. Как организация, предоставляющая помощь в виде капиталов, ФКРООН конкретно способствует достижению важнейших целей в области развития, закрепленных в Брюссельской программе действий для наименее развитых стран. В частности, ФКРООН стремится обеспечить для малоимущих слоев населения более широкий доступ к насущно необходимым объектам инфраструктуры и социально-экономическим услугам в области здравоохранения и образования, дорожных перевозок, рынков, водоснабжения и природопользования.

31. ФКРООН успешно осуществляет экспериментальные проекты местного развития в ряде стран, в которых он во взаимодействии с партнерами-донорами будет добиваться широкого внедрения накопленного опыта посредством распространения в национальных масштабах и/или расширения экспериментальных проектов. ФКРООН будет продолжать корректировать уже действующие системы, с тем чтобы лучше удовлетворять конкретные потребности местного населения. В странах, находящихся на ранних этапах децентрализации, ФКРООН будет разрабатывать и поддерживать новые программы в сотрудничестве с местными общинами, правительствами и партнерами-донорами, предоставляя начальный капитал для экспериментального внедрения новых систем децентрализованных государственных инвестиций.

32. В связи с увеличением спроса ФКРООН будет предоставлять технические консультационные услуги в поддержку программ партнеров-доноров в области местного самоуправления и будет укреплять свои связи с соответствующими

организациями в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами. В рамках совместных мероприятий будут осуществляться меморандумы о договоренности между ФКРООН и Бюро по политике в области развития ПРООН, будут предприняты усилия по подписанию еще одного меморандума о договоренности с Региональным бюро ПРООН для Африки и ФКРООН будет продолжать делиться опытом с миссиями, возглавляемыми такими его партнерами, как ПРООН, ДЭСВ и Всемирный банк. Для распространения опыта, накопленного ФКРООН, и его собственной программы обучения будут развиваться партнерские связи с донорами, правительствами и научными учреждениями, и в то же время будут разрабатываться новые тематические направления и инструменты программирования, с тем чтобы обеспечить использование новаторских и адаптационных подходов к решению возникающих проблем и привлечь новые источники финансирования.

33. Поскольку 24 из 49 наименее развитых стран находятся в особых условиях с точки зрения развития, продолжает расти спрос на технические услуги и начальные инвестиции, предоставляемые ФКРООН в поддержку местных государственных инвестиций в этих странах. В 2003 году ФКРООН постарается заключить меморандум о понимании с Бюро по предотвращению кризисных ситуаций и восстановлению ПРООН в целях укрепления сотрудничества и обеспечения взаимодополняемости усилий, предпринимаемых в этой области.

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

34. Задача в рамках промежуточной цели 2 заключается в расширении доступа малоимущего населения, прежде всего женщин, к финансовым услугам на устойчивой основе путем укрепления микрофинансовых учреждений (МФУ) и создания благоприятных условий. За получение результатов в этой области отвечает Специальная группа ФКРООН по вопросам микрофинансирования (СГМ). В дополнение к управлению инвестициями ФКРООН в сфере микрофинансирования Группа представляет программы и проекты ПРООН в Консультативной группе по оказанию помощи наиболее нуждающимся (КГПН) и является их техническим и политическим консультантом по вопросам микрофинансирования. Первоначальные показатели ОСР по этой промежуточной цели охватывали только инвестиции ФКРООН на долю которых приходится лишь небольшая часть его мероприятий по микрофинансированию. После полного включения СГМ в ФКРООН, более показательная картина деятельности ФКРООН в области микрофинансирования обуславливает необходимость расширения отчетности для охвата ключевых результатов в дополнительных областях деятельности СГМ.

Основные результаты

а) В рамках программы «Микростарт» 380 069 человек получили микрофинансовые услуги поддержанных МФУ, при этом женщины в числе клиентов составили 79 процентов.

б) Более половины поддержанных МФУ добились оперативной самостоятельности и обеспечили такое положение, при котором рискованный портфель кредитов на срок 30 дней составлял менее 5 процентов.

с) Был укреплен портфель инвестиций ФКРООН в микрофинансирование.

е) Было обеспечено существенное воздействие на разработку национальной политики по вопросам микрофинансирования по крайней мере в четырех странах реализации программ: в Кении, Мавритании, Малави и Нигерии.

ф) После обзора КГПН СГМ была признана на международном уровне в качестве одного из основных поставщиков технических консультативных услуг и организаторов профессиональной подготовки и распространения самой оптимальной практики в области микрофинансирования.

35. При помощи программы «Микростарт» ФКРООН сотрудничал с ПРООН в 19 странах. К концу 2002 года на основе совместных усилий 73 МФУ, получивших помощь, расширили базу своих активных клиентов и добились существенного прогресса в вопросах устойчивости. Разработка критериев для второго этапа программы «Микростарт» была завершена в 2002 году, и ФКРООН сотрудничал со страновыми отделениями ПРООН (в Гане, Йемене, Нигерии и Филиппинах) в целях разработки программ второго этапа, успешно мобилизовав 7 млн. долл. США для их расширения.

36. В дополнение к поддержке, оказанной программе «Микростарт», ФКРООН располагает небольшим портфелем инвестиций в поддержку операций микрофинансирования в НРС. Информация о результатах деятельности в рамках поддерживавшихся ФКРООН проектов микрофинансирования с учетом целей ОСР представлена в таблице 2. Отмечались заметные достижения, в том числе в форме расширения базы клиентов-женщин, увеличения числа лиц, осуществлявших накопление денежных средств, и достижение полной оперативной самостоятельности более чем одной третьей частью МФУ. Тем не менее для многих поддерживаемых ФКРООН МФУ, прежде всего тех из них, которые работают в трудных условиях, достижение самообеспеченности по-прежнему остается сложной задачей.

Таблица 2

Показатели деятельности по достижению промежуточной цели 2

(Показатели ОСР 2.1.1 и 2.2.1 касаются только инвестиций ФКРООН; 2.3.1 касается инвестиций как ФКРООН, так и ПРООН)

<i>Результат</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
2.1.1 Малоимущее население, особенно женщины, располагает более широким доступом к услугам микрофинансирования	70 процентов Достигнуто частично	70 процентов Достигнуто частично
2.2.1 Микрофинансовые учреждения стали устойчивыми в финансовом плане и предоставляют услуги высокого качества	56 процентов Достигнуто частично	67 процентов Достигнуто частично

<i>Результат</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
2.3.1 Страны создали более благоприятные условия для поддержки процесса развития микрофинансирования ³	5 стран Удовлетвори- тельно	9 стран (в совокупности) Удовлетвори- тельно

37. В 2002 году ФКРООН обеспечил заметное воздействие на процесс разработки национальной политики в области микрофинансирования по крайней мере в четырех странах реализации программ. В дополнение к конкретным страновым примерам изменений в политике и практике, ФКРООН сотрудничал с организацией «Международное действие» в целях проведения политического практикума высокого уровня по нормативной базе в Африке для представителей 12 стран Африки. Впоследствии руководители центральных банков прошли подготовку по вопросам оценки и контроля МФУ в целях содействия разработке основ контроля и обеспечению их соблюдения.

Задачи

38. Одной из основных задач в 2002 году являлось свертывание и закрытие проектов, которые не удовлетворяли предположениям в плане результативности. Этот процесс улучшения портфеля будет завершен к середине 2003 года, в результате чего у ФКРООН будет иметься более адекватный портфель инвестиций в сферу микрофинансирования. Плохие показатели деятельности часто являются результатом несоблюдения установленных принципов или слабого потенциала технических партнеров. Для рассмотрения этих вопросов были разработаны более строгие критерии разработки и критерии отбора для участников процесса технического осуществления. Вместе с тем сохраняется проблема отсутствия достаточных средств для инициирования новых инвестиций, что приводит к сокращению портфеля.

Финансирование правительством Нигерии этапа II программы «Микростарт» свидетельствует об изменении в политике. Консультативный совет Нигерии по программе «Микростарт» утвердил второй этап на сумму 3,9 млн. долл. США в целях содействия расширению деятельности участвующих МФУ и охвата на устойчивой основе 100 000 активных клиентов к концу 2005 года. Национальная программа борьбы с нищетой правительства Нигерии способствует осуществлению этой программы, что свидетельствует о важном изменении в оперативной политике в поддержку устойчивого микрофинансирования.

³ В 2000 и 2001 годах результаты были искажены, поскольку отчет был получен только по одному проекту. По просьбе Исполнительного совета этот показатель был пересмотрен на 2002 год с целью обеспечить контроль за положением в тех странах, в которых создание более благоприятных условий для поддержки процесса развития микрофинансирования было связано в этом году с ФКРООН.

МФУ Нигерии получает пользу от ТСРС. Участвующие МФУ Нигерии получают пользу от технической помощи Ассоциации за социальное развитие (АСР) (<http://www.asabd.org>) — бангладешское МФУ, обслуживающее 2,3 миллиона клиентов в Бангладеш. Согласно обзору программы «Микросэйв-Африка» и КГПН, АСР является «одной из самых лучших в плане управления и устойчивости микрофинансовых организаций в мире». Хорошо известна ее эффективная система предоставления и возмещения кредитов и обеспеченная в ней дисциплина выплаты займов, не отягощенная какими-либо излишними требованиями.

Внутренние достижения в деле обеспечения устойчивости МФУ: в рамках этапа I программы «Микростарт», участвующие МФУ Нигерии обеспечили охват 37 084 активных заемщиков, 100 процентов которых — малоимущие женщины. Пять из семи МФУ добились оперативной самостоятельности на протяжении первых трех лет, в то время как две другие добились заметного прогресса. Получены отличные показатели погашения: рискованный портфель кредитов на срок 30 дней составлял менее 5 процентов. Среди нигерийских МФУ организация «Жизнь без нужды» (ЛАПО) обеспечила охват 15 460 активных заемщиков. К числу других потенциальных достижений относится деятельность Комиссии по вопросам справедливости, развития и мира и Центра по вопросам обмена в интересах развития, которые, соответственно, обеспечили охват 4495 и 5819 активных клиентов.

Перспективы

39. СГМ предоставит технические консультативные услуги и укрепит потенциал фондов и программ ПРООН для последовательного применения самой оптимальной практики микрофинансирования, а также для поддержки деятельности по укреплению стратегически отобранных отдельных операций розничного микрофинансирования.

40. По мнению ФКРООН, скоординированный стратегический подход к укреплению микрофинансирования в качестве составной части официального финансового сектора является наиболее эффективным способом сокращения масштабов нищеты и обеспечения эффективности помощи, необходимой для достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. СГМ разработала стратегию для отдельных развивающихся стран с новыми или формирующимися секторами микрофинансирования, которые могут быть интегрированы в коммерческий сектор. По мнению СГМ, она располагает большими сравнительными преимуществами в плане содействия применению этого подхода. В то же время его успешная реализация потребует увеличения объема инвестиционных ресурсов у Группы, сумма которых составила только 1,9 млн. долл. США в 2001 году.

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

41. Задача промежуточной цели 3 заключается в содействии созданию эффективной в финансовом отношении организации, разрабатывающей и осуществляющей качественные программы в области местного самоуправления и микрофинансирования. ФКРООН привержен делу достижения результатов. ФКРООН стремится сохранять и, где необходимо, укреплять системы и потенциал для оптимальной деятельности.

42. В целях эффективного отражения деятельности организации и использования ГООР в качестве одного из инструментов управления в настоящем докладе представлен ряд новых и пересмотренных показателей. Эти улучшения были проведены без ущерба для сопоставимости с 2001 годом.

Основные результаты

а) Значительно увеличилось число проектов, по которым сообщается о достижениях в области обеспечения воздействия и использования политики в других областях.

б) Внешние оценки подтвердили актуальность и эффективность операций ФКРООН.

с) Качество результатов было гарантировано, поскольку ФКРООН выполнил рекомендации внешней оценки 1999 года, включенные в План действий ФКРООН на 2000 год и его План работы на 2000–2002 годы.

д) Были укреплены партнерские отношения с ПРООН, странами реализации программ, донорами и партнерами по вопросам осуществления, о чем свидетельствует подписание ряда соглашений о партнерстве и увеличение на 205 процентов объема неосновных взносов.

е) Несмотря на сокращение объема расходов основных средств, удалось сохранить эффективность управления и финансовой деятельности.

Таблица 3

Деятельность по достижению промежуточной цели 3

<i>Результат</i>	<i>Показатели за 2001 год</i>	<i>Показатели за 2002 год</i>
3.1.1 ФКРООН перешел от совершенствования политики к обеспечению оперативного воздействия (до этого 3.1.1: ФКРООН перейдет от совершенствования политики к уделению большего внимания оперативным результатам)	Удовлетворительно	Достигнуто частично
3.1.2 ФКРООН продолжает обеспечивать результаты оперативной деятельности и гарантировать качество за счет улучшения элементов проектного цикла и постоянного обогащения опытом с помощью наблюдений и оценки	Удовлетворительно	Удовлетворительно
3.1.3 ФКРООН в максимальной степени использует свои сравнительные преимущества путем укрепления и расширения стратегического партнерского сотрудничества	Удовлетворительно	Удовлетворительно

<i>Результат</i>	<i>Показатели за 2001 год</i>	<i>Показатели за 2002 год</i>
3.2.1 ФКРООН обеспечивает эффективное корпоративное управление (до этого часть промежуточной цели 3.1.1: учитываются цели Плана действий на 2000 год)	Удовлетворительно	Удовлетворительно
3.2.2 ФКРООН привлекает, готовит и сохраняет на службе высококвалифицированный персонал	Информация отсутствует	Удовлетворительно
3.2.3 ФКРООН повышает эффективность финансовой деятельности (до этого 3.2.1: ФКРООН стал более эффективным и действенным инструментом в результате улучшения контроля и анализа его финансовой деятельности)	Достигнуто частично	Достигнуто частично
3.2.4 ФКРООН расширяет и диверсифицирует свою базу финансирования (до этого 3.2.2: ФКРООН сформировал культуру мобилизации ресурсов, основанную на поддающихся измерению показателях деятельности, эффективности и отдачи; и 3.2.3: ФКРООН диверсифицировал свою ресурсную базу и увеличил число доноров)	Удовлетворительно	Удовлетворительно

43. После выполнения основных задач по совершенствованию политики в предыдущие годы ФКРООН смог обеспечить общее важное значение своих программ для процесса развития и их эффективность. В целом 15 независимых внешних оценок 2002 года позволили проанализировать проекты ФКРООН и обеспечить их позитивный вклад в дело сокращения масштабов нищеты. Для получения оперативных результатов и гарантии качества ФКРООН существенно пересмотрел с учетом долгосрочной перспективы свои процессы разработки и осуществления проектов, что обеспечило большую эффективность мероприятий по разработке и началу деятельности.

44. Операции как по вопросам местного управления, так и по вопросам микрофинансирования вызвали интерес у партнеров по процессу развития, что позволило увеличить на протяжении предыдущего года объем неосновных ресурсов на 205 процентов. Вырос спрос на услуги ФКРООН в сфере технических консультативных услуг по вопросам местного управления и микрофинансирования, и эти услуги предоставляются на условиях возмещения затрат. Консультативные услуги по вопросам местного управления и постконфликтным проблемам были предоставлены восьми странам, а по вопросам микрофинансирования — 35 страновым отделениям и охватывали такие аспекты, как национальные стратегии, консультирование по политическим вопросам, институциональная оценка и поддержка инвестиций.

45. В рамках последующей деятельности по итогам внешних оценок 1999 года и рекомендаций, одобренных Исполнительным советом в его решении 99/22, ФКРООН почти полностью рассмотрел факторы, касающиеся эффективности управления ФКРООН, такие, как укрепление и официальное оформление партнерских отношений с ПРООН при помощи меморандумов о понимании в областях местного управления и микрофинансирования и разработка и интернализация стратегий по вопросам вклада ФКРООН в процесс сокращения масштабов нищеты в этих областях.

Задачи

46. Одна из основных задач ФКРООН по-прежнему связана с мобилизацией ресурсов. В 2003 году она приобретает еще более срочный характер, поскольку объем основных взносов упал с 30,5 млн. долл. США в 1998 году до 22,3 млн. долл. США в 2002 году, что заставило ФКРООН сократить общий объем расходов по программам с 34,4 млн. долл. США в 2001 году до 24,9 млн. долл. США в 2002 году. Эта тенденция должна быть остановлена, с тем чтобы позволить ФКРООН удовлетворить растущий спрос на его поддержку. К числу оперативных задач относится необходимость продолжать уделять внимание вопросам учета гендерной проблематики, контроля и оценки и операциям и обслуживанию. Что касается укрепления организации, то две невыполненных задачи в рамках последующей деятельности по реализации рекомендаций внешней оценки 1999 года касаются полного развертывания опробованной системы управленческой информации (СУИ) и дальнейшего укрепления системы финансового контроля и отчетности, связанной в настоящее время с разработкой и развертыванием корпоративной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) ПРООН, которая должна быть введена в эксплуатацию в январе 2004 года.

Перспективы

47. Основные задачи на 2003 год (см. пункты 7–16) подробно рассматриваются в плане работы ФКРООН на 2001–2003 годы. Вкратце они заключаются в следующем: i) обеспечение качества результатов на местах; ii) мобилизация ресурсов; iii) укрепление и развитие партнерских отношений; и iv) оценка значимости и эффективности операций ФКРООН при помощи независимой оценки воздействия в соответствии с решением 99/22 Исполнительного совета.

V. Анализ результатов по стратегическим областям поддержки

48. В настоящем разделе дается анализ различных результатов, сгруппированных по стратегическим областям поддержки с учетом каждой из трех промежуточных целей.

A. Местное самоуправление

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

Результат 1.1.1. Расширение возможностей местных общин и организаций гражданского общества для участия в планировании местного развития

Показатели	Результаты 2002 года	Цели 2002 года	Результаты 2002 года
1.1.1.a — Потребности общин оцениваются с участием населения	14/16 проектов (95 процентов) Удовлетворительно	18 проектов	12 проектов (67 процентов) Достигнуто частично

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2002 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.1.1.b — Участие женщин в оценке потребностей общин	10/12 проектов (69 процентов) Достигнуто частично	8 проектов	7 проектов (87 процентов) Удовлетворительно
1.1.1.c — Члены комитетов по местному развитию и женских групп проходят подготовку по планированию с участием населения	13/16 проектов (81 процент) Удовлетворительно	15 проектов	7 проектов (47 процентов) Ниже ожидаемых результатов
Средний процентный показатель и оценка	82 процента — (удовлетворительно)		63 процента — достигнуто частично
Результат 1.1.2. Институционализация процессов планирования с участием населения на уровне местных органов власти			
1.1.2.a — Утверждение местными органами власти планов местного развития	14/17 проектов (82 процента) Удовлетворительно	17 проектов	8 проектов (47 процентов) Ниже ожидаемых результатов
1.1.2.b — Наличие и соблюдение руководящих принципов разработки планов местного развития	8/11 проектов (73 процента) Достигнуто частично	16 проектов	13 проектов (81 процент) Удовлетворительно
1.1.2.c — Согласно руководящим принципам местных органов власти планы местного развития должны разрабатываться на основе планирования с участием населения	5/6 проектов (83 процента) Удовлетворительно	2 проекта	2 проекта (100 процентов) Удовлетворительно
1.1.2.d — Определение и применение местными органами власти транспарентных критериев выбора областей капиталовложений	10/10 проектов (100 процентов) Удовлетворительно	11 проектов	6 проектов (55 процентов) Достигнуто частично
1.1.2.e — Участие представителей общин, включая женщин, в утверждении планов местного развития	7/12 проектов (58 процентов) Достигнуто частично	11 проектов	9 проектов (82 процента) Удовлетворительно
Средний процентный показатель и оценка	79 процентов — удовлетворительно		67 процентов — достигнуто частично

50. В 2002 году по отчетам об осуществлении семи проектов по крайней мере 261 041 человек в 771 деревне приняли участие в мероприятиях по оценке потребностей на основе участия населения, и было впоследствии одобрено по крайней мере 270 местных планов развития (по сообщениям, в этом участвовало 55 540 членов общин). Кроме того, был подготовлен 2621 человек, и 22 604 человека были проинформированы о планировании с участием населения. В трех странах эти мероприятия пострадали в результате сокращения бюджета, что ухудшило показатели по сравнению с 2001 годом. Отмечался прогресс в деле обеспечения участия женщин (в среднем 30 процентов участников мероприятий по оценке потребностей были женщины), хотя меньше женщин (20 процентов) принимало участие в консультациях по вопросам под-

готовки местных планов развития. Внимание следует по-прежнему уделять учету гендерной проблематики.

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

Результат 1.2.1. Институционализация на местном уровне финансовых механизмов, основанных на принципах эффективного управления

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.2.1.a — Подготовка местными органами власти годовых оценок инвестирования	11/11 проектов (100 процентов) Удовлетворительно	13 проектов	11 проектов (85 процентов) Удовлетворительно
1.2.1.b — Проверка счетов местных органов власти национальными ревизионными органами	2/5 проектов (40 процентов) Ниже ожидаемых результатов	6 проектов	1 проект (17 процентов) Ниже ожидаемых результатов
1.2.1.c — Повышение уровня выполнения местными органами власти национальных процедур в области финансов, управления и бухгалтерского учета	3/4 проекта (75 процентов) Удовлетворительно	6 проектов	5 проектов (83 процента) Удовлетворительно
1.2.1.d — По крайней мере 75 процентов местных органов власти выполняют установленные в проекте минимальные условия для доступа к средствам	8/10 проектов (80 процентов) Удовлетворительно	8 проектов	6 проектов (75 процентов) Удовлетворительно
1.2.1.e — Подготовка сотрудников местных органов власти по вопросам бухгалтерского учета и управления финансами	5/15 проектов (33 процента) Ниже ожидаемых результатов	17 проектов	9 проектов (53 процента) Достигнуто частично
1.2.1.f — Публикация местными органами власти данных о бюджетах и расходах (включая ориентированные плановые показатели)	8/8 проектов (100 процентов) Удовлетворительно	10 проектов	7 проектов (70 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	71 процент — достигнуто частично		65 процентов — достигнуто частично

Результат 1.2.2. Расширение доступа местных органов власти к устойчивым источникам финансирования

1.2.2.a — Увеличение местных поступлений местных органов власти	3/6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично	12 проектов	8 проектов (67 процентов) Достигнуто частично
1.2.2.b — Стабилизация или увеличение межправительственных бюджетных отчислений местным органам власти	2/6 проектов (33 процента) Ниже ожидаемых результатов	4 проекта	2 проекта (50 процентов) Достигнуто частично
1.2.2.c — Увеличение объема средств, передаваемых донорами местным органам власти	3/6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично	8 проектов	5 проектов (62 процента) Достигнуто частично

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.2.2.d — Проекты с возрастающим показателем замещения средств ФКРООН альтернативными видами внешних ресурсов	Отчетность отсутствует	6 проектов	4 проекта (67 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	44 процента — ниже ожидаемых результатов	63 процента — достигнуто частично	

52. Институционализация финансовых механизмов на основе принципов благого управления и улучшения доступа местных органов власти к устойчивым источникам финансирования начала давать плоды. По трем проектам было сообщено об увеличении объема местных поступлений на 4–200 процентов, в то время как по крайней мере четыре проекта оказались успешными в плане мобилизации дополнительных ресурсов от других доноров для совместного финансирования утвержденных местных планов развития.

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

Результат 1.3.1. Укрепление местного потенциала в области обеспечения основной инфраструктуры коммунальных услуг

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.3.1.a — Увеличение количества объектов основной инфраструктуры и коммунальных услуг на уровне общин	12/23 проектов (52 процента) Достигнуто частично	26 проектов	9 проектов (35 процентов) Ниже ожидаемых результатов
1.3.1.b — Достижение плановых показателей, касающихся восстановления или строительства дорог (в км)	6/10 проектов (60 процентов) Достигнуто частично	10 проектов	5 проектов (50 процентов) Достигнуто частично
1.3.1.c — Завершение микропроектов в пределах, не вышедших за рамки 125 процентов от запланированного бюджета	10/14 проектов (71 процент) Достигнуто частично	10 проектов	3 проекта (30 процентов) Ниже ожидаемых результатов
1.3.1.d — Завершение микропроектов в пределах, не вышедших за рамки 125 процентов от запланированных сроков	4/10 проектов (40 процентов) Ниже ожидаемых результатов	9 проектов	23 проекта (22 процента) Ниже ожидаемых результатов
1.3.1.e — По крайней мере 75 процентов микропроектов оценено положительно с точки зрения качества	3/10 проектов (30 процентов) Ниже ожидаемых результатов	14 проектов	8 проектов (57 процентов) Достигнуто частично

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.3.1.f — Подготовка местных органов власти и частного сектора по вопросам создания основной инфраструктуры и коммунальных служб	15/21 проект (71 процент) Достигнуто частично	25 проектов	15 проектов (60 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	57 процентов — достигнуто частично	45 процентов — ниже ожидаемых результатов	
Результат 1.3.2. Укрепление местного потенциала в области поддержания основной инфраструктуры и коммунальных служб			
1.3.2.a — Сохранение физической инфраструктуры спустя два года после ее построения	3/5 проектов (60 процентов) Достигнуто частично	4 проекта	3 проекта (75 процентов) Удовлетворительно
1.3.2.b — В рамках микропроектов предусмотрены планы и бюджеты по эксплуатации и техническому обслуживанию до начала строительства	7/14 проектов (50 процентов) Достигнуто частично	13 проектов	9 проектов (69 процентов) Достигнуто частично
1.3.2.c — Соблюдение плановых показателей, касающихся километража восстановленных или построенных дорог, для которых имеются планы и бюджеты по техническому обслуживанию	2/2 проекта (100 процентов) Удовлетворительно	3 проекта	2 проекта (67 процентов) Достигнуто частично
1.3.2.d — Подготовка местных органов власти и частного сектора по вопросам технического обслуживания основной инфраструктуры	6/14 проектов (43 процента) Ниже ожидаемых результатов	19 проектов	7 проектов (37 процентов) Ниже ожидаемых результатов
Средний процентный показатель и оценка	51 процент — достигнуто частично	54 процента — достигнуто частично	

54. Строительство основных объектов инфраструктуры оказалось наиболее серьезно затронутым в результате сокращения бюджета в 2002 году. Однако сокращение масштабов строительства инфраструктуры не соответствовало сокращению расходов по проектам (1406 объектов инфраструктуры по сравнению с 1656 в 2001 году). Для обеспечения устойчивости таких инвестиций 76 597 человек и 88 местных комитетов развития или неправительственных организаций прошли подготовку по вопросам эксплуатации и обслуживания объектов инфраструктуры, и было создано по крайней мере 288 комитетов по вопросам эксплуатации и обслуживания.

Конкретные результаты и достижения 2002 года

В 2002 году по крайней мере 2 891 837 человек получили пользу от 1406 новых небольших объектов инфраструктуры и по крайней мере 406 000 человек получили пользу от строительства 226 км дорог. К числу небольших объектов инфраструктуры, построенных в 2002 году, в частности, относятся 35 центров здравоохранения, 405 скважин или систем снабжения питьевой водой, 16 детских садов,

В 2002 году по крайней мере 2 891 837 человек получили пользу от 1406 новых небольших объектов инфраструктуры и по крайней мере 406 000 человек получили пользу от строительства 226 км дорог. К числу небольших объектов инфраструктуры, построенных в 2002 году, в частности, относятся 35 центров здравоохранения, 405 скважин или систем снабжения питьевой водой, 16 детских садов, 99 начальных школ, 148 систем орошения, 55 мельниц, 14 рынков, 29 общественных зданий, 31 мост, 87 туалетов.

Результат 1.3.3. Предоставление местным общинам права требовать от местных органов власти отчетов о создании основной инфраструктуры и коммунальных служб

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.3.3.a — Внедрение и использование местными органами власти консультационных механизмов	8/12 проектов (67 процентов) Достигнуто частично	16 проектов	7 проектов (44 процента) Ниже ожидаемых результатов
1.3.3.b — Соблюдение местными органами власти правил, предусматривающих, что торги и заключение контрактов должны быть транспарентными и что эти процессы должны быть гласными	6/7 проектов (86 процентов) Удовлетворительно	12 проектов	6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично
1.3.3.c — Доступ местных общин к документам о расходах на общественные нужды	3/3 проекта (100 процентов) Удовлетворительно	3 проекта	3 проекта (100 процентов) Удовлетворительно
Средний процентный показатель и оценка	77 процентов — удовлетворительно	52 процента — достигнуто частично	

55. Хотя в абсолютном выражении показатели 2002 года были ниже по сравнению с 2001 годом, почти тому же числу проектов удалось достичь их целевых показателей по сравнению с предыдущим годом, и согласно информации, представленной по 10 проектам, было создано или укреплено 1342 местных комитета развития (или подобных организаций для проведения диалога и консультаций).

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

Результат 1.4.1. Укрепление потенциала местных органов власти и общин в деле устойчивого и рационального использования природно-ресурсной базы

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.4.1.a — Разработки и капиталовложения местными органами власти в инициативы, связанные с рациональным использованием при-	5/8 проектов (62 процента) Достигнуто частично	12 проектов	6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично

1.4.1.a — Разработки и капиталовложения местными органами власти в инициативы, связанные с рациональным использованием природных ресурсов	5/8 проектов (62 процента) Достигнуто частично	12 проектов	6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично
1.4.1.b — Контроль и регулирование местными органами власти доступа к природным ресурсам и их использование	3/5 проектов (60 процентов) Достигнуто частично	8 проектов	4 проекта (50 процентов) Достигнуто частично
<i>Показали</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.4.1.c — Инициативы, касающиеся рационального использования природных ресурсов при поддержке двух или более местных органов власти	2/5 проекта (40 процентов) Ниже ожидаемых результатов	9 проектов	6 проектов (67 процентов) Достигнуто частично
1.4.1.d — Создание и функционирование групп пользователей по рациональному использованию природных ресурсов	5/7 проектов (71 процент) Достигнуто частично	9 проектов	4 проекта (44 процента) Ниже ожидаемых результатов
1.4.1.e — Получение домашними хозяйствами своих доходов из новых источников, связанных или не связанных с сельским хозяйством	8/12 проектов (67 процентов) Достигнуто частично	14 проектов	6 проектов (43 процента) Ниже ожидаемых результатов
Средний процентный показатель и оценка	62 процента — достигнуто частично		50 процентов — достигнуто частично

57. И здесь предполагаемое снижение показателей рационального использования природных ресурсов обманчиво. В абсолютном выражении большему числу проектов удалось достичь их целевых показателей в 2002 году, чем в предыдущем году. Проекты были успешными в деле поощрения местных органов власти к планированию межобщинных мероприятий в отношении совместных природных ресурсов, таких, как леса или озера, с участием 18 межобщинных комитетов и 128 созданных комитетов по вопросам рационального использования природных ресурсов. Местные органы власти и общины также успешно осуществляли впечатляющие мероприятия по восстановлению земель.

Конкретные результаты и достижения 2002 года

Было восстановлено 1283 гектара земель; создан 881 гектар лесопосадок; распределено 461 000 саженцев; произведена вакцинация 22 664 голов скота; создано 128 комитетов по вопросам рационального использования природных ресурсов; создано 18 межобщинных комитетов; начато осуществление 595 мероприятий по созданию доходов; подготовлено 34 156 фермеров и 200 сотрудников по вопросам распространения информации; 3800 человек проинформированы по вопросам рационального использования природных ресурсов.

58. Пятая стратегическая область поддержки местного самоуправления 1.5: Поддержка национальных стратегий, направленных на содействие децентрали-

зации, а также использования опыта экспериментальных программ. Здесь предусмотрено два результата.

Результат 1.5.1. Более совершенная национальная политика и нормативная база для процесса децентрализации и укрепления местного самоуправления

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
1.5.1.a — Влияние программы ФКРООН на направление национальной политики в области децентрализации	3/7 проектов (42 процента) Ниже ожидаемых результатов	12 проектов	6 проектов (50 процентов) Достигнуто частично
1.5.1.b — Влияние программ ФКРООН на законодательно-правовую базу	4/4 проекта (100 процентов) Удовлетворительно	4 проекта	2 проекта (50 процентов) Достигнуто частично
1.5.1.c — Влияние программ ФКРООН на нормативную базу	3/5 проектов (60 процентов) Достигнуто частично	3 проекта	3 проекта (100 процентов) Удовлетворительно
1.5.1.d — Процентная доля проектов, в рамках которых нормы, системы и процедуры на местном уровне отражают опыт, накопленный в результате деятельности ФКРООН	3/9 проектов (33 процента) Ниже ожидаемых результатов	13 проектов	6 проектов (46 процентов) Ниже ожидаемых результатов
Средний процентный показатель и оценка	52 процента — достигнуто частично	53 процента — достигнуто частично	

Результат 1.5.2. Применение другими донорами и центральным правительством передового опыта, накопленного в процессе осуществления экспериментальных проектов ФКРООН

1.5.2.a — Поддержка местных органов власти со стороны ФКРООН заменяется или расширяется ввиду участия других доноров в финансировании	2/2 проекта (100 процентов) Удовлетворительно	5 проектов	2 проекта (40 процентов) Ниже ожидаемых результатов
1.5.2.b — Использование другими донорами опыта программ ФКРООН вне рамок программных областей ФКРООН	1/2 проекта (50 процентов) Достигнуто частично	3 проекта	2 проекта (67 процентов) Достигнуто частично
1.5.2.c — Принятие другими донорами элементов программной методологии ФКРООН	0/1 проект (0 процентов) Ниже ожидаемых результатов	9 проектов	6 проектов (67 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	60 процентов — достигнуто частично	59 процентов — достигнуто частично	

59. Воздействие и воспроизведение политики являются наиболее трудными аспектами подхода ПМР. В 2002 году в рамках всего 13 проектов осуществлялись мероприятия с конкретной целью оказать воздействие на определенный уровень разработки политики, при этом в половине случаев удалось получить

удовлетворительные результаты. В Уганде в рамках ПМР была подготовлена стратегия финансовой децентрализации, которая в конечном счете была осуществлена правительством. В девяти проектах установлены цели для мероприятий по воспроизведению, в шести из них удалось получить удовлетворительные результаты, прежде всего по вопросам поощрения использования другими донорами методов разработки, стратегии и методологии проектов ФКРООН.

В. Микрофинансирование

60. В приведенном ниже анализе представленные в таблицах результатов 2.1 и 2.2 итоги оценки показателей деятельности касаются лишь инвестиций Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН) в проекты микрофинансирования, а результаты оценки оказания ФКРООН поддержки Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в осуществлении инвестиционной деятельности в области микрофинансирования приводятся в описательной форме.

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

62. В контексте осуществления программ «Микростарт» ФКРООН поддерживал партнерские отношения с ПРООН в 19 странах. В конце 2002 года 73 учреждения, занимающиеся микрофинансированием и получавшие помощь, увеличили в совокупности более чем на четверть миллиона (252 948) число своих активных клиентов. Семьдесят девять процентов этих клиентов — женщины. В 2002 году была проведена независимая среднесрочная оценка хода выполнения программы «Микросейв Африка II», помощь в осуществлении которой оказывает ФКРООН. По итогам оценки был, в частности, сделан вывод о том, что «авторитет программы «Микросейв Африка II» в регионе продолжает расти, в том числе с точки зрения оказания в рамках программы финансовых услуг бедным слоям населения». В 2002 году программа «Микросейв Африка II» и ее партнеры оказали новые или более качественные виды финансовых услуг 229 093 клиентам и способствовали расширению возможностей еще 64 учреждений, занимающихся микрофинансированием (МФУ), в плане разработки новых видов услуг.

Результат 2.1.1. Предоставление малоимущим слоям населения, особенно женщинам, более широкого доступа к услугам в области микрофинансирования

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
2.1.1.a — Микрофинансовые учреждения, добивающиеся выполнения целевых показателей в отношении числа активных заемщиков	19/27 МФУ (70 процентов) Достигнуто частично	23 МФУ	16 МФУ (70 процентов) Достигнуто частично

63. Что касается инвестиций ФКРООН в проекты микрофинансирования в 2002 году, то 16 МФУ, или 70 процентов, достигли своих целевых показателей по числу активных заемщиков, причем восемь из них превысили свои плановые задания. С точки зрения общего числа активных заемщиков, которых уда-

лось охватить, деятельность была еще более результативной: при том, что общий плановый показатель составлял 68 993 активных заемщика, МФУ удалось охватить 61 267 активных заемщиков, т.е. реализовать на 89 процентов свои совокупные плановые задания. Однако этот результат обусловлен не столько фактическим повышением эффективности деятельности, сколько более последовательным и точным выполнением учреждениями своих обязательств в отношении отчетности. Важно, что, по сообщениям МФУ, в 2002 году увеличилось — до 46 процентов — число заемщиков-женщин, доля которых в 2001 году составляла 41 процент. Кроме того, несмотря на меньшее число МФУ, представивших отчетность, число активных вкладчиков увеличилось в 2002 году до 134 817 человек (в 2001 году их было 107 069 человек).

64. Вторая стратегическая область поддержки микрофинансирования — 2.2: Содействие развитию функционирующих на устойчивой основе учреждений, занимающихся микрофинансированием. В этой области предусмотрен один результат.

65. Что касается инвестиций ПРООН в интересах осуществления программ «Микростарт», управление которыми осуществляет Специальная группа по вопросам микрофинансирования (СГМ), то в 2002 году увеличилось число «ведущих» МФУ⁴. Удалось добиться прогресса и в плане обеспечения устойчивости. Обычно МФУ требуется от трех до пяти лет, чтобы добиться оперативной самостоятельности, а по состоянию на конец 2002 года страновые программы «Микростарт» функционировали лишь два с половиной года. При этом 59 участвующих МФУ (82 процента) продемонстрировали явный прогресс в деле достижения оперативной самостоятельности, а 42 из них (58 процентов) — уже добились ее. Помимо этого, рискованный портфель кредитов на срок 30 дней в 38 МФУ (53 процента) составлял менее 5 процентов.

Результат 2.2.1. Создание жизнеспособных в финансовом отношении МФУ, способных предоставлять услуги высокого качества

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
2.2.1.a — МФУ, достигающие целевых показателей в отношении уровня оперативной самостоятельности	16/27 МФУ (59 процентов) Достигнуто частично	21 МФУ	20 МФУ (95 процентов) Удовлетворительно
2.2.1.b — МФУ, достигающие целевых показателей в отношении рискованного портфеля кредитов	11/26 МФУ (42 процента) Ниже ожидаемых результатов	23 МФУ	11 МФУ (48 процентов) Ниже ожидаемых результатов
2.2.1.c — МФУ, достигающие целевых показателей в отношении портфеля просроченных кредитов	18/27 МФУ (67 процентов) Достигнуто частично	23 МФУ	14 МФУ (61 процент) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	56 процентов — Достигнуто частично		67 процентов — Достигнуто частично

⁴ «Ведущее учреждение» — это организация, которая становится основным поставщиком услуг в своей географической зоне и которая благодаря своей финансовой самостоятельности функционирует в значительной степени независимо от доноров и оказывает влияние на других поставщиков услуг.

66. Что касается инвестиций ФКРООН в проекты микрофинансирования, то в 2002 году наблюдалось значительное увеличение числа МФУ, успешно продвигающихся на пути к достижению оперативной самостоятельности по сравнению с 2001 годом: их доля увеличилась с 59 процентов до 95 процентов. Восемь из них добились полной оперативной самостоятельности, в том числе пять — и полной финансовой самостоятельности. Однако достижение цели сокращения объема рискованного портфеля кредитов по-прежнему представляет большие сложности. Хотя 11 (48 процентов) представивших отчетность МФУ добились удовлетворительных результатов в плане достижения целевых показателей в отношении рискованного портфеля кредитов, лишь 6 из них удалось достичь установленного в отрасли стандарта, предусматривающего, что рискованный портфель кредитов на срок 30 дней составляет 5 процентов. Несомненно, для многих МФУ достижение оперативной и финансовой самостоятельности по-прежнему представляет большие сложности.

67. Третья стратегическая область поддержки микрофинансирования — 2.3: Борьба за создание благоприятных условий для устойчивой деятельности в области микрофинансирования. В этой области предусмотрен один результат.

Результат 2.3.1. В странах созданы более благоприятные условия для содействия развитию микрофинансирования

<i>Показатели</i>	<i>До 2002 года</i>	<i>2002 год</i>
2.3.1.а — Число стран, создающих более благоприятные условия для содействия развитию микрофинансирования при поддержке ФКРООН (Раньше 2.3.1.а — Доля проектов, способствующих институциональным изменениям в условиях микрофинансирования)	5 стран Камбоджа Мадагаскар Монголия Марокко Уганда	9 стран (нарастающим итогом) Кения Малави Мавритания Нигерия
Средний процентный показатель и оценка	Удовлетворительно	Удовлетворительно

68. Этот показатель был пересмотрен в целях отслеживания текущего итогового показателя стран, где ФКРООН создал более благоприятные условия для микрофинансирования, с учетом того, что нереально ожидать отдачи каждый год. До 2002 года ФКРООН успешно работал в пяти странах осуществления программ; в 2002 году к их числу добавилось еще четыре. Такой результат свидетельствует о важном изменении в осуществлении правительствами стратегий оперативной деятельности, которые теперь ориентированы на оказание на устойчивой основе поддержки деятельности по микрофинансированию.

С. Укрепление организационной структуры

69. Первая стратегическая область поддержки укрепления организационной структуры — 3.1: Распространение передового опыта в вопросах планирования, реализации и оценки местных программ развития и деятельности в области микрофинансирования и контроля за их осуществлением. В этой области предусмотрено три результата.

Результат 3.1.1. Перенос ФКРООН акцента с совершенствования политики на повышение результативности оперативной деятельности

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
3.1.1.a — Проекты, получившие в целом положительную оценку (Раньше 3.1.1.b — Оценки свидетельствуют о повышении результативности)	«Мероприятия ФКРООН в значительной степени способствуют повышению благосостояния бедных слоев населения» [удовлетворительно]	15	11 (73 процента) Достигнуто частично
3.1.1.b — Достигнутые результаты в плане стратегического воздействия и распространения передового опыта (Раньше 3.1.3.c — Число программ со стратегиями повышения действенности политики и распространения передового опыта)			
Стратегическое воздействие	14/26 (54 процента)	31	21 (68 процентов)
Распространение передового опыта	3/5 (60 процентов) (55 процентов) Достигнуто частично	17	10 (59 процентов) (65 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка	56 процентов — достигнуто частично		69 процентов — достигнуто частично

70. Завершив работу над своими стратегическими документами и руководящими принципами, ФКРООН занялся вопросами обеспечения результативности оперативной деятельности. Независимые внешние специалисты по оценке проанализировали ход осуществления 15 проектов и оценили результаты 11 из них, или 73 процентов, в целом как положительные. В ходе проведения оценок были выявлены возможности для совершенствования деятельности, в частности в плане обеспечения всестороннего учета гендерной проблематики, контроля и оценки, а также в вопросах функционирования и обслуживания инфраструктуры. Что касается стратегического воздействия и распространения передового опыта, то значительно увеличилось число проектов, в связи с осуществлением которых сообщается об использовании опыта профинансированных ФКРООН мероприятий в обеих областях.

Результат 3.1.2. Обеспечение ФКРООН результативности оперативной деятельности и качества работ на основе совершенствования элементов проектного цикла и постоянного углубления знаний посредством контроля и оценки

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
3.1.2.a — Проекты, разработанные в течение года (с момента проведения выездной миссии до утверждения) (Раньше 3.1.2.b — Средний срок, необходимый для разработки проекта)	9 месяцев Превышение ожидаемых результатов	4	4 (100 процентов) Удовлетворительно
3.1.2.b — Проекты, разработанные в соответствии с корпоративными руководящими принципами и утвержденные (Раньше 3.1.2.c — Разработка программ в соответствии с новыми руководящими принципами; и 3.1.2.d — Процентная доля новых проектов, предусматривающих стратегию свертывания участия)	(100 процентов) Удовлетворительно	5	4 (80 процентов) Удовлетворительно
3.1.2.c — Утвержденные проекты, осуществление которых начинается в течение шести месяцев		6	4 (80 процентов) Удовлетворительно
3.1.2.d — Текущие проекты, в рамках которых предусмотрены системы контроля и оценки	44/92 (48 процентов)	93	40 (43 процентов) Ниже ожидаемых результатов
3.1.2.e — Проекты, отчетность по которым предоставляется через СУИ		20	15 (75 процентов) Удовлетворительно
3.1.2.f — Годовые отчеты, которые можно включить в Годовой отчет, ориентированный на результаты (ГООР)		58	40 (69 процентов) Достигнуто частично
3.1.2.g — Оценки, проведенные в соответствии с планом	15/21 (71 процент)	23	15 (65 процентов) Достигнуто частично
3.1.2.h — Документальное оформление и распространение информации о передовом опыте (Раньше — 3.1.3.b)	Документально оформленные результаты 9 тематических исследований	Документально оформленная информация о передовом опыте в двух случаях	7 (350 процентов) Превышение ожидаемых результатов
Средний процентный показатель и оценка	Удовлетворительно		108 процентов — удовлетворительно

71. В целях обеспечения эффективности оперативной деятельности и повышения эффективности мероприятий ФКРООН проводил систематическую работу по выполнению рекомендаций, вынесенных по итогам внешней оценки, проведенной в 1999 году. Сейчас эта работа приносит свои плоды. Все четыре

проекта, разработанные в 2002 году, были в окончательном виде сформулированы в течение года с момента первоначального оформления их замысла. Осуществление пяти из шести проектов началось в течение шести месяцев после их утверждения. Многие были сделаны для разработки и внедрения эффективных систем контроля и оценки в рамках проектов, осуществляющихся при поддержке ФКРООН. В 2002 году действующие на основе СУИ системы контроля были опробованы в 20 странах, причем в 75 процентах случаев — успешно.

72. Поскольку ФКРООН является экспериментальной новаторской организацией, особое внимание уделяется вопросам оценки, исследовательской деятельности, документального оформления и распространения информации об уроках, извлеченных в вопросах местного управления и микрофинансирования. ФКРООН добился выполнения большинства целевых показателей в вопросах непрерывного углубления знаний.

Результат 3.1.3. Максимальное использование ФКРООН своих сравнительных преимуществ путем укрепления и расширения стратегических партнерских отношений

Показатели	Результаты 2001 года	Цели 2002 года	Результаты 2002 года
3.1.3.a — Число программ, проектов и совместных мероприятий, реализуемых с партнерами, готовыми распространять передовой опыт (Раньше 3.1.3.a — Число программ/проектов, реализуемых с партнерами, выражающими готовность распространять передовой опыт; и 3.1.3.d — Укрепление взаимодействия и рост числа проектов партнерского сотрудничества)	2 партнерских проекта Подписано 2 меморандума о взаимопонимании	4 партнерских проекта Подписан 1 меморандум о взаимопонимании	8 партнерских проектов 1 меморандум о взаимопонимании (100 процентов) Удовлетворительно
3.1.3.b — Количество оказанных технических консультативных услуг	19/5 (380 процентов)	ГМУ: 5 СГМ: 35	ГМУ: 8; СГМ: 35 (108 процентов) Удовлетворительно
3.1.3.c — Увеличение числа внешних посещений веб-сайта в неделю	3 800	—	7 000
3.1.3.d — Число новых публикаций или видеоматериалов, подготовленных в соответствии с планом		2	2 (100 процентов) Удовлетворительно
Средний процентный показатель и оценка	Удовлетворительно	103 процента — удовлетворительно	

73. Меморандум о взаимопонимании между ПРООН и ФКРООН в области местного управления и децентрализации был в окончательном виде подготовлен в 2002 году, что послужило основой для налаживания более тесного сотрудничества между двумя учреждениями. Занимаясь укреплением партнерских отношений с другими учреждениями, ГМУ оказывала техническую помощь в осуществлении инициативы Всемирного банка в интересах находящихся в тяжелом положении стран с низким доходом (ЛИКУС), поддержку в осуществлении под руководством Всемирного банка миссии по разработке проекта деятельности в Нигере (в качестве партнеров выступали Европейский союз

и Африканский фонд развития), а также подписала стратегический рамочный документ по программе сотрудничества с Бельгийским фондом выживания. В области микрофинансирования СГМ совместно с Региональным бюро для Африки ПРООН выделило кредит на сумму 450 000 долл. США на цели оказания поддержки Африканскому фонду микрофинансирования, первому акционерному фонду, который способствует развитию микрофинансирования в Африке. Спрос на услуги специалистов ФКРООН в вопросах местного управления и микрофинансирования оставался высоким. ГМУ оказала технические консультативные услуги в решении вопросов местного управления и проблем постконфликтного периода восьми странам; СГМ оказала аналогичные услуги 35 странам.

74. Вторая стратегическая область поддержки укрепления организационной структуры — 3.2: Содействие обеспечению эффективного корпоративного и финансового управления организацией, а также расширение и диверсификация базы финансирования. В этой области предусмотрено четыре результата.

Результат 3.2.1. ФКРООН поддерживает эффективный уровень корпоративного управления

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
3.2.1.a — Цели корпоративного управления/Плана деятельности выполнены (Раньше 3.1.1.c — Целевые показатели плана действий на 2000 год достигнуты)	8.5/11 (77 процентов) Удовлетворительно	Все цели Плана действий на 2000 год и Плана деятельности на 2000–2002 годы выполнены	План действий 9/11 (82 процента) План деятельности 50/61 (82 процента) Удовлетворительно
3.2.1.b — Целевые показатели планов групп достигнуты		Все целевые показатели планов групп достигнуты	ГМУ — 81 процент СГМ — 90 процентов Группа оценки — 75 процентов (82 процента) Удовлетворительно
Средний процентный показатель и оценка	Удовлетворительно		82 процента — удовлетворительно

75. Большинство мероприятий по осуществлению рекомендаций внешней оценки 1999 года, отраженных в Планах действий на 2000 год, завершены. Мероприятия, осуществление которых продолжается, нацелены на реализацию в полном объеме СУИ и дальнейшее совершенствование системы финансового контроля и отчетности, что связано с деятельностью ПРООН по планированию общеорганизационных ресурсов. В 2002 году все группы должны были подготовить планы управленческой деятельности групп. Работа над ними была завершена своевременно, и результаты проведенных к концу года обзоров свидетельствуют о высокой степени достижения целевых показателей всеми тремя группами.

Результат 3.2.2. ФКРООН привлекает, обеспечивает профессиональный рост и удерживает высококвалифицированных сотрудников

<i>Показатели</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
3.2.2.a — Соотношение фактической и запланированной численности персонала в штаб-квартире	51	47 (92 процента) Удовлетворительно
3.2.2.b — Число человеко-дней, отведенных на цели формальных учебных мероприятий	510	611 (120 процентов) Достигнуто частично
Средний процентный показатель и оценка		106 процентов — удовлетворительно

76. Доля вакантных должностей для штаб-квартиры и отделений в стране составляет в настоящее время 8 процентов. Такая доля вакантных должностей является результатом сознательного решения сократить расходы штаб-квартиры. Однако это сказывается на общей производительности организации и создает дополнительную нагрузку для персонала. В целях обеспечения качества результатов и закрепления за собой репутации центра передового опыта ФКРООН содействует профессиональному росту персонала и стремится обеспечить, чтобы по крайней мере 5 процентов своего рабочего времени сотрудники использовали для повышения собственной квалификации.

Результат 3.2.3. Повышение ФКРООН финансовой эффективности

<i>Показатели</i>	<i>2001 год</i>	<i>2002 год</i>
3.2.3.a — Показатели финансовой деятельности		
1. Расходы штаб-квартиры в общем объеме расходов ФКРООН (в процентах) (Раньше 3.2.1.b — Процентная доля административных расходов)	15 процентов	18 процентов
2. Расходы на осуществление проектов в общем объеме расходов ФКРООН (в процентах)	85 процентов	82 процентов

3.2.3.b — Четкость финансового планирования (т.е. анализ изменения фактического объема расходов по отношению к запланированным расходам)

(Раньше 3.1.1.a — Достигнутые цели, ежегодно ставящиеся в рамках осуществления программы)

	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
a. Расходы	36 млн. долл. США/ 35 млн. долл. США	25 млн. долл. США	22,7 млн. долл. США (90 процентов) Удовлетворительно
b. Утверждение	10,6 млн. долл. США/10,6 млн. долл. США (100 процентов) Удовлетворительно	6 млн. долл. США	9,1 млн. долл. США (52 процента) Достигнуто частично
3.2.3.c — Изменение порядка возмещения расходов за счет оказания технических консультативных услуг		409 045 долл. США (55 процентов расходов на оказание ТКУ)	193 023 долл. США (47 процентов) Ниже ожидаемых результатов

Результат 3.2.3. Повышение ФКРООН финансовой эффективности

<i>Показатели</i>	<i>2001 год</i>	<i>2002 год</i>
3.2.3.с — Изменение порядка возмещения расходов за счет оказания технических консультативных услуг (ТКУ)	409 045 долл. США (55 процентов расходов на оказание ТКУ)	193 023 долл. США (47 процентов) Ниже ожидаемых результатов
Средний показатель и оценка	Удовлетворительно	63 процента — достигнуто частично

77. В 2002 году ФКРООН надлежащим образом распределил ресурсы (82 процента — расходы на осуществление проектов, 18 процентов — расходы штаб-квартиры), особенно с учетом того, что половина расходов штаб-квартиры шла на цели поддержки программ. Кроме того, это соотношение не учитывает значительного объема расходов по программам, связанных с осуществлением финансируемых ПРООН программ микрофинансирования, в реализации которых техническую помощь оказывает ФКРООН. Одним из способов, с помощью которого ФКРООН пытался увеличить объем поступлений, было возмещение расходов на оказание технических консультативных услуг его партнерам по вопросам развития. В первый год применения практики возмещения расходов был установлен целевой показатель возмещения средств в объеме 50 процентов; при этом фактически возмещено было 24 процента расходов.

78. Объем взносов в счет основных ресурсов ФКРООН составил в 2002 году 22,3 млн. долл. США по сравнению с 24,3 млн. долл. США в 2001 году. Это положение обусловлено главным образом тем обстоятельством, что один из наиболее щедрых вкладчиков ФКРООН, во имя соблюдения принципа совместного несения расходов, значительно сократил в 2002 году объем своих взносов в ФКРООН. Число подписанных соглашений о внесении взносов в счет основных ресурсов увеличилось более чем втрое: с 4,1 млн. долл. США в 2001 году до 12,5 млн. долл. США в 2002 году.

Результат 3.2.4. Расширение и диверсификация финансовой базы ФКРООН

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
3.2.4.a — Изменения в финансировании по линии основных и неосновных ресурсов (Раньше 3.2.3.a — Увеличение объема финансирования по линии основных ресурсов; и 3.3.2.b — Увеличение объема финансирования по линии неосновных ресурсов)			
a. Основные ресурсы	24,3 млн. долл. США/ 30 млн. долл. США (81 процент) Удовлетворительно	30 млн. долл. США	22,3 млн. долл. США (74 процента) Достигнуто частично
b. Неосновные ресурсы	4,1 млн. долл. США/ 8 млн. долл. США (51 процент)	10 млн. долл. США	12,5 млн. долл. США (125 процентов) Превышение ожи-

Результат 3.2.4. Расширение и диверсификация финансовой базы ФКРООН

<i>Показатели</i>	<i>Результаты 2001 года</i>	<i>Цели 2002 года</i>	<i>Результаты 2002 года</i>
b. Неосновные ресурсы	4,1 млн. долл. США/ 8 млн. долл. США (51 процент) Достигнуто частично	10 млн. долл. США	12,5 млн. долл. США (125 процентов) Превышение ожидаемых результатов
3.2.4.b — Изменение числа доноров	15 (115 процентов) Удовлетворительно	17	17 (100 процентов) Удовлетворительно
Средний процентный показатель и оценка результата		Удовлетворительно	100 процентов — удовлетворительно

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

79. ФКРООН внедрил в практику систему управления, ориентированного на конкретные результаты (УОР), в очень сжатые сроки: он приступил к ее реализации в 1999 году, а начиная с 2000 года ежегодно готовит годовой отчет, ориентированный на результаты (ГООР). Однако процесс институционализации пока не завершен. На сегодняшний день деятельность, направленная на институционализацию в рамках ФКРООН ориентированного на результаты управления и составления бюджета с учетом показателей деятельности, позволяет сделать три основных вывода.

80. Во-первых, для того чтобы ГООР стал «живым» инструментом управления, формат ГООР 2002 года был изменен, и в нем были не только отражены достигнутые результаты, но и обозначены проблемы в области управления и намечены перспективы. Таким образом достигается эффективная увязка актуальных вопросов в области управления с желаемыми результатами.

81. Во-вторых, для того чтобы ориентированное на результаты управление в еще большей степени стало частью культуры работы организации, необходимо установить конкретную и, насколько это возможно, прямую взаимосвязь между достижением результатов и использованием людских и финансовых ресурсов; т.е. будет необходимо установить прямую связь между ориентировочными стратегическими результатами (ОСР), с одной стороны, и индивидуальными планами деятельности и планами работы групп — с другой.

82. В-третьих, и наконец, хотя установление показателей ОСР помогает сосредоточить усилия организации на достижении долгосрочных стратегических целей, эти показатели часто не дают возможности оценить достижения, отражающие изменения контекста и ситуации. Для того чтобы сохранить роль ОСР, необходимо регулярно анализировать и пересматривать эти показатели, хотя подобная вынужденная гибкость может осложнить проведение сравнительного анализа данных за разные годы.

Приложение

Методология ОСР/ГООР

Ориентировочные стратегические результаты на 2000–2003 годы были разработаны в 2000 году в консультации со всеми сотрудниками и партнерами ФКРООН, включая сотрудников на местах, и утверждены Исполнительным советом в июне 2000 года. ОСР, являющиеся «живым» инструментом управления, регулярно пересматриваются. В целях упрощения процесса подготовки ГООВ были введены инструменты управления, ориентированного на конкретные результаты, — план работы на год и отчет об исполнении годового плана работы.

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

Эффективность работы оценивается исходя из степени достижения целей по каждому проекту, по которому представляется отчетность, на основании конкретного показателя результатов ОСР. Были установлены следующие категории:

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

С использованием этой системы классификации оценка эффективности исполнения по каждому показателю результатов ОСР рассчитывается путем деления совокупного числа проектов, получивших оценку «удовлетворительно» и «превышение целевых показателей», на общее число проектов, представляющих отчетность по соответствующему показателю. Например:

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

После оценки эффективности работы с использованием показателя ОСР, для промежуточных целей 1 и 2, рассчитывается оценка общего продвижения к намеченному результату посредством деления числа проектов, получивших оценку «удовлетворительно» или «превышение целевого показателя», на общее число проектов, по которым представлена отчетность. Результаты анализа эффективности работы на основе показателей соотносятся с другими докладами и аналитическими данными для подтверждения вынесенной оценки. Оценка «удовлетворительно» означает, что ФКРООН добился приемлемого прогресса на пути к достижению намеченного результата. Например:

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

Для промежуточной цели 3, в силу использования различных единиц измерения, оценка общего прогресса рассчитывается на основе средней процентной величины для каждого показателя. При анализе необходимо не принимать в расчет отдельные показатели, способные исказить результаты.

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