



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

Distr.: General  
1 March 2017  
Russian  
Original: English

Ежегодная сессия 2017 года  
30 мая — 9 июня 2017 года, Нью-Йорк  
Пункт 8 предварительной повестки дня  
**Оценка**

**Совместная оценка институциональной эффективности  
ПРООН**

**Резюме**

**Содержание**

	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	2
II. Контекст .....	3
III. Выводы .....	8
IV. Заключение .....	10
V. Рекомендации .....	15
VI. Вопросы для дальнейшего рассмотрения .....	16



## I. Введение

1. Независимым управлением оценки ПРООН (НУО) и Управлением ревизии и расследований (УРР) проведена совместная оценка институциональной эффективности ПРООН, как это предусмотрено в среднесрочном плане оценок НУО на 2014–2017 годы (DP/2014/5), утвержденном Исполнительным советом.

2. Цель данного мероприятия заключается в том, чтобы оценить, насколько осуществление политических и организационных мер, в том числе связанной с ними реструктуризации, расширило или может расширить возможности ПРООН в плане реализации более действенных программ и повышения ее институциональной эффективности.

3. Сфера охвата оценки включала в себя соответствующие мероприятия ПРООН, проводившиеся в период 2010–2015 годов, на который пришлось периоды осуществления стратегических планов на 2008–2013 годы и на 2014–2017 годы, причем особое внимание уделялось инициативам в рамках второго из этих планов. В процессе оценки учитывалось, что осуществление реформ ПРООН находится на ранней стадии и что попытка полномасштабного анализа их результатов может оказаться преждевременной. В число вышеупомянутых реформ входят шаги по усилению регионального присутствия ПРООН и объединению политических функций, имеющих центральное значение для начатого в 2014 году процесса структурных преобразований, а также комплекс мер по укреплению потенциала страновых отделений в целях реализации более действенных программ, запущенный на экспериментальной основе в 2015 году. Таким образом, конечной целью оценки является содействие процессу организационного обучения посредством выявления возможностей для повышения институциональной эффективности ПРООН.

4. Проводившееся в процессе оценки исследование было призвано ответить на следующий вопрос: насколько осуществление мер, принимавшихся с 2010 года в целях повышения качества программ, расширило или может расширить возможности ПРООН в плане реализации более действенных программ и повышения ее институциональной эффективности? Или, если брать конкретнее, будут ли эффективны меры, направленные на укрепление потенциала организации в плане реализации более действенных программ? Будут ли меры, направленные на усиление регионального присутствия, в том числе объединение политических функций, содействовать укреплению потенциала в плане реализации более действенных программ?

5. Подход и методология, использованные при проведении оценки, были рассчитаны на то, чтобы проанализировать теоретическую базу и предположения, лежащие в основе стратегического плана на 2014–2017 годы. При этом широко использовалась методика метаанализа результатов предыдущих оценок, проверок и обследований, которые выступали в качестве основных источников данных. Дополнительным источником информации для проведения оценки послужили данные докладов, представляемых самой ПРООН, с учетом, однако, возможных ограничений, связанных с тем, что в подобных докладах, как правило, описываются преимущественно успехи, а не проблемы. Кроме того, существенное количество первичных данных было собрано силами миссий в пяти региональных центрах, где были также проведены обсуждения с со-

трудниками 45 страновых отделений, которые прибыли в региональные центры для участия в обсуждениях в формате координационных групп. Группа по оценке консультировалась также с представителями правительств, доноров, бенефициаров, учреждений Организации Объединенных Наций и персоналом штаб-квартиры. В целях перекрестной проверки в страновых отделениях было проведено пять различных исследований, специально разработанных для целей данной оценки.

6. Затем собранные данные были проанализированы и по возможности подвергнуты сопоставлению и перекрестной проверке с целью придания анализу необходимой глубины, обеспечивающей достоверные выводы. Агрегирование и перекрестная проверка данных, полученных из разных источников и различными методами, также обеспечили необходимый контекст и позволили осуществить дополнительный углубленный анализ определенных тенденций, наметившихся в организационной деятельности ПРООН.

## II. Контекст

7. С точки зрения ПРООН, «эффективность развития» в общем и целом связана с оказанием эффективного содействия достижению результатов в области развития по семи направлениям, выделенным организацией в качестве приоритетных в ее стратегическом плане на 2014–2017 годы. «Организационная эффективность» сопряжена с тремя ключевыми взаимосвязанными управленческими задачами, осуществление которых призвано содействовать реализации сформулированной в стратегическом плане концепции и достижению обозначенных там результатов в области развития: 1) повышение качества программ; 2) повышение уровня организационной открытости; и 3) повышение эффективности управления финансовыми и людскими ресурсами.

8. Уровень организационной эффективности ПРООН определяется посредством анализа прямых и предметных показателей подотчетной деятельности, контролируемой организацией. Ожидается, что организационная эффективность и результативность должны способствовать повышению эффективности развития, а вместе с ней и «институциональной эффективности». В ходе оценки термины «институциональная эффективность» и «организационная эффективность» будут использоваться в качестве синонимов, поскольку ПРООН именно так подходит к этим понятиям в своей повседневной работе.

9. Управление, ориентированное на конкретные результаты (УОКР), является неотъемлемым компонентом институциональной эффективности и процесса создания общественной стоимости с тех пор, как этот подход был принят на вооружение рядом государств-членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1990-х годах и членами Комитета содействия развитию ОЭСР в конце того же десятилетия. Вместе с тем механизм УОКР связан с определенными ограничениями в плане реализации поставленных задач, так как контекст развития носит динамичный и нелинейный характер и не все показатели деятельности поддаются количественному измерению. Тем не менее он остается общепринятой стратегией управления.

10. В основе УОКР лежит задача выведения парадигмы развития на новый уровень — от реализации мероприятий к увязке функций, мероприятий (проектов и программ) и результатов институционального управления. Этот подход призван обеспечить согласование организационных систем (руководящих и управленческих процедур и процессов, культуры, знаний, людских и финансовых ресурсов) и механизмов партнерства в целях достижения стратегических результатов. Информация о мерах, принимаемых в рамках УОКР, используется для принятия обоснованных решений и рассмотрения оптимального порядка действий в различных условиях, что позволяет тиражировать достижения и увеличивать их масштабы, а также приспособлять организационные процедуры и процессы к нуждам новых мероприятий. Одним из ключевых элементов успеха УОКР является руководство, и важный аспект роли руководства в рамках УОКР в целях повышения институциональной эффективности заключается в управлении процессом изучения результатов деятельности, направленным на расширение сферы применения нововведений и извлечение важных уроков.

11. УОКР находится на повестке дня Организации Объединенных Наций и ее программы реформ с конца 1990-х годов. Обсуждение связанных с ним вопросов в контексте руководящих и управленческих процессов помогло сместить акцент с мероприятий/поступлений (ресурсов), действий и продуктов на результаты. Такое смещение акцента на результаты было вызвано преимущественно давлением со стороны стран-доноров и их требованиями к эффективности и результативности работы Организации Объединенных Наций.

12. В такой меняющейся обстановке институционального развития от ПРООН неизменно ждут выполнения ряда глобальных, региональных и общеорганизационных обязательств, вытекающих из принципов эффективности помощи, сформулированных в Парижской декларации 2005 года «Повышение эффективности внешней помощи: приверженность, гармонизация, согласование, результаты и взаимная подотчетность».

13. В составленной ПРООН первой многолетней рамочной программе финансирования (МРПФ) на 2000–2003 годы перечислены основные стратегические цели и необходимые для их достижения финансовые ресурсы. В этом документе обозначены задачи, поставленные перед всеми страновыми отделениями, с опорой на ориентировочные стратегические результаты. В течение указанного периода специалисты ПРООН вели наблюдение за достигаемыми по ряду аспектов результатами. Одновременно в планах деятельности Администратора на 2000–2003 годы нашла отражение стратегия по преобразованию ПРООН в организацию, более ориентированную на результаты. Это стало официальным началом процесса внутренней реформы ПРООН, охватившей политику, механизмы партнерства, кадры, показатели деятельности и ресурсы. Кроме того, были созданы новые инструменты и механизмы оценки результатов деятельности для отслеживания прогресса в деле достижения целей. В частности, была разработана система сбалансированного учета показателей, что способствовало установлению целевых показателей и созданию системы контроля за реализацией планов деятельности Администратора. В качестве механизма представления отчетности для МРПФ был разработан первый годовой отчет, ориентированный на результаты (ГООР). Кроме того, благодаря усовершенствованным системам составления программ были дополнительно закреп-

лены такие принципы УОКР, как обеспечение качества, планирование и контроль и представление отчетности о достигнутых результатах, а для упрощения деловой практики и сокращения операционных расходов страновых отделений был предпринят ряд масштабных инициатив.

14. В МРПФ на 2004–2007 годы были обозначены запланированные ПРООН дополнительные меры по укреплению ее организационного потенциала в части своевременного и эффективного предоставления услуг в целях поощрения усилий, предпринимаемых странами осуществления программ для достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и их собственных национальных целей в области развития. Эти меры были сосредоточены на двух ключевых направлениях: а) предоставление сбалансированного комплекса опирающихся на знания услуг посредством разработки методов и наборов услуг; и б) повышение эффективности и результативности деятельности ПРООН при оказании подобных услуг.

15. В вышеупомянутой МРПФ было введено понятие набора услуг как предписаний, накладывающих нестрогие ограничения на мероприятия, которые должны пользоваться поддержкой ПРООН на страновом уровне, и были впервые установлены требования в отношении годовых целевых показателей. В качестве дополнения была разработана новая система подотчетности ПРООН, включавшая в себя политику в области надзора и оценки. В МРПФ на 2004–2007 годы было также впервые проведено разграничение между понятиями «эффективность развития» и «организационная эффективность».

16. Цели стратегического плана на 2008–2011 годы, действие которого впоследствии было продлено до 2013 года, состояли в том, чтобы: а) более четко сформулировать приоритеты, цели, задачи и показатели эффективности ПРООН; б) заложить основу для внутреннего распределения ресурсов; и с) создать более прочную платформу для комплексного управления результатами. В добавлении к стратегическому плану нашла отражение система развития и управления результатами институционального строительства с подробным описанием общеорганизационных продуктов и услуг, которые ПРООН должна предоставлять для повышения институциональной эффективности и результативности в целях достижения результатов в области развития. Процесс достижения этих результатов в области развития направлен на: повышение подотчетности; внедрение концепций общеорганизационного управления рисками; и интеграцию механизмов управления процессами планирования, составления бюджета, показателями результативности и людскими ресурсами.

17. В период осуществления стратегического плана на 2008–2011 годы были предприняты также следующие шаги, направленные на повышение организационной эффективности и результативности: а) внедрение механизма классификации расходов для представления отчетности о результатах в области управления и эффективности деятельности в области развития; б) разработка стратегии для ускорения процессов осуществления мер реагирования ПРООН в странах, затронутых кризисом; с) повышение профессионального уровня при управлении людскими ресурсами; d) повышение эффективности деятельности в области закупок; и e) переход на Международные стандарты учета в государственном секторе.

18. В 2011 году Администратор представил «Программу организационных преобразований»<sup>1</sup>, направленную на повышение организационной эффективности за счет совершенствования внутренних структур ПРООН, ответственных за принятие решений, обеспечения важнейших общеорганизационных инвестиций и рационализации процедур набора персонала. В число конкретных элементов этой программы входили меры по контролю за издержками и расходами и пересмотр модели организации деятельности ПРООН. Для дальнейшего обеспечения эффективности деятельности ПРООН руководство должно было обратить внимание на следующие четыре аспекта: качество работы сотрудников; готовность к быстрому развертыванию<sup>2</sup>; организационная перестройка; и бюджетная эффективность.

19. В результате проведенной НУО независимой оценки стратегического плана на 2008–2013 годы<sup>3</sup> был сделан вывод о необходимости как укрепления страновых отделений, так и уточнения функций и обязанностей сотрудников штаб-квартиры и региональных центров и узлов. Кроме того, специалисты НУО пришли к выводу, что система контроля эффективности и представления отчетности не является оптимальной для децентрализованной организации, занимающейся решением сложных вопросов развития в уникальных местных условиях. Выяснилось также, что в большинстве портфелей страновых программ отсутствовала разбивка по приоритетам и не акцентировалось внимание на основных видах деятельности, что негативно сказывалось на результативности составления программ. Наконец, ПРООН по-прежнему требовалось укрепить внутренний и внешний образовательный потенциал на страновом уровне и в масштабах всей организации для повышения эффективности своей деятельности,

20. Стратегический план на 2014–2017 годы базируется на рекомендациях резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи от 21 декабря 2012 года о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций, а также на целях в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и на формировавшейся в то время повестке дня в области развития на период после 2015 года, которая в конечном счете была принята в качестве целей в области устойчивого развития. ПРООН еще предстоит решить такие проблемы, как: отсутствие ясности в отношении ролей и обязанностей, препятствующее исполнению тематических политических функций, реализации потенциала в плане принятия решений, управлению результатами работы и обеспечению подотчетности; наличие неэффективных процессов и дублирование функций, в результате чего некоторые подразделения организации выполняют

---

<sup>1</sup> E/2011/35.

<sup>2</sup> Под «быстрым развертыванием» понимается оперативное развертывание опытных специалистов по координации и другого специализированного гуманитарного персонала. Возможности для быстрого развертывания используются в случае непредвиденных чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий, обострения кризиса или наступления форс-мажорных обстоятельств, затрагивающих работу отделений.  
[http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/focus\\_areas/immediate\\_crisis\\_response.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/focus_areas/immediate_crisis_response.html).

<sup>3</sup> Оценка стратегического плана ПРООН на 2008–2013 годы, проведенная НУО в мае 2013 года.

сходные функции; и необходимость более тесной увязки процессов осуществления программ с методикой их осуществления.

21. Кроме того, доноры и заинтересованные стороны призывали ПРООН повысить качество своих докладов для демонстрации прогресса в отношении конечных результатов, а также качество составления программ. В частности, были отмечены такие проблемы, как отсутствие четких ориентиров, низкие показатели деятельности и недостающие связи между мероприятиями, результатами и оказываемым воздействием. Информация о показателях, связанных с составлением программ в рамках ПРООН, приводится лишь за один год и касается лишь нескольких отдельных результатов. Отмечались недостаточный объем данных о мероприятиях и результатах, отсутствие подробной информации о результатах на страновом уровне и слабая увязка между мероприятиями и достижением более высоких результатов.

22. В результате внедрения стратегического плана был реализован ряд мер по обеспечению функционирования вышеупомянутых стратегий. Программные меры, как правило, проходили обкатку перед внедрением их в полном объеме. В данной оценке будут рассмотрены следующие меры, принятые после подготовки стратегического плана на 2014–2017 годы.

23. На программном уровне результаты реализации страновых программ ПРООН были приведены в соответствие с результатами реализации стратегического плана, причем результаты для каждой страновой программы были ограничены максимум четырьмя показателями. На всех уровнях были установлены стандарты качества для составления программ. Было разработано семь критериев качества для составления программ и подготовлены инструменты для оценки качества программ и проектов на этапах разработки, осуществления и закрытия. Была представлена пересмотренная обязательная процедура обеспечения качества на этапе планирования и разработки страновых программ и в течение всего цикла проектов ПРООН. В 2014 году в 23 страновых отделениях были на экспериментальной основе опробованы новые стандарты обеспечения качества. Этот эксперимент позволил выявить различные проблемы и области, нуждающиеся в улучшении. На втором этапе обкатки новых стандартов, проводившемся с июня по декабрь 2015 года, к группе из 23 отделений было добавлено еще 50 страновых отделений, а в инструментарий были внесены изменения. В марте 2016 года были полностью внедрены различные политические и программные меры. В рамках повышения качества программ были также сформированы документы по страновым программам (ДСП) и стандарты планирования и разработки проектов. В 2014 году и в декабре 2015 года шаблон ДСП был пересмотрен в сторону более конкретных рекомендаций в отношении требований к качеству программ. Была разработана и внедрена новая политика контроля, в соответствии с которой для отслеживания прогресса требуется сбор и использование надлежащих и надежных данных. Кроме того, в рамках этой политики отделения должны обеспечивать органы контроля достаточными ресурсами согласно ежегодным программам, а региональные бюро должны выделять не менее 1 процента от ежегодно расходуемых на цели развития средств на мероприятия по контролю и оценке (КиО).

24. На организационном уровне в ПРООН было проведено объединение политических функций (произошло слияние соответствующих бюро, отвечающих

за разработку политики) и были упрощены схема функционирования политико-консультативных органов и соответствующий порядок подчинения. Усилению регионального присутствия ПРООН способствовал перевод части сотрудников штаб-квартиры в региональные центры.

### **III. Выводы**

#### **Вывод 1**

25. Отмечается наличие трудностей в освещении стратегического сравнительного преимущества, возникающего благодаря ценной работе системы и учреждений Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития, в том числе ПРООН, в контексте Рамочных программ Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР). Существует риск того, что недостатки в части формы и содержания РПООНПР могут негативно сказаться на качестве составления программ последующих действий для всех учреждений Организации Объединенных Наций, включая страновые программы ПРООН и соответствующие портфели проектов.

#### **Вывод 2**

26. ДСП приобрели более стратегический характер, а их качество повысилось благодаря более эффективному привлечению многочисленных подразделений организации к деятельности по обеспечению высокого качества документов в целях содействия дальнейшей интеграции тематических областей и вопросов, а также благодаря более четкой ориентации действий и их увязки со стратегическим планом. Однако работа по согласованию еще не закончена. В ДСП, подвергнутых оценке, все еще недостаточно информации о ценной деятельности, сравнительных преимуществах и стратегиях партнерства ПРООН.

#### **Вывод 3**

27. Внедрение стандартов качества представляет собой шаг вперед в деле создания общеорганизационных руководящих принципов, касающихся качества программ и проектов. Однако не во всех страновых отделениях имеются условия для обеспечения соблюдения стандартов, и маловероятно, что в краткосрочной перспективе страновые отделения смогут добиться соблюдения стандартов в полном объеме. Стандарты качества отличаются сложностью, и их реализация сопряжена с определенными трудностями.

#### **Вывод 4**

28. Отмечается недостаточное понимание принципов функционирования новой системы обеспечения качества, направленной на повышение качества программ и проектов, подход к ее внедрению не представляется оптимальным, а надежность решений, касающихся вопросов обеспечения качества, нуждается в укреплении. Для полномасштабного внедрения новой системы имеются еще не все условия.

**Вывод 5**

29. Внедрение концептуальной матрицы является позитивным шагом в направлении улучшения структуры и повышения качества программ и проектов. Тем не менее специалисты не до конца понимают, что представляют собой концептуальные матрицы, и не используют их надлежащим образом в процессе разработки программ.

**Вывод 6**

30. Нехватка ресурсов, кадровый дефицит и недостаточный уровень компетентности для оказания поддержки при мониторинге подрывают способность ПРООН более эффективно отслеживать результаты в целях управления знаниями для дальнейшего повышения качества программ.

**Вывод 7**

31. Нехватка ресурсов может помешать успешному осуществлению недавно введенной в действие стратегии по улучшению качества децентрализованных оценок. Кроме того, организация по-прежнему медленно продвигается вперед в формировании культуры более эффективного использования заключений, рекомендаций и извлеченного из оценок опыта в целях содействия управлению знаниями и своевременного принятия стратегических решений.

**Вывод 8**

32. Отмечаются улучшения в использовании количественных и качественных данных для демонстрации прогресса в отношении отчетности ПРООН. Страновые отделения все еще испытывают трудности с отчетностью с точки зрения полезности, сроков, объемов докладов и периодичности их представления, а также с точки зрения обеспечения надежности представляемых данных об эффективности деятельности, тогда как внешние пользователи в различных странах сталкиваются с проблемами в плане формулировок и объема докладов.

**Вывод 9**

33. Меры, направленные на усиление регионального присутствия ПРООН, получили в страновых отделениях преимущественно высокую оценку, и процесс объединения политических функций в целом успешно реализуется. Вместе с тем не ясно, в какой степени эти меры способствуют или могут способствовать наращиванию потенциала для реализации более эффективных программ, принимая во внимание, что основные проблемы, с которыми сталкиваются страновые отделения, не были надлежащим образом устранены; особую озабоченность вызывает отсутствие ресурсов и возможностей, которое может помешать усилению регионального присутствия и обеспечению его устойчивости.

**Вывод 10**

34. Нехватка ресурсов и устойчивых моделей финансирования негативно сказалась на усилиях по реструктуризации организации и мерах по усилению регионального присутствия и объединению политических функций. При этом

масштабы надлежащей поддержки страновых отделений со стороны региональных бюро и центров будут зависеть от ресурсов, которые регионы и страновые отделения сумеют мобилизовать для покрытия дополнительных расходов на региональные и связанные с политическими вопросами услуги. Надежды на то, что субъекты, подающие заявки на оказание услуг, (или страновые отделения) смогут в краткосрочной перспективе возместить расходы на политическую поддержку посредством расчета прямых расходов по проектам, представляются нереалистичными, а отсутствие ресурсов может в ближайшем будущем негативно сказаться на планах по укреплению регионального присутствия.

## **IV. Заключение**

### **Общее заключение**

35. Наблюдаются признаки повышения качества программ ПРООН. Использование ДСП приобрело более стратегический характер и дает возможность для более эффективного участия многочисленных сегментов организации в обеспечении качества. Кроме того, отмечается прогресс в обеспечении качества программ ПРООН с целью содействия составлению программ и бюджетов, ориентированных на конкретные результаты. Организационные меры, такие как структурный обзор, направленные, среди прочего, на усиление регионального присутствия и объединение политических функций, позволили уточнить распределение некоторых ролей и обязанностей между региональным и центральным уровнями и в целом получили в страновых отделениях высокую оценку.

36. Однако нельзя сделать вывод о том, что принятые меры в настоящее время оказывают в значительной степени ощутимое и устойчивое воздействие на качество программ или обладают потенциалом для достижения успеха, принимая во внимание многочисленные проблемные факторы, такие как руководство, коммуникация и ресурсы. Кроме того, не проводилась оценка затрат на меры по улучшению качества составления программ, и поэтому трудно судить о том, сможет ли ПРООН осуществить все необходимые инвестиции.

37. ПРООН претерпевает изменения, и поэтому устойчивость мер, направленных на повышение институциональной эффективности за счет осуществления новых организационных и программных мероприятий, может оказаться под угрозой ввиду дефицита ресурсов и устойчивых моделей финансирования. В отсутствие дополнительных усилий и целевых инвестиций в укрепление потенциала маловероятно, что программные и организационные мероприятия смогут быть осуществлены в полном объеме, значительно улучшат качество программ и повысят институциональную эффективность на устойчивой основе.

38. Составление высококачественных программ, ориентированных на конкретные результаты, не ограничивается соблюдением стандартов качества и представлением отчетности о результатах, хотя это и важно для руководителей старшего звена, доноров и других серьезных заинтересованных сторон. Составление программ, ориентированных на конкретные результаты, также влечет за собой приобретение знаний с целью повышения качества программ на

основе базирующейся на результатах информации, полученной благодаря оценкам, аудитам и инструментам общеорганизационного мониторинга и представления отчетности. ПРООН нуждается в руководстве, которое будет заниматься дальнейшим формированием в рамках всей организации ориентированной на конкретные результаты культуры, предполагающей эффективное использование знаний для улучшения результатов и подход, при котором как успехи, так и неудачи расцениваются в качестве важных средств обучения.

### **Заключение 1**

39. Отмечается прогресс в части согласования РПООНПР и ДСП с приоритетами стратегического плана и отражения в них целей в области устойчивого развития, однако по большей части в этих документах не отражены стратегическое сравнительное преимущество ПРООН и то, как ПРООН планирует сообщить дополнительную ценность инициативам, осуществляемым в целях развития. В ДСП недостаточно полно отражены использование и понимание механизма концептуальной матрицы, который мог бы способствовать выработке более комплексного видения и подхода.

40. Стандартизация критериев качества, лежащих в основе процесса составления программ, требует создания условий для эффективного контроля качества, иначе обеспечить соблюдение стандартов качества не удастся. В настоящее время этого не происходит, что сказывается на планировании и разработке программ и проектов и вполне может отразиться на качестве результатов осуществления программ. ПРООН еще не провела расчет сроков и стоимости эффективного обеспечения качества, и пока никаких дополнительных бюджетных ассигнований<sup>4</sup> для покрытия сопутствующих расходов не предусмотрено и не выделено страновым отделениям.

41. Страновые отделения и особенно региональные бюро сталкиваются с трудностями в использовании механизма концептуальной матрицы и продуктов процесса планирования и достижении на их основе результатов и формирования ресурсных систем.

42. Сотрудники практически всех страновых отделений и региональных центров/бюро постоянно упоминали о том, что основные проблемы были и по-прежнему связаны с ресурсами и соответствующими возможностями. Поскольку программные меры не решили эту коренную проблему, не следует ожидать, что организационные меры произведут значительный эффект. Специалисты страновых отделений действительно отдают себе отчет в том, что ПРООН нуждается в улучшении качества своих программ и проектов, однако, по их словам, для осуществления необходимых инвестиций не хватает средств. Данное обстоятельство представляется серьезным сдерживающим фактором и вполне может сказаться на эффективности принимаемых мер.

43. В результате большого числа консультаций с заинтересованными сторонами, проведенных группой по оценке, выяснилось, что большинство сотруд-

---

<sup>4</sup> Ресурсы, выделяемые на обеспечение качества, необходимо возмещать за счет прямых расходов по проектам. Учитывая, что прямые расходы по проектам являются нововведением, данное изменение еще должно закрепиться в организации, и не ясно, известно ли о нем страновым отделениям.

ников, в частности руководители, нуждаются в дальнейшей подготовке применительно к УОКР. Необходима общеорганизационная оценка потребностей в профессиональной подготовке сотрудников различных уровней (от руководителей старшего звена до руководителей программ и помощников). Мероприятиями по подготовке также не охвачены в достаточной степени партнеры-исполнители, участие которых крайне важно.

44. В представляемых докладах шире используются факты, однако по-прежнему недостаточно данных, свидетельствующих о том, что их использование улучшило качество процессов обучения, разработки программ, их осуществления и внесения корректировок. Началось также осуществление политики контроля и стратегии, направленной на повышение качества децентрализованных оценок, что должно содействовать совершенствованию методов использования достоверных фактов. При этом на данный момент отмечается лишь незначительный прогресс в области последовательной поддержки обучения на основании фактической информации для повышения результативности действий, осуществляемых в ходе мероприятий и в процессе взаимодействия их участников. Поскольку работа ПРООН осуществляется в контексте партнерских отношений, меры не могут приниматься исключительно силами ПРООН.

## **Заключение 2**

45. Организационные структурные изменения, направленные на усиление регионального присутствия и объединение политических функций, способствовали обеспечению более четкого распределения ролей, функций и обязанностей, однако эта картина была неоднородной в различных регионах. В устойчивости данных изменений нет уверенности, учитывая нехватку ресурсов, выделяемых на обеспечение кадрами региональных центров и на оплату региональных услуг страновыми отделениями.

46. Становые отделения особо приветствовали расширение фактического или потенциального штата сотрудников в центрах и их передислокацию в близко расположенные точки, благодаря чему у консультантов в регионах теперь имеется больше возможностей для более эффективного взаимодействия и понимания условий деятельности, потребностей и задач соответствующих страновых отделений. Не во всех регионах есть полное понимание ролей, и специалисты страновых отделений порой не имеют четкого представления о наличии доступных служб и контактных лиц. В двух центрах внедрение новой системы и матричной структуры управления привело к созданию дополнительных и не до конца понятных уровней отчетности и затруднило взаимодействие с сотрудниками штаб-квартиры. Более эффективное осуществление полномочий по принятию решений и более сильная интеграция между консультантами из региональных бюро и Бюро по вопросам политики и вспомогательного обслуживания программ (БПВОП) наблюдаются в тех центрах, которые возглавляют заместители директоров региональных бюро. Как представляется, специалисты двух региональных центров приняли меры к дальнейшей централизации процесса принятия решений в направлении Нью-Йорка, вместо того чтобы содействовать расширению полномочий региональных центров в целях усиления регионального присутствия и объединения политических функций.

47. Неопределенность в вопросе обеспеченности финансовыми ресурсами привела к нестабильной ситуации с контрактами, и в том случае, если длительные сроки замещения ключевых вакансий сохраняются, а потребности в услугах страновых отделений возрастут, нехватка кадров может негативно повлиять на способность центров к оказанию своевременной и качественной поддержки. Кроме того, не все страновые отделения и партнеры готовы оплачивать дополнительные прямые расходы на региональные услуги по проектам.

48. Согласно данным ПРООН, проведение структурного обзора позволило сэкономить 33 млн. долл. США в год за счет заработной платы и арендной платы. Эта цифра подтвердилась по итогам обзора, проведенного впоследствии специалистами УРР. Однако при этом в период 2014–2015 годов организация понесла дополнительные разовые расходы на осуществление проектов в размере 35 млн. долл. США. Таким образом, чистый доход от проведения структурного обзора за 2014–2015 год является отрицательным в связи с превышением дополнительных расходов над сэкономленными средствами на 2 млн. долл. США.

### **Заключение 3**

49. Направление УОКР по-прежнему больше ассоциируется с методами, основывающимися на обеспечении соответствия требованиям к предоставлению отчетности с узкой ориентацией на обучение на основе фактической информации в целях совершенствования методов управления знаниями в интересах принятия решений и повышения эффективности деятельности при целенаправленном выделении финансовых средств. Для того чтобы обеспечить эффективное институциональное закрепление УОКР, ПРООН необходимо установить баланс между соблюдением требований к отчетности и обучением в интересах улучшения результатов и повышения институциональной эффективности. Углубленное понимание того, что может дать УОКР, является непременным условием для выполнения обязательства по преобразованию ПРООН в организацию, ориентированную на результаты и опирающуюся на знания.

50. За УОКР по-прежнему в значительной степени отвечают координационные центры и эксперты по УОКР и КиО. Такое неправильное понимание практических методов и значения УОКР для целей обучения, направленного на улучшение результатов, мешает страновым отделениям надлежащим образом использовать управление знаниями при обеспечении общего качества как программ и проектов, так и управления, ориентированного на достижение результатов. Менее половины сотрудников ПРООН, участвовавших в оценке, считают, что полностью осведомлены об общеорганизационных требованиях и директивах ПРООН относительно толкования и применения понятийного аппарата УОКР. Вдобавок к этой внутренней проблеме большинство внешних сторон, участвующих в разработке проектов ПРООН, также не осведомлено о требованиях ПРООН к качеству УОКР.

51. Существует явная, но пока не удовлетворенная потребность в том, чтобы управление знаниями играло более весомую роль в оказании организации помощи в процессе обучения на основании фактической информации в интересах улучшения результатов. Руководству следует прилагать больше усилий для поощрения «ориентированной на результаты культуры», выходящей за рамки

представления отчетов и учитывающей особенности УОКР с точки зрения непрерывного организационного самообучения на основе не только КиО для целей отчетности, но и успехов, неудач и инноваций.

#### **Заключение 4**

52. Имеющихся людских и финансовых ресурсов может оказаться недостаточно для выполнения общеорганизационных требований, лежащих в основе программных и структурных реформ, так как стоимость осуществления мер, направленных на повышение качества составления программ, не была рассчитана должным образом. Бюджетные ограничения на фоне взаимозависимости финансовых и людских ресурсов привели к дефициту кадров и времени, что может негативно сказаться на эффективности работы, если не предпринять дополнительные усилия для распределения приоритетов.

53. Наличие достаточных финансовых и людских ресурсов является одним из основополагающих факторов, влияющих на устойчивость региональных центров, которые, как правило, должны возмещать расходы за счет услуг, предоставляемых страновым отделениям, многие из которых не в состоянии оплачивать высокие сборы региональных центров. При этом масштабы надлежащей поддержки страновых отделений со стороны региональных бюро и центров будут зависеть от ресурсов, которые регионы и страновые отделения сумеют мобилизовать для покрытия дополнительных расходов на региональные и связанные с политическими вопросами услуги. Надежды на то, что субъекты, подающие заявки на оказание услуг, (или исполнители проектов) смогут в краткосрочной перспективе возместить расходы на политическую поддержку посредством расчета прямых расходов по проектам, представляются нереалистичными, а отсутствие ресурсов может в ближайшем будущем негативно сказаться на планах по укреплению регионального присутствия. Полномасштабная реализация прямых расходов по проектам потребует проведения дополнительных переговоров с партнерами по проектам и применения ориентированного на конечные результаты подхода к формированию проектных бюджетов, в рамках которого заранее подсчитываются все затраты на реализацию, включая затраты на услуги технических экспертов, независимо от источника. На это может потребоваться время.

54. Многие из имеющихся или планируемых должностей в региональных центрах остаются вакантными ввиду финансовых ограничений. В настоящий момент вакантна четверть штатных должностей в БПВОП (как в регионах, так и в штаб-квартире). Хотя сотрудники ПРООН, как правило, проявляют стойкость и способность к адаптации, взаимодействию на различных уровнях препятствует нехватка ресурсов для инвестиций в кадры.

55. Помимо инвестирования в укрепление потенциала УОКР существуют и другие факторы затрат, влияющие на осуществление всех мер и реформ в максимальной степени. Должной оценки затрат на меры по улучшению качества составления программ не проводилось, и поэтому не ясно, сможет ли ПРООН осуществить все необходимые инвестиции. Обеспечение полного соблюдения стандартов качества сопряжено с расходами, однако эти расходы не были рассчитаны должным образом, а предположение о том, что они могут быть покрыты страновыми отделениями, представляется сомнительным. Без более четкого

понимания всех расходов, связанных с соблюдением стандартов качества, невозможно обеспечить соответствующий уровень сопутствующих и структурных инвестиций.

56. Кроме того, нехватка кадров приводит к ненадлежащему соблюдению процедур обеспечения качества, так как небольшие страновые отделения с ограниченным числом сотрудников не могут с легкостью разграничивать функции и обязанности. Это значительно затрудняет выполнение требований, касающихся независимого обеспечения и контроля качества в соответствии с общеорганизационными стандартами качества. Более половины сотрудников страновых отделений, участвовавших в опросе, заявили, что не могут выделить гарантам качества достаточного количества времени для тщательного рассмотрения всех поступающих к ним предложений по проектам. Эти ограничения вполне могут сказаться на успехе мер, направленных на улучшение качества программ и повышение институциональной эффективности ПРООН.

## V. Рекомендации

### Рекомендация 1

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

### Рекомендация 2

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

### Рекомендация 3

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

### Рекомендация 4

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

**Рекомендация 5**

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

**Рекомендация 6**

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

**VI. Вопросы для дальнейшего рассмотрения**

63. В общем и целом пока рано говорить о том, что наметившиеся улучшения в плане качества программ, не говоря уже о результатах деятельности в области развития, обусловлены недавно принятыми программными мерами, поскольку большая часть этих мер еще фактически не реализована. Руководство пока не обеспечило организации достаточную поддержку в деле адаптации и осуществления новых мер и управления знаниями посредством более открытого использования данных об успехах и неудачах для улучшения качества программ и повышения институциональной эффективности.

64. Несмотря на более глубокое понимание требований к улучшенным системам УОКР и обеспечения качества, страновые отделения и региональные бюро

сталкиваются с многочисленными препятствиями с точки зрения потенциала и финансирования на пути к эффективному осуществлению новых мер и УОКР. Сроки, последовательность принятия мер, их содержание и порядок введения их в действие привели к значительным трудностям в плане их реализации.

65. В контексте мер, направленных на повышение качества программ на основе УОКР, недостаточно внимания уделяется компоненту извлечения уроков из успехов и неудач, а также важности процесса управления знаниями — квинтэссенции УОКР — в интересах повышения эффективности и результативности работы. Многие в ПРООН по-прежнему воспринимают УОКР как процесс КиО, планирования работы и представления отчетов о соответствии требованиям.

66. В ходе бесед с ключевыми заинтересованными сторонами и метаанализа оценок и ГООР было установлено, что процесс управления знаниями по-прежнему ориентирован главным образом на учет передовых методов, тогда как урокам, извлеченным в каждом конкретном успешном или неудачном случае и способным содействовать повышению эффективности и улучшению результатов, не всегда уделяется достаточное внимание. ПРООН лишь недавно включила в свои доклады (ГООР за 2015 год) вопросы, цель которых состоит в том, чтобы извлекать уроки из неудач. Это нововведение может стать важным шагом на пути к культурному сдвигу, если руководство сможет по достоинству оценить поступающие данные и обязаться проводить изменения на основе представляемых фактов.

67. Чтобы стать организацией, деятельность которой опирается на факты, обучение и знания, ПРООН должна найти более эффективный способ инвестирования в УОКР (не считая координационных центров, веб-семинаров и онлайн-учебных курсов в области УОКР/КиО). Для эффективного институционального закрепления механизмов УОКР необходимо обеспечить удовлетворение потребностей в области развития потенциала за счет использования широкого спектра подходов с участием всех сотрудников: от руководителей и представителей старшего управленческого звена до руководителей программ и помощников. Деятельностью по укреплению потенциала должны быть также охвачены партнеры-исполнители, участие которых в улучшении качества национальных наборов данных и в содействии совершенствованию требований ПРООН к отчетности крайне важно.

68. ПРООН отдает себе отчет в важности этого условия, а в годовом плане работы на 2016 год указано, что организации «еще предстоит принять меры в направлении изменения установок, моделей поведения, процессов, методов и навыков... Есть признаки того, что большинство сотрудников, возможно, все еще считают подобные действия временной мерой, направленной на обеспечение соответствия требованиям и осуществляемой по инициативе [штаб-квартиры]. Эта задача осложняется все еще явно недостаточными капиталовложениями организации в УОКР, что мешает страновым отделениям, в частности, проводить радикальные преобразования в отношении использования данных и общего качества процессов разработки, управления и КиО, касающихся программ и проектов»<sup>5</sup>. Впрочем, в годовом плане работы нет никаких

<sup>5</sup> UNDP Annual Business Plan 2016, 2 December 2015, page 7.

указаний на то, как именно будет решаться эта проблема недостаточных инвестиций в УОКР, хотя в нем и обозначены три направления работы по мобилизации средств: а) расширение базы финансирования; б) увеличение оборота для повышения уровня поступлений от сборов, получаемых в связи с накладными расходами; и с) повышение уровня возмещения расходов. Тем не менее нет никаких указаний на то, что какие-либо из этих направлений действий окажутся эффективными в краткосрочной перспективе.

69. ПРООН сможет полностью реализовать потенциал УОКР только тогда, когда как ее сотрудники, так и ее партнеры научатся тестировать и корректировать концептуальные матрицы, а также делать на основе полученных данных выводы о том, что, в отношении кого и в каких ситуациях лучше работает. Однако анализ имеющихся на данный момент ГООР позволяет сделать вывод о том, что работа страновых отделений по-прежнему ориентирована главным образом на подтверждение результатов при помощи хотя и достоверных, но все же достаточно ограниченных данных, свидетельствующих об определенных улучшениях, а не на улучшение результатов с опорой на достоверные сведения по итогам уроков, извлеченных из успехов и неудач.

70. Безотносительно успешных инвестиций, как в случае осуществленных ранее капиталовложений в поощрение образовательных ресурсов для профессиональных сообществ на платформах Teamworks и Yammer, следует обратить внимание на сообщения сотрудников страновых отделений и региональных центров, а также данные метаанализа результатов развития, согласно которым центры и бюро могли бы играть более активную роль в деле управления знаниями в целях повышения эффективности. Была разработана стратегия управления знаниями, направленная на создание профессиональных сообществ, установление квалификационного потенциала, подготовку кадрового резерва и составление базы данных на основе извлеченных уроков, а также на осуществление других нововведений. Однако специалисты в области управления знаниями, с которыми проводились беседы в рамках настоящей оценки, сообщают о том, что финансовое бремя серьезно довлеет над инвестициями, которые необходимы для управления знаниями.

71. Анализ извлеченного опыта, особенно применительно к неудачам, может принести ощутимую пользу, однако, хотя, по словам сотрудников, занимающихся ГООР и контролем качества, и ряда старших руководителей (в том числе представителей-резидентов), в этом отношении наблюдаются улучшения, такой подход по-прежнему выходит далеко за рамки «зоны комфорта» организации, сталкивающейся с финансовыми ограничениями, и ее сотрудники предпочитают замалчивать неудачи, опасаясь дополнительных бюджетных сокращений.

72. Хотя в ряде регионов сотрудники отмечали, что в тех случаях, когда инициатива в отношении внедрения инноваций исходит от руководства, это способствует обмену передовым опытом, ПРООН все еще не демонстрирует достаточной готовности к извлечению уроков из неудач и распространению соответствующих знаний в целях повышения эффективности инвестиций.

73. Имеются также примеры малоэффективного управления знаниями в связи с отсутствием сплоченности и скоординированности действий при обобщении опыта. Например, после того как из одного региона поступили сообщения о

методологических трудностях при попытке обобщения опыта на основе ГООР, специалисты в другом регионе предприняли аналогичные шаги, не посоветовавшись со своими коллегами из вышеупомянутого региона. В тот же период обобщением опыта на основе ГООР занималось и БПВОП. Нескоординированность процессов оборачивается дублированием усилий, упущенными возможностями, ненадлежащим управлением знаниями и неэффективностью.

74. Страновые отделения выражают оптимизм в отношении той преобразующей роли, которую могут сыграть региональные центры, оказывая ПРООН содействие в повышении ее эффективности как организации, в основе работы которой лежат знания. Они предлагают ряд возможностей, которые могли бы способствовать повышению основанной на результатах и знаниях культуры в масштабах ПРООН, в частности посредством поддержки более систематического обмена между странами и более системного сбора информации о неудавшихся мероприятиях и о практических решениях аналогичных задач, касающихся составления программ и оперативной деятельности.

75. Руководству ПРООН принадлежит решающая роль в деле поощрения основанной на результатах культуры, поощряющей критическое осмысление как успехов, так и неудач в интересах организационного обучения. В связи с этим представляется необходимым не только признавать неудачи наряду с успехами, но и, что еще важнее, способствовать созданию таких условий, в которых сотрудники будут критически осмысливать результаты деятельности в целях улучшения своей работы. Из проведенных бесед с сотрудниками на местах и в штаб-квартире можно в целом сделать вывод о том, что эта цель еще не достигнута. Нежелание открыто говорить о неудачах мешает новаторскому мышлению и инновациям и не позволяет сотрудникам в полной мере использовать возможности для обучения в целях повышения эффективности и результативности. Поощряя культуру открытости, организация сможет в долгосрочной перспективе добиться большей эффективности в использовании методов самоанализа, благодаря чему ее деятельность станет более актуальной.

76. Кроме того, сотрудники часто не хотят говорить о неудачах, опасаясь, что это может обернуться не только потерей ресурсов, но и утратой будущих возможностей и ущербом для репутации ПРООН. Между тем подлинная приверженность организации подразумевает нечто большее, чем опасение подвергнуть ее краткосрочному репутационному риску. Это скорее готовность анализировать отрицательные последствия негативных результатов и принимать меры, направленные на обеспечение долгосрочной эффективности и стабильности пользующейся авторитетом организации.

77. Неудачи — это неизбежный спутник развития, и они очень важны с точки зрения приобретения опыта. Поэтому любой план работы, каким бы важным и нужным он ни был, в контексте развития следует рассматривать как в лучшем случае желательный и трудноосуществимый с точки зрения последовательности действий — при наличии запланированных сроков, при ограниченности ресурсов и в условиях постоянного изменения внешней обстановки. Оценивая успехи и неудачи ПРООН на всех уровнях, необходимо принимать во внимание контекст и учитывать, что организация старается достичь результатов в динамичных и порой непредсказуемых условиях, во взаимодействии с другими партнерами и что она вынуждена согласовывать свои страновые программы с

правительствами, результаты сотрудничества с которыми могут не всегда соответствовать общеорганизационным стратегическим планам или местным планам работы ПРООН. Кроме того, неспособность добиться конкретно тех результатов, которые предусмотрены в том или ином плане работы, следует рассматривать в конкретном контексте.

78. Трудно оценивать работу организации с таким большим и сложным портфелем задач на агрегированном уровне, особенно учитывая, как много задач было поставлено и как много результатов было достигнуто на различных уровнях. Тем не менее открытое и критическое осмысление успехов и неудач вкупе с достоверной и независимой оценкой результативности может помочь проведению проверки общеорганизационной отчетности, дать полезную информацию для корректировки курса действий и способствовать повышению институциональной эффективности. Акцент на критическом осмыслении для целей обучения позволит корректировать курс действий в режиме реального времени и в реальных ситуациях, а все вместе это даст ПРООН возможность заявить о себе как о самообучающейся и чутко реагирующей на происходящее организации и подтвердить свою ценность в качестве партнера в области развития.

79. Для того чтобы успешно пользоваться механизмами УОКР в ходе обеспечения качественных результатов программ и проектов в целях повышения институциональной эффективности, специалистам ПРООН необходимо свыкнуться с тем, что тестирование концептуальных матриц зачастую не дает подтверждения достоверности лежащих в основе программ теорий/гипотез, и это совершенно нормально. Хотя условием развития является по сути стабильность конечных целей, сотрудникам учреждения необходимо, чтобы учреждение могло менять свои планы в тех случаях, когда обстоятельства оправдывают корректировку курса.

80. Согласование, гармонизация, новые стандарты качества, новые процессы обеспечения качества, новые шаблоны и новые требования к методам контроля, обеспечения соответствия и оценки — все это последние нововведения, направленные на повышение качества программ и институциональной эффективности ПРООН. Однако для того чтобы в сложившихся финансовых условиях внедрение этих систем не обернулось для страновых отделений дополнительными сложностями, а способствовало улучшению качества программ и повышению эффективности работы, необходимо увязать шаги по смещению акцента на УОКР и дополнительные меры по контролю и обеспечению качества с надлежащими управленческими действиями, направленными на улучшение обучения на основе имеющихся данных для извлечения реальной пользы. Учитывая, что от страновых отделений требуют слишком много в сжатые сроки, неудивительно, что им нелегко добиваться качественных результатов, оставаясь предпочтительными партнерами во все более сложных условиях финансирования. С точки зрения страновых отделений, целесообразно стремиться к сбалансированности прилагаемых усилий применительно к задачам в области УОКР, не принося в жертву основную цель ПРООН, состоящую в оперативном удовлетворении потребностей ее партнеров.