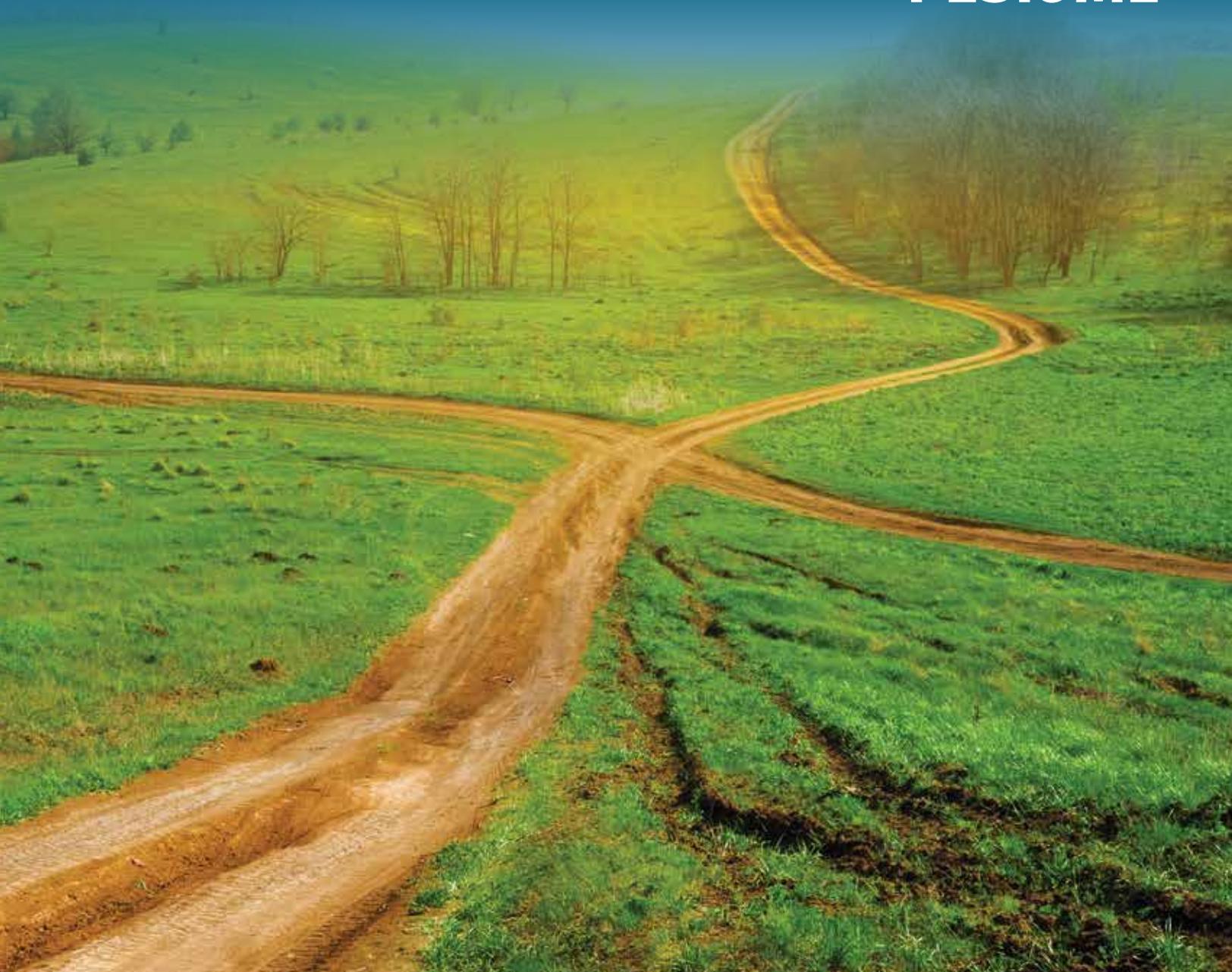


# ОАД-5

ПЯТЫЙ ОБЩИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЭФ

**ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДОКЛАД:** НА ПЕРЕКРЕСТКЕ ПУТЕЙ К БОЛЬШЕЙ ОТДАЧЕ

**РЕЗЮМЕ**





# ОАД-5

ПЯТЫЙ ОБЩИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЭФ

---

## ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ДОКЛАД:

НА ПЕРЕКРЕСТКЕ ПУТЕЙ К  
БОЛЬШЕЙ ОТДАЧЕ

**РЕЗЮМЕ**

© 2014 Независимое управление оценки Глобального экологического фонда  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
Интернет: [www.gefio.org](http://www.gefio.org)  
Э-почта: [gefio@thegef.org](mailto:gefio@thegef.org)

Все права сохранены.

Изложенные в настоящей публикации выводы, толкования и заключения принадлежат Независимому управлению оценки Глобального экологического фонда и не обязательно отражают точку зрения Глобального экологического фонда, его Совета или представляемых им правительств.

## **Права и разрешения**

Материалы, содержащиеся в этой публикации, охраняется авторским правом. Несанкционированное копирование и/или распространение настоящего издания, полностью или частично, может являться нарушением действующего законодательства. Управление независимой оценки Глобального экологического фонда приветствует распространение своих публикаций и, как правило, своевременно дает соответствующие разрешения. Для получения разрешения на ксерокопирование или перепечатку какой-либо части настоящей работы просьба направлять заявку, содержащую всю необходимую информацию, по адресу: [gefio@thegef.org](mailto:gefio@thegef.org).

## **Издание подготовили**

*Дизайн обложки:* Эштер Сзокс

*Перевод:* Василий Погуляев

*Дизайн и верстка содержания:* Нита Конгресс

ISBN-10: 1-933992-69-7

ISBN-13: 978-1-933992-69-3

Оценочный доклад № 88

БЕСПЛАТНАЯ ПУБЛИКАЦИЯ

# ВВЕДЕНИЕ

Глобальный экологический фонд (ГЭФ) является одной из международных организаций, которые проходят самую тщательную оценку. Пилотный этап фонда прошел проверку посредством независимой внешней оценки. После того, как реструктурированный ГЭФ обрел свою форму, независимая внешняя оценка стала нормой для каждого цикла пополнения средств, при этом проводится общий всеобъемлющий анализ деятельности Фонда для обоснования следующего цикла пополнения. Вначале, эти анализы деятельности осуществлялись путем аутсорсинга и проводились группами или фирмами по проведению оценки, специально нанятыми для этой цели. После создания Независимого управления оценки ГЭФ, Управление стало проводить общие анализы деятельности (ОАД), и Пятый общий анализ деятельности (ОАД-5) является вторым таким анализом, осуществленным Управлением.

Со временем термин «анализ деятельности» стал менее подходящим. Общий объем оценочных данных в рамках ГЭФ значительно увеличился, и вместо «анализа», основанного на интервью и мнении экспертов, его следовало бы теперь полноправно называть «оценкой», основанной на солидных фактах. В то время как первоначальные ОАД были сконцентрированы в значительной степени на анализе деятельности, как в ОАД-4, так и ОАД-5 внимание было перенесено на вопросы результативности, влияет ли ГЭФ на ситуацию в мире? Оценки, которые охватывают деятельность и институциональную перспективу, с одной стороны, и перспективу эффективности и результативности, с другой стороны, как правило называются «всеобъемлющими оценками». В этой связи следует в последний раз дать этому анализу название «Пятый общий анализ деятельности», а следующий анализ следует назвать «Шестая всеобъемлющая оценка ГЭФ».

ГЭФ может располагать большими возможностями для извлечения уроков из прошлых успехов и ошибок благодаря существующим оценочным данным, однако это не гарантирует легкого решения проблем, равно как и не гарантирует того, что Фонд обладает высокой культурой обучения. В предыдущих ОАД отмечалось, что менеджмент знаний и обучение осуществляются скорее в учреждениях ГЭФ, нежели в странах и на межучрежденческом уровне. ОАД-5 содержит дальнейшие сведения о том, что процесс обучения в рамках ГЭФ является сложным. Оценочные данные, как правило, используются главным образом для целей подотчетности; не в полной мере используется функция обучения по результатам оценки. Разумеется, этот вопрос следует изучить более тщательным образом в период ГЭФ-6.

ОАД-5 предоставляет доказательство того, что ГЭФ выполняет каталитическую роль по оказанию поддержки странам в выполнении их обязательств по многосторонним соглашениям в области окружающей среды и в решении глобальных экологических проблем. Эта каталитическую роль имеет долгую историю: учреждения, страны и инициаторы проектов обладают более чем 20-летним опытом работы с этой моделью. Помимо этого, усилия, осуществленные при поддержке ГЭФ, сейчас окупаются и оказывают очевидное влияние на тенденции в области окружающей среды. Это вселяет чувство оптимизма, учитывая длительные сроки необходимых изменений в экосистемах и биофизических процессах, однако этого все же недостаточно для решения многих проблем глобального масштаба, учитывая объемы финансирования ГЭФ и его партнеров. «Сухой остаток» заключается, однако, в том, что модель деятельности ГЭФ работает, является эффективной и дает отдачу.

В организационном плане ГЭФ продолжает вести поиск решения задачи квадратуры круга. Являясь органом по установлению контактов и созданию партнерств, он сталкивается с неизбежным выбором в отношении того, каким образом функционировать, по возможности безотказно, при оказании поддержки выполнению тех задач, которые оправдывают его существование. Обстоятельства и тенденции внутреннего и внешнего характера явились причиной повторного появления нескольких проблем, которые считались решенными или, по меньшей мере, решаемыми в правильном направлении. Система взаимосвязей сворачивалась, однако могла бы достичь уровня, который является слишком низким для значимой коммуникации; проектный цикл, особенно на его этапе утверждения, снизил огромные задержки, имевшие место в прошлом, однако не может (пока) называться эффективным; сложность вопросов, которые должны быть решены согласно руководящим принципам соглашений и стратегиям по тематическим областям, может создать особую трудность для их решения на основе ориентированного на результаты менеджмента, и т.д. И наконец, сомнение вызывает соответствие существующей модели. ГЭФ является скорее финансирующим, а не осуществляющим учреждением, однако многие элементы его методов работы заимствованы у осуществляющих учреждений, которые обладают полным контролем над своими проектными циклами и механизмами реализации. То, каким образом ГЭФ организовал свои рабочие процессы – свою бизнес-модель – является своеобразным перекрестком; ГЭФ необходимо будет действовать в собственном режиме осмысления действий для нахождения решений в предстоящий период пополнения.

## ОБЗОР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

Целевой фонд ГЭФ является основным источником средств для грантов, предоставляемых по линии ГЭФ. ГЭФ также управляет Фондом для наименее развитых стран (ФНРС), Специальным фондом для борьбы с изменением климата (СФБИК) и Фондом по осуществлению Нагойского протокола (ФОНП). По состоянию на 30 сентября 2013 года ГЭФ предоставил через эти целевые фонды финансирование на общую сумму в 13,02 млрд. долл. США (таблица 1). К 30 сентября 2013 года за счет грантов ГЭФ было профинансировано в общей сложности 3 566 проектов на сумму 13,02 млрд. долл. США (таблица 2). За девять месяцев до окончания цикла пополнения ГЭФ-5 объем использования средств в период ГЭФ-5 по линии основного целевого фонда превысил цифры ГЭФ-4.

ТАБЛИЦА 1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ФОНДОВ, УПРАВЛЯЕМЫХ ГЭФ (МЛН. ДОЛЛ. США)

ФОНД	ПИЛОТНЫЙ ЭТАП	ГЭФ-1	ГЭФ-2	ГЭФ-3	ГЭФ-4	ГЭФ-5	ВСЕГО
Целевой фонд ГЭФ	662	1 036	1 818	2 950	2 790	2 880	12 138
ФНРС	n.a.	n.a.	n.a.	11	143	480	634
СФБИК	n.a.	n.a.	n.a.	16	89	136	241
ФОНП	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10	10
Всего	662	1 036	1 818	2 977	3 022	3 506	13 022

ПРИМЕЧАНИЕ: n.a. = данные отсутствуют. Данные по состоянию на 30 сентября 2013 г. и по утвержденным проектам, кроме проектов ПМГ и проектов, которые были аннулированы без какого-либо использования.

ТАБЛИЦА 2 ПРОЕКТЫ ГЭФ, В РАЗБИВКЕ ПО ЦЕЛЕВЫМ ФОНДАМ И ТЕМАТИЧЕСКИМ ОБЛАСТЯМ

ЦЕЛЕВОЙ ФОНД/ ТЕМАТИЧЕСКАЯ ОБЛАСТЬ	ПИЛОТНЫЙ		ГЭФ-1		ГЭФ-2		ГЭФ-3		ГЭФ-4		ГЭФ-5		ВСЕГО
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	
Целевой фонд ГЭФ	116	100	371	100	617	100	850	100	751	100	644	100	3 349
БП	62	53	203	55	282	46	240	28	269	36	165	26	1 221
ИК	38	33	137	37	209	34	170	20	199	26	135	22	888
МВ	13	11	14	4	47	8	54	6	57	8	24	4	209
ДЗ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	<1	96	11	41	5	50	8	188
Многотемати- ческая	1	1	5	1	26	4	191	22	104	14	140	22	467
ОРВ	2	2	12	3	7	1	3	<1	3	<1	2	<1	29
УОЗ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	45	7	96	11	78	10	109	17	328
МЦФ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	19	3	19
ФНРС	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	46	100	43	100	73	100	162
Только ФНРС	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	46	100	43	100	63	86	152
МЦФ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10	14	10
СФБИК	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	100	19	100	21	100	46
Только СФБИК	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	100	19	100	9	43	34
МЦФ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	12	57	12
ФОНП	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	100	7
Только ФОНП	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6	86	6
МЦФ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	14	1
Все целевые фонды	116	100	371	100	617	100	902	100	813	100	747	100	3 566

ПРИМЕЧАНИЕ: n.a. = данные отсутствуют; БР = биоразнообразие; ИК = изменение климата; МВ = международные воды; ДЗ = деградация земель; МЦФ = многоцелевой фонд. Данные по состоянию на 30 сентября 2013 г., исключая проекты ПМГ.

В долларовом выражении на каждый из проектов, связанных с изменением климата и биоразнообразием, приходится около одной трети финансирования, используемого по линии Целевого фонда ГЭФ. Доля финансирования проектов в области международных вод менялась и была на самом низком ее уровне в 9 % в период ГЭФ-5. Доля ресурсов, выделяемых на проекты, связанные с деградацией земель, оставалась стабильной на уровне 9 % после определения этой темы в качестве отдельной тематической области в рамках ГЭФ-3, при этом доля ресурсов, выделенных на стойкие органические загрязнители (СОЗ), увеличилась с 2 % в ГЭФ-2 до 10 % в ГЭФ-5. Проекты, связанные с озоноразрушающими веществами (ОРВ), на долю которых приходилось 12 % финансовых средств в ГЭФ-1, составили весьма незначительную часть портфеля после ГЭФ-2, поскольку деятельность по этой тематической области сворачивается.

В период ГЭФ-5 наблюдалась все более активная тенденция осуществления проектов и программ по многим тематическим областям. По состоянию на 30 сентября 2013 года на разработку программ по тематическим областям ГЭФ-5 было израсходовано 2,82 млрд. долл. США, из которых на долю проектов по многотематическим областям (включая проекты, финансируемые из многих целевых фондов) приходилось 1,21 млрд. долл. США (42 %).

ГЭФ предоставляет финансирование в рамках четырех базовых механизмов: полномасштабные проекты, среднemasштабные проекты, стимулирующая деятельность и Программа малых грантов (ПМГ). В период ГЭФ-5 полномасштабные проекты по-прежнему являлись основным финансирующим механизмом ГЭФ, на долю которого приходилось 86 % финансирования по линии ГЭФ. Доля среднemasштабных проектов сократилась с 8 % в период ОАД-5 до 4 %. В ноябре 2012 года Совет ГЭФ постановил увеличить лимит финансирования на среднemasштабные проекты с 1 млн. долл. США до 2 млн. долл. США. Это повышение верхнего предела финансирования может обеспечить бóльшие стимулы для этого проектного механизма. Следует отметить увеличение доли ПМГ в портфеле проектов, которая возросла с 2 % на пилотном этапе до 9 % в ГЭФ-5.

Со временем изменились доли финансирования по линии ГЭФ, предоставляемого отдельным его учреждениям (таблица 3). После ГЭФ-4 Программа развития Организации Объединенных Наций получила от ГЭФ самую большую долю финансирования в размере более 40 %. Доля Всемирного банка составляет порядка 25 %, а Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде – 10 %; другие учреждения имеют остальные 25 %. Самые крупные изменения доли финансирования разных учреждений произошли в период ГЭФ-4, когда в проектах ГЭФ стали фигурировать новые учреждения.

На долю Программы развития Организации Объединенных Наций приходится почти две трети портфеля ФНРС в размере 572 млн. долл. США. Всемирный банк, напротив, характеризуется весьма ограниченным присутствием в проектах ФНРС, однако является учреждением с самой крупной долей в портфеле СФБИК (37 %). Некоторые учреждения, такие как Африканский банк развития и Международный фонд сельскохозяйственного развития, обрели нишу в этих других фондах и обладают крупной долей (48 % и 33 %) в их соответствующих портфелях.

В таблице 4 показана доля финансирования в разбивке по регионам и разным этапам ГЭФ. Азия с ее 30 % финансирования в период ГЭФ-5 по-прежнему получает наибольшую долю финансирования по регионам. Расходование средств в Африке по-прежнему

ТАБЛИЦА 3 ФИНАНСИРОВАНИЕ ГЭФ ПО ЛИНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ

УЧРЕЖДЕНИЕ	ПИЛОТНЫЙ		ГЭФ-1		ГЭФ-2		ГЭФ-3		ГЭФ-4		ГЭФ-5		ВСЕГО	
	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%	млн. долл. США	%								
ПРООН	252	38	377	36	644	35	1 134	38	1 261	42	1 474	42	5 143	40
ЮНЕП	18	3	44	4	199	11	297	11	360	12	363	10	1 281	10
ВБ	390	59	615	59	957	53	1 418	48	803	27	805	23	4 988	38
АМБ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	<1	48	2	87	3	57	2	199	2
АфБР	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14	1	129	4	142	1
ЕБРР	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	53	2	52	2	104	1
ФАО	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14	1	78	3	221	6	314	2
МБР	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	17	1	90	3	169	5	275	2
МФСР	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	29	1	86	3	53	2	169	1
ЮНИДО	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	20	1	187	6	179	5	398	3
Секретариат	3	<1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7	<1	10	<1
Всего	662	100	1 037	100	1 818	100	2 977	100	3 022	100	3 506	100	13 022	100

ПРИМЕЧАНИЕ: n.a. = данные отсутствуют; ВБ = Всемирный банк; АБР = Азиатский банк развития; АфБР = Африканский банк развития; ЕБРР = Европейский банк реконструкции и развития; ФАО = Продовольственная и сельскохозяйственная Организация Объединенных Наций; МБР = Межамериканский банк развития; МФСР = Международный фонд сельскохозяйственного развития; ПРООН = Программа развития Организации Объединенных Наций; ЮНЕП = Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде; ЮНИДО = Организация Объединенных Наций по промышленному развитию. Данные по состоянию на 30 сентября 2013 г. и включают все целевые фонды.

характеризуется сокращением, поскольку учитывается только Целевой фонд ГЭФ (20 % средств – самый низкий уровень после ГЭФ-2). До 27 % возрастает доля ресурсов, полученных Африкой из всех управляемых ГЭФ фондов в качестве одного из основных получателей финансовых средств для целей адаптации.

ТАБЛИЦА 4 ФИНАНСИРОВАНИЕ ПО ЛИНИИ ГЭФ, В РАЗБИВКЕ ПО РЕГИОНАМ

РЕГИОН	ПИЛОТНЫЙ		ГЭФ-1		ГЭФ-2		ГЭФ-3		ГЭФ-4		ГЭФ-5		ВСЕГО	
	млн. долл. США	%												
Африка	118	18	192	19	350	19	813	27	767	25	943	27	3 183	24
Азия	228	35	273	26	425	23	639	22	890	30	1 043	30	3 498	27
ЭКА	58	9	237	23	239	13	367	12	322	11	356	10	1 579	12
ЛАК	153	23	141	14	477	26	560	19	607	20	655	19	2 593	20
межрегиональная / глобальная	106	16	193	19	327	18	597	20	436	14	510	15	2 169	17
Всего	662	100	1 037	100	1 818	100	2 977	100	3 021	100	3 506	100	13 022	100

ПРИМЕЧАНИЕ: ЭКА = Европа и Центральная Азия; ЛАК = Латинская Америка и Карибский бассейн. Данные по состоянию на 30 сентября 2013 г. и включают все целевые фонды.

Основываясь на национальных проектах, осуществляемых в странах по линии основного Целевого фонда, ГЭФ усилил в период ГЭФ-5 поддержку стран, находящихся в особых условиях (таблица 5). По сравнению с ГЭФ-4 объем финансирования, предоставляемого нестабильным странам, почти удвоился, при этом финансирование малых островных развивающихся государств увеличилось на 63 %, а финансирование стран, не имеющих выхода к морю, возросло на 17 %.

## МЕТОДИКА, ДИАПАЗОН И ОГРАНИЧЕНИЯ

Оценочная методика ОАД-5 основывается на теоритическом подходе, использует комплексные методы и сконцентрирована на применении подходящих методов и инструментов для решения выявленных ключевых вопросов. Большая часть ОАД-5 основывается на общей теории изменений, разработанной для ГЭФ. Первый доклад был основан на мета-оценке оценочных докладов, анализов и обзоров Независимого управления оценки после ОАД-4. Работа над этим окончательным докладом осуществлялась посредством вспомогательных исследований, проведенных с использованием надлежащих и соответствующих комплексных методов. Группа по анализу деятельности, действующая в составе Управления, оказала поддержку всем вспомогательным исследованиям посредством обеспечения использования при их проведении одних и тех же групп завершенных проектов и проектов, одобренных Старшим должностным лицом (СДЛ), а также других данных о портфеле проектов. Тематическая группа подготовила более глубокий анализ стратегий по тематическим областям, а группа по национальным портфелям проектов обеспечила в соответствующих случаях предоставление данных, имеющихся на национальном уровне. Группа по оценке результативности разработала конкретные инструменты и методы, такие как общая теория изменений. Она также внедрила новые методы, такие как качественный сравнительный анализ и программное обеспечение для анализа социальных сетей.

**ТАБЛИЦА 5** ФИНАНСИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПО ЛИНИИ ГЭФ, В РАЗБИВКЕ ПО КАТЕГОРИЯМ СТРАН

КАТЕГОРИЯ	ПИЛОТНЫЙ		ГЭФ-1		ГЭФ-2		ГЭФ-3		ГЭФ-4		ГЭФ-5	
	млн. долл. США	%										
НРС	50	10	89	13	169	14	302	17	267	14	280	15
СИДС	25	5	16	2	47	4	80	4	82	4	134	7
Не имеющая выхода к морю	49	10	43	6	158	13	247	14	204	11	239	13
Нестабильная	28	6	31	4	35	3	120	7	96	5	181	10
Прочие <sup>а</sup>	382	79	569	83	926	75	1 330	73	1 446	76	1 332	71
Всего	482	100	690	100	1 232	100	1 829	100	1 894	100	1 884	100

ПРИМЕЧАНИЕ: НРС = наименее развитая страна; СИДС = малые островные развивающиеся государства. Данные приводятся по проектам Тростового фонда ГЭФ по состоянию на 30 сентября 2013 г., исключая проекты ПМГ. Итоговые значения не дополняются подробностями, поскольку страны могут быть классифицированы по нескольким группам.

а. Страны, которые не относятся к НРС, СИДС, нестабильным или не имеющим выхода к морю странам.

Документ по методике ОАД-5 был разработан в координации с заинтересованными сторонами ГЭФ, и его можно загрузить с веб-сайта ОАД-5 (<http://www.thegef.org/gef/OPS5>). Окончательный доклад основан на оценочных выводах из 21 технического документа, опубликованного на веб-сайте ОАД-5, а также на аналитической работе по конкретным вопросам.

Таким образом, ОАД-5 строится на 33 оценках и анализах, проведенных Управлением после ОАД-4, и 21 вспомогательном исследовании ОАД-5, а также обзорах окончательных оценок 491 завершенного проекта. В этот анализ был включен полный портфель ГЭФ из 3 566 проектов, начиная с пилотного этапа до 30 сентября 2013 года, при этом особое внимание уделялось 969 проектам, одобренным после завершения ОАД-4. ОАД-5 содержит национальные данные из 54 стран, данные по итогам посещений 118 полно- и среднемасштабных проектов, а также 92 проектов по линии ПМГ ГЭФ.

Ограничения, касающиеся оценочных данных в ГЭФ, были отмечены во многих оценках, проведенных Управлением. Подводя итоги, можно сказать, что завершенные проекты и их окончательные оценки были инициированы на ранних этапах ГЭФ и, таким образом, не могут отражать текущую практику. Оценки результативности имеют целью получить свидетельства прогресса в получении отдачи через 5-10 лет после завершения проектов, и таким образом они являются в еще большей степени ретроспективными в отношении инициатив, принятых на весьма ранних этапах ГЭФ. Оценки тематических областей показали непрерывность и последовательность задач и элементов проектов, что свидетельствует о значимости оценочных выводов для настоящей и будущей деятельности ГЭФ. Одобренные СДЛ проекты оцениваются на основе их технической и проектной документации; они могут завершиться по-разному. Поддержка предоставляется во многих странах: как правило, сравнения стран заканчиваются неудачей, поскольку страны обычно имеют множество разных характеристик, которые делают их историю развития уникальной, создавая дополнительные проблемы для получения выводов из оценочных данных. Эти ограничения никоим образом не отличаются от ограничений, характерных для других многосторонних и международных организаций, и их наличие определяет и иногда меняет суть заключений.

\*\*\*

С группой ОАД-5 сотрудничали три независимых старших консультанта высокого уровня по оценке: Чжаоин Чен (Китай), Кабир Нашим (Шри-Ланка) и Элизабет Макалистер (Канада). Их заявление о качестве доклада и о том, в какой степени он соответствует ключевым вопросам рабочего задания, включено в приложение А к полному окончательному докладу. Обеспечением качества занималась контрольная группа, в состав которой входили коллеги из независимых управлений оценки учреждений ГЭФ. Помимо этого, все технические документы были распространены заинтересованным сторонам ГЭФ для получения замечаний о фактических или аналитических ошибках. Несколько технических документов также обсуждались на межучрежденческих совещаниях. Было получено много полезных замечаний, и Независимое управление оценки благодарит всех представивших замечания лиц за их усилия и поддержку; все выражения признательности включены в приложение Е к полному окончательному докладу. Управление несет полную ответственность за любые оставшиеся ошибки и за свой окончательный анализ выводов.



# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Обобщающие выводы ОАД-5 относительно критериев актуальности, результативности, эффективности, устойчивости и отдачи свидетельствуют о преемственности между ОАД-4 и ОАД-5 (вставка 1). ГЭФ, по-прежнему, является весьма актуальным, успешным в своих действиях и все более неэффективным в своих операциях. Хотя его модель действий может и должна стать еще более каталитической, его бизнес-модель находится на перепутье и ее следует по-новому определить в предстоящий период пополнения средств.

Пополнение средств происходит на мрачном фоне. В 2009 г. в ОАД-4 был сделан вывод о том, что «Глобальные тенденции к резкому ухудшению состояния окружающей среды

## ВСТАВКА 1 КРАТКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ГЭФ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ

В той степени, в которой позволяет его общий уровень финансирования, ГЭФ соответствует конвенциям и региональным и национальным приоритетам.

**Эффективность** ГЭФ по-прежнему является проблематичной из-за устаревшей бизнес-модели, которая включает сетевые механизмы, которые стали слишком сложными, уделения главного внимания скорее утверждению проектов, а не программ, и перегруженной системы менеджмента, ориентированного на конечные результаты.

Проекты ГЭФ являются **эффективными** в плане получения результатов, при этом их средний показатель более 80 % за период ГЭФ-5 превосходит международный эталонный показатель в 75 %.

**Стабильный характер и прогресс в достижении отдачи** по этим результатам являются многообещающими, а именно только 7 % завершенных проектов характеризуются отсутствием какого-либо свидетельства о более широком принятии или экологическом воздействии, и эти результаты могут быть еще больше улучшены посредством активизации более широкого принятия и ускорения прогресса в направлении получения отдачи.

**Дополнительная ценность** ГЭФ заключается в его уникальной позиции в качестве финансового механизма многосторонних соглашений по окружающей среде, что позволяет ему сосредоточить свою поддержку на приоритетах, которые были согласованы на международном уровне и осуществляются ускоренным образом на национальном, региональном и глобальном уровнях. ГЭФ выполняет свой мандат и задачи.

сохраняются»<sup>1</sup>. Научные знания, полученные после 2009 г., по-прежнему подтверждают эту сумрачную перспективу. Новым элементом является уделение особого внимания планетарным границам и пределам, к которым приближается человечество. В первом докладе ОАД-5 вывод из ОАД-4 был повторен, и не было иного выбора кроме его повторения и в окончательном докладе. В период между мартом и датой завершения этого доклада не появилось никаких данных, которые изменили бы этот вывод. Это создает платформу для пополнения средств ГЭФ.

Ожидается, что в предстоящие годы уменьшится глобальное государственное финансирование, предоставляемое для оказания поддержки развивающимся странам. Многие развитые страны предусматривают меньшие дискреционные расходы в своих государственных бюджетах и, таким образом, сокращают свои обязательства по оказанию официальной помощи в целях развития. В этой ситуации главным достижением могло бы стать обеспечение того, что ГЭФ-6 будет обладать такой же покупательной способностью, что и ГЭФ-5. Однако, в то же время, ГЭФ принял на себя основное новое обязательство в связи с тем, что он становится ключевым финансовым инструментом для Минаматской конвенции о ртути, при этом имеются большие надежды на получение существенных финансовых средств.

### ВЫВОД 1

**Глобальные тенденции к резкому ухудшению состояния окружающей среды сохраняются. Пополнение средств может не дать какого-либо повышения покупательной способности, хотя ГЭФ взял на себя дополнительные обязательства.**

Новая роль ГЭФ, связанная с Конвенцией о ртути, может быть частично профинансирована, вероятно, за счет уменьшения потребностей, связанных с ОРВ, поскольку осуществление оставшихся последующих мер требует меньших финансовых средств; однако в целом трудно предвидеть, каким образом ГЭФ может по-прежнему выполнять свою каталитическую роль, если не сохранится его покупательная способность. В ОАД-5 приводятся доказательства того, что более высокие уровни финансирования проектов по линии ГЭФ ведут к достижению более быстрого прогресса в получении отдачи. Выполнение возросших обязательств при том же или меньшем объеме пополнения средств приведет к снижению объемов распределяемого финансирования и снизит скорость, с которой обеспечивается отдача. В этой связи ГЭФ необходимо сосредоточить внимание на стратегических вопросах, которые может дифференцировать, или он столкнется с ситуацией, при которой он обещает поддержку, но не способен выполнить это обещание.

### РЕКОМЕНДАЦИЯ 1

**Мобилизация ресурсов и стратегические выборы в ГЭФ должны отражать срочный характер глобальных экологических проблем.**

<sup>1</sup> GEF Independent Evaluation Office, *OPS4: Progress Toward Impact* (Washington, DC: 2010). <http://www.thegef.org/gef/OPS4>.

Улучшения могут касаться как уровня финансирования, так и способа предоставления финансовых средств в ГЭФ, с тем чтобы представить доказательство того, что результатом понимания срочного характера глобальных экологических проблем, вызывающих общую озабоченность, является принятие все более быстрых мер. ОАД-5 содержит конкретные рекомендации о том, каким образом можно активизировать мобилизацию ресурсов и быстрее предоставлять финансовые средства для принятия мер на местах.

Дифференцированные обязанности в отношении принятия мер выражаются в ГЭФ в настоящее время в виде солидных взносов развитых стран в Целевой фонд ГЭФ, в то время как развивающиеся страны и страны с переходной экономикой стремятся предоставлять большие объемы финансовых средств посредством софинансирования проектов ГЭФ, поддерживаемых благодаря другому софинансированию, которое обеспечивает великолепное партнерство для решения проблем на местах. Несколько стран-получателей повысили свои обязательства перед ГЭФ в течение ГЭФ-4, однако они по-прежнему меньше их взносов в другие международные организации.

Нижеследующие конкретные рекомендации показывают то направление, в котором могут быть предприняты меры.

- 1.1** При пополнении средств ГЭФ следует отказаться от договоренностей о распределении бремени расходов и договоренностей о пропорциональных взносах, поскольку они скорее наносят ущерб, нежели оказывают помощь.
- 1.2** Следует продолжить изучение вопроса о расширении основы финансирования и следует включить в него приглашение Европейской комиссии стать донором ГЭФ.
- 1.3** В качестве безрискового гибкого механизма следует инициировать практику, принятую во многих двусторонних организациях по оказанию помощи и международных организациях. Такой механизм мог бы привести к ускорению переводов порядка 400 млн долл. США странам-получателям в то время, когда все более срочными становятся глобальные экологические проблемы.

## ВЫВОД 2

**Бизнес-модель ГЭФ более не является приемлемой, и ее использование ведет к возрастающей неэффективности.**

Не следует недооценивать успехи ГЭФ в инициировании и поддержке достижения реальной отдачи, однако эти успехи часто приходят после преодоления стоящих на этом пути жестких административных барьеров. Пресловуто медленным является проектный цикл ГЭФ, который фактически представляет собой не цикл, а последовательность этапов принятия решений ГЭФ. На него уходит шесть месяцев, и только затем по меньшей мере половина проектных концепций принимается и включается в программу работу Совета. Еще 20 месяцев уходит на полную подготовку по меньшей мере половины утвержденных проектных концепций и получение их одобрения со стороны СДЛ. После этого в течение пяти месяцев начинается осуществление лишь половины одобренных СДЛ проектов. В общей сложности 2,5 года уходит на то, чтобы половина концепций начала реализовываться на местах. В это время другая половина концепций остается в заблокированном состоянии на разных этапах принятия

решений. В среднем осуществление проектов занимает пять лет, и часто этот срок продлевается еще на полтора года.

До сих пор провалена реформа проектного цикла, однако ее провал был также завуалирован, поскольку цель этой реформы не шла достаточно далеко, а измерение успеха или провала было ошибочным. Когда задача проектного цикла определялась 22-месячным сроком и Секретариат начинал сообщать о средних данных по утвержденным проектам, это становилось показателем и мерой его измерения. ОАД-4 не мог провести проверку успеха или провала в выполнении 22-месячной задачи, поскольку прошло недостаточно времени с начала ГЭФ-4. После того, как сроки выполнения задач были сокращены до 18 месяцев, ОАД-5 может сейчас представлять информацию о выполнении задачи и ее согласованном показателе. Усредненный показатель задачи по утвержденным проектам оказывается неэффективным для отражения полноценной картины. В этой связи ГЭФ сталкивается с новой ситуацией. Его показатель свидетельствовал до последнего времени, что данная задача была выполнена как в рамках ГЭФ-4, так и ГЭФ-5. Представляемая ГЭФ информация по этому вопросу была правильной. ОАД-5 показывает, что необходим более совершенный показатель и что требуется проведение другой реформы.

Определенная перспектива просматривается в связи с проектным циклом благодаря двум усовершенствованиям: утверждения программ ведут, как правило, к более быстрому утверждению проектов, предложенных в рамках данной программы, а согласование проектных циклов между ГЭФ и Всемирным банком могло бы привести к более низким операционным расходам и более быстрой обработке предложений.

ОАД-5 выявляет множество причин неудачных попыток ускорить процесс принятия решений по проектам, однако их можно свести к двум главным причинам: проблемы, связанные с тем, как определяются и реализуются этапы принятия решений ГЭФ, а также все более серьезные трудности, связанные с функционированием сети ГЭФ. Что касается этапов принятия решений ГЭФ, то в этом докладе содержится много конкретных предложений и рекомендаций в отношении того, каким образом ускорить работу. Что касается сети, то в настоящее время ГЭФ превысил лимит количества коммуникационных сообщений и взаимодействий, которые обеспечивают эффективную и результативную коммуникационную сеть, учитывая число участвующих заинтересованных лиц.

В результате перегрузки этой сети партнерству ГЭФ – одному из его лучших достоинств, угрожает опасность развала. На более позднем этапе ГЭФ-4 и на раннем этапе ГЭФ-5 этого еще не было видно, поскольку тогдашнее СДЛ реорганизовало партнерство и сетевую систему и добилось успеха в снижении числа взаимодействий для обеспечения того, чтобы данная система оставалась жизнеспособной. Однако было назначено нынешнее СДЛ и приветствовалось перспективное видение ГЭФ в качестве «наилучшего партнера», а ее концепция восстановления партнерства сталкивается сейчас с препятствиями, связанными с тем, к чему данная сетевая система может приспособиться. Разрубить этот гордиев узел предстоит в течение ГЭФ-6.

## РЕКОМЕНДАЦИЯ 2

**Бизнес-модель ГЭФ нуждается в радикальном изменении в период ГЭФ-6.**

ОАД-5 рекомендует переориентировать этапы принятия решений ГЭФ. Следует продолжать переход к программированию и программным подходам. Со временем программа работы, состоящая в настоящее время главным образом из концепций проектов, должна состоять в основном из утвержденных предложений стран-получателей по программированию и программных подходов к региональным и глобальным экологическим проблемам. Предложения по проектам должны быть одобрены СДЛ для дальнейшей разработки. Программу работу следует публиковать на основе отсутствия возражений, как это сейчас делается в случае одобрения со стороны СДЛ. Это значительно ускорит данный процесс. Помимо этого, опыт в области согласования циклов ГЭФ и Всемирного банка можно было бы распространить на другие учреждения ГЭФ на более программной основе.

Требования в отношении софинансирования, которые вызывают сейчас значительную задержку как на этапе одобрения концепции проекта, так и получения одобрения со стороны СДЛ, могут быть отменены на этапе одобрения, и их следует смягчить на этапе получения одобрения со стороны СДЛ. Это значительно ускорит процесс принятия решений. Вместо того, чтобы запрашивать твердое подтверждение гарантирования софинансирования, следует принимать заявления о намерениях, превышающих согласованный минимальный уровень, особенно от таких партнеров, как частный сектор. В настоящее время инициаторы проектов тратят месяцы для обеспечения доказательства софинансирования, что, по мнению ОАД-5, часто объясняется недооценкой достигнутого окончательного софинансирования. В случае частного сектора обещанное софинансирование практически неизменно не материализуется, несмотря на наличие твердого обязательства на бумаге, и почти всегда заменяется еще более высокими уровнями софинансирования со стороны других партнеров из частного сектора. Иными словами, требования в отношении софинансирования привели к отнимающим массу времени взаимодействиям между Секретариатом ГЭФ, учреждениями ГЭФ, странами и другими партнерами, с тем чтобы получить письменное свидетельство о денежных суммах, которые в большинстве проектов превышаются в результате реальной ситуации.

Софинансирование в целом является в ГЭФ огромным, превзошедшим ожидания успехом. ОАД-5 привносит определенную реальность в эту картину: очень высокие ставки софинансирования обусловлены экстраординарными проектами, т. е. колоссальными полномасштабными проектами, которые требуют весьма высоких пропорций софинансирования. В ОАД-5 также делается вывод о том, что софинансирование соответствует принципам исходных условий и дополнительных издержек и что оно играет исключительно важную роль в создании прочного партнерства на местах, благодаря которому осуществляются действия по обеспечению долгосрочной отдачи. Экстраординарные проекты не должны становиться нормой, однако их следует принимать во внимание, поскольку они в такой же мере являются частью каталитической роли ГЭФ, что и некоторые стимулирующие виды деятельности, не требующие никакого софинансирования. ГЭФ следует продолжать решительно поощрять софинансирование, однако ему следует в меньшей степени привязывать его к установлению соотношения с осуществляемой деятельностью и принять более низкие ставки в регионах

и странах, у которых имеются трудности с обеспечением высоких ставок, и поощрять более высокие уровни софинансирования там, где это возможно. Шаблонный подход негативно повлиял на проектный цикл.

Принятая в ГЭФ система управления, ориентированного на конкретные результаты (УОКР), является еще одним сдерживающим фактором, который привел к решительному повороту в худшую сторону. Вместо того, чтобы поощрять результаты, она фактически вызывает их задержку. Система ГЭФ-5, принятая в результате переговоров о пополнении средств, разрушила систему утверждения ГЭФ из-за слишком большого количества элементов, слишком многочисленных показателей и «невозможной миссии» в отношении того, что она определяет в качестве подлежащего измерению. В то время как система ГЭФ-4 насчитывала 285 элементов, включая более 140 показателей, система ГЭФ-5 содержит вызывающие изумление 616 элементов в 11 несогласованных категориях с почти 180 показателями, многие из которых потребуют значительных усилий для сбора данных по этим показателям посредством контрольных инструментов тематических областей, которые сами по себе являются бременем.

Руководства по УОКР и мониторингу рекомендуют определять наименьшее число показателей, которые информируют организацию о том, достигнуты ли ее результаты. После рассмотрения более 50 глобальных программ партнерств Группа независимой оценки Всемирного банка рекомендовала им определить не более 5-10 «легко измеряемых показателей результатов, по которым имеются легкодоступные данные».<sup>2</sup> ОАД-4 был завершен ко времени пополнения средств, согласованного на основе весьма амбициозной системы УОКР для ГЭФ-5. Однако Управлению независимой оценки следовало бы определить оцениваемость системы, что могло бы пролить свет на эту проблему до начала осуществления этой системы. Управление не сделало этого и несет за это ответственность. Сейчас оно предлагает определить оцениваемость вводимой в действие системы УОКР для ГЭФ-6.

Результатом этого являются следующие конкретные рекомендации, которые предлагают направление для решений.

- 2.1** В систему УОКР для ГЭФ-6 следует включить ограниченное число показателей результатов, которые могут быть измерены посредством существующих или легко получаемых данных. Управлению независимой оценки следует определить оцениваемость этой системы до того, как она будет окончательно разработана Советом.
- 2.2** Следует упростить средства контроля, и там, где в глобальные открытые для ответственности базы данных поступают подготовленные данные, этот процесс следует осуществлять и финансировать адекватным образом. Следует снизить бремя расходов на средства контроля за проектами по многотематическим областям.
- 2.3** ГЭФ следует перенести вопросы софинансирования в процесс разработки программ (посредством обновленных руководящих принципов) и включить их в этапы одобрения со стороны СДЛ и утверждения учреждениями ГЭФ, с тем чтобы поощрять

---

2 Independent Evaluation Group, *Global Program Review: The Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, Volume 6 (2) (Washington, DC: World Bank, 21012). [http://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/gfdr\\_gpr.pdf](http://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/gfdr_gpr.pdf).

партнеров на местах к продолжению поиска надлежащих решений, ведущих к высоким уровням софинансирования, солидному финансированию исходных вариантов и получению бóльших выгод для глобальной окружающей среды. Этот переход должен сократить расходы для учреждений и оживить партнерство на местах.

- 2.4** Сети ГЭФ следует пересмотреть вопрос об участии партнеров на этапах принятия решений, концентрируя при этом внимание на решениях Совета по стратегиям и программам, с одной стороны, и на решениях на уровне стран, действия которых согласовываются оперативными координаторами, с другой стороны. В процессе пополнения средств в период ГЭФ-6 следует стимулировать действия Совета, СДЛ и партнеров ГЭФ по разработке новой перспективной концепции партнерства.
- 2.5** Следует усилить роль программ и программных подходов. Совету следует утвердить документы по разработке программ, которые могли бы обеспечить одобрение со стороны СДЛ предложений по проектам, включая разработку программ на национальном уровне. Для традиционных проектов требования в отношении одобрения концепций следует свести к вопросам соответствия критериям; Совету следует делегировать СДЛ принятие решений, касающихся участия в программе работы, которые должны публиковаться на основе отсутствия возражений. Если проектные концепции или предложения, по которым необходимо одобрение со стороны СДЛ, требуют более двух обменов мнениями между Секретариатом и учреждением, то подобные вопросы следует решать в рамках рабочих групп по диагностике проблем.
- 2.6** В новой бизнес-модели ГЭФ следует учитывать политику по активизации привлечения общественности, корпоративную стратегию для ПМГ, а также изменение роли Группы экспертов по научно-техническому консультированию (ГЭНТК), связанную с обеспечением качества, которое будет заключаться в переходе от предварительной проверки проектов к предварительной проверке программ и портфелей проектов. При оказании поддержки ГЭНТК со стороны Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде необходимо учитывать ее функциональную независимость и обеспечивать необходимую административную и логистическую помощь.

### ВЫВОД 3

**Логика действий ГЭФ является каталитической и успешной для обеспечения будущей отдачи.**

Проблемы, связанные с бизнес-моделью ГЭФ, не должны бросать тень на значительные успехи, достигнутые благодаря логике действий ГЭФ, или теории изменений. Хотя Фонд можно было бы охарактеризовать как медленно достигающий результатов механизм, который обременяет свои проекты часто ненужными требованиями, реализованные в конечном итоге проекты по-прежнему дают великолепные результаты, превышающие международные критерии (более 80 % проектов имеют результаты, которые оцениваются как сравнительно удовлетворительные или имеют более высокую оценку), и со всей очевидностью свидетельствуют о прогрессе в обеспечении отдачи, даже несмотря на то, что этот процесс можно было бы ускорить. Помимо этого, контрафактуальный анализ показывает, что многие поддерживаемые ГЭФ усилия не могли бы быть осуществлены без каталитического вклада

ГЭФ; там, где они были бы осуществлены, этот процесс происходил бы медленнее или не в соответствии с международными стандартами. Согласно результатам тщательного изучения 18 проектов по смягчению последствий изменения климата, только один, как предполагается, был осуществлен с такой же скоростью и качеством без поддержки ГЭФ. Остальные 17 проектов демонстрируют успех каталитической роли ГЭФ. Этот вывод совпадает с фактами, содержащимися в других оценках Независимого управления оценки.

Логика действий ГЭФ является успешной не только на национальном, но также и на региональном и глобальном уровнях. Однако региональные и глобальные проекты характеризуются дополнительными проблемами, связанными с достижением отдачи, и следует, и можно было бы, сделать больше для достижения такого же уровня эффективности и более широкого принятия этих проектов.

Хотя предпринимаемые действия различаются в зависимости от тематической области и цели в рамках тематических областей, тем не менее они характеризуются их общей логикой. Доказательство этого было получено Независимым управлением оценки согласно общей теории изменения ГЭФ, содержащей элементы, которые, как это было продемонстрировано, вновь и вновь действуют в рамках многих поддерживаемых ГЭФ проектов. В зависимости от экологической проблемы, которую необходимо рассмотреть, а также обстоятельств, проекты имеют комплекс информационных, институциональных и имплементационных механизмов, которые анализируют основные, демонстрационные и инвестиционные вопросы, решение которых, как показывает опыт, ведет к достижению прогресса в обеспечении отдачи. Тщательный анализ показывает, что только 7 % завершенных проектов не имеют никакого шанса на более широкое принятие решений или получение прямой экологической отдачи. Если из этого следует сделать какой-либо вывод, то он заключается в том, что ГЭФ следует идти на большие риски, имея при этом возможность большего выигрыша. Разумеется, это также повысит число неудач; в международном плане 25 % часто считаются приемлемым показателем для новаторских действий и программ.

Существенное значение имеют наличие достаточного времени для обеспечения более широкого принятия и отдачи, а также участие ключевых партнеров. Эти задачи выполняются посредством прочного партнерства на местах, софинансирования и продолжения работы в течение долгого времени после завершения поддержанных ГЭФ действий. Наличие нескольких процессов ведет к более широкому принятию, а именно: постепенное создание благоприятных циклов изменения в поведении в рамках общества и экономики, поощряемого правительственными мерами, гражданского общества, частного сектора и местных сообществ в целях снижения угроз для окружающей среды. Эти меры, в свою очередь, ведут к медленному, но безошибочному восстановлению биофизических процессов, которые обеспечивают экосистемные услуги в долгосрочной перспективе и решают конкретные проблемы, включая потерю биоразнообразия; изменение климата; трансграничные проблемы, касающиеся водных объектов, CO<sub>2</sub> и отходов; а также деградацию земель.

Каталитическая роль ГЭФ является возможной благодаря его уникальной связи с многосторонними соглашениями по окружающей среде, для которых он является финансирующим механизмом. Страны, подписавшие конвенции, должны включать содержащиеся в конвенциях указания в свои национальные стратегии, политику и приоритеты; для этого ГЭФ предоставляет финансирование. Будучи уникальным учреждением среди международных

организаций, ГЭФ обладает обширными полномочиями для взаимодействия со странами по вопросам о том, каким образом глобальные экологические выгоды могли бы быть включены в национальные законы и нормативно правовые акты. Главным подтверждением этого является согласование оказываемой ГЭФ поддержки с национальными приоритетными задачами, ярким свидетельством чего является Парижская декларация. Однако некоторые аспекты этого согласования более четко видны в письменных документах, а не в работе на местах, поскольку заинтересованность и инициативность стран по-прежнему оставляют желать лучшего. При наличии заинтересованности страны улучшаются результаты, ускоряются темпы преобразования, а также расширяются рамки принятия проектов.

Проекты по многим тематическим областям все чаще считаются ответом на существующие на местах проблемы, для решения которых часто требуются совместные усилия в разных тематических областях. Они также предоставляют более высокий объем финансирования, которое может ускорить прогресс в получении отдачи, о чем свидетельствует работа по обеспечению отдачи в рамках ОАД-5. Более тщательный анализ самых последних проектов по многим тематическим областям показывает, что они по-прежнему демонстрируют те же самые характеристики, что и предыдущие проекты по многим тематическим областям. Если бы было уменьшено бремя расходов на инструменты мониторинга и контроля за этими проектами, то они могли бы потенциально стать будущими механизмами ГЭФ, при этом стратегии по тематическим областям становятся руководством по тематическим областям, и главное внимание уделяется факторам отдачи, логике действий, направленных на ликвидацию барьеров для более широкого принятия проектов, и более совершенному инструменту партнерств, который может решить проблему этих барьеров.

### РЕКОМЕНДАЦИЯ 3

**Для получения максимальных результатов модель действий ГЭФ необходимо применять там, где она больше всего необходима и поддерживается более совершенной бизнес-моделью.**

Модель деятельности ГЭФ является успешной, однако она не решает мировые проблемы. Отчасти это вопрос масштаба и отчасти большей целенаправленности, которая необходима в отношении самых срочных проблем нашего времени. Даже если не менять масштаб, то можно повысить целенаправленность и усовершенствовать данную модель.

Исключительно важным для модели деятельности является изменение поведения, которое необходимо для обеспечения ликвидации угроз окружающей среде. Это изменение произойдет, если оно является выгодным для тех людей, которым необходимо изменить свое поведение, т.е. если эти изменения также приносят им пользу. Таким образом, социальные, экономические и гендерные выгоды являются важными средствами для достижения устойчивого изменения в часто катастрофических взаимодействиях между человечеством и его деградирующей окружающей средой.

ГЭФ пытался улучшить свои взаимоотношения с гражданским обществом (включая коренные народы) и частным сектором, а также интеграцию им гендерных вопросов в свою деятельность посредством внесения изменений в свою бизнес-модель. Он сформулировал нерешенные задачи для частного сектора (через, например, Фонд Земли) и для местных

сообществ (через ПМГ) и изыскивал гарантии на этапах принятия решений ГЭФ в отношении того, что будут удовлетворены требования по софинансированию и другие требования. Пришло время перенести эти элементы в те аспекты, к которым они относятся: в модель деятельности и программирование, а также определение и анализ национальных приоритетов. ГЭФ следует предоставлять дополнительную поддержку национальным и региональным мероприятиям для обеспечения более прочных партнерств на местах, которые, в свою очередь, будут обеспечивать более быстрый прогресс в получении отдачи.

В гражданском обществе и в частном секторе можно наблюдать множество многообещающих тенденций в направлении стабильного использования природных ресурсов, сопровождаемого уменьшением масштабов нищеты и обеспечением «зеленого» роста. В то же время, по-прежнему беспрепятственно возникают многочисленные разрушительные последствия практик, осуществляемых в рамках общества и частного сектора, и они продолжают опережать упомянутые многообещающие тенденции. Внимание на эти проблемы обращается в Перспективе ГЭФ на 2020 г. и в предложениях по стратегической направленности в ГЭФ-6. Жизненно важно сотрудничать по этим проблемам с гражданским обществом и с частным сектором на национальном уровне не только с целью поддержки позитивных тенденций, но также и для того, чтобы справиться с причинами воздействий, которые могут привести к разрухе.

Вместо того, чтобы рассматривать концепции проектов через увеличительное стекло, чтобы найти подтверждение правильного фокуса, необходимого для решения экологических проблем, хотя следует, разумеется, продолжать проверку деятельности, ГЭФ следует начать поддерживать посредничество в распространении информации о многочисленных успехах и достижениях его модели действий, которая была разработана с его партнерами и которую следует более широко совместно использовать посредством новых усилий в области менеджмента знаний. Проблема заключается в переориентировании партнерства там, где оно существует и должно быть самым эффективным, а именно скорее на местах, а не в Вашингтоне, округ Колумбия.

ОАД-5 предлагает подготовить открытую информацию об общей практике применения модели действий ГЭФ; этой информацией можно было бы делиться с его многочисленными партнерами, и она могла бы обеспечить появление даже еще более совершенных практик. Проблема заключается в ускорении получения отдачи. Работе Независимого управления оценки в области оценивания по дало сведения о том, что работает хорошо и что можно было бы еще усовершенствовать. В результате работы Управления в области оценивания отдачи получены данные о том, что наиболее успешными в плане ускорения получения отдачи являются проекты, в которые включены инициативы в поддержку более широкого принятия после завершения данного проекта и которые также привлекают к участию ключевых заинтересованных лиц. Каким образом включить эти вопросы в разработку и осуществление проектов, могло бы быть одним из первых предметов обсуждения для практического сообщества.

Вышесказанное является основанием для следующих конкретных рекомендаций, которые показывают направление для поощрения более совершенных стратегических выборов и более быстрых действий с целью получения долгосрочной отдачи.

- 3.1** Необходимо, чтобы стратегические выборы и усилия, направленные на более широкое принятие, были важным центральным элементом национального и регионального программирования. Ключевым элементом является участие заинтересованных сторон.
- 3.2** ГЭФ следует поощрять страны к тому, чтобы при установлении приоритетов и определении портфеля проектов для ГЭФ-6 они учитывали участие как организаций гражданского общества, так и частного сектора.
- 3.3** В подходы к тематической и многотематической области следует включать соображение о том, каким образом привлекать гражданское общество и частный сектор в области, в которых текущие практики влекут за собой самые суровые последствия для окружающей среды.
- 3.4** Следует усилить стратегическую роль ГЭНТК в ГЭФ, уделяя при этом большее внимание решению проблем как естественных, так и социальных наук; следует активизировать целевые исследования и сосредоточить внимание на извлечении уроков из все более крупного портфеля завершенных проектов.
- 3.5** В случае необходимости следует активизировать и усилить Руководящий комитет ПМГ. Ему следует сотрудничать с Программой развития Организации Объединенных Наций и Секретариатом для обеспечения корпоративного характера ПМГ и стратегического руководства будущей направленностью программы и методики.
- 3.6** ГЭФ следует принять план действий по осуществлению политики ГЭФ в области интеграции гендерной тематики, учитывая при этом выводы ОАД-5.
- 3.7** Следует поддержать этот процесс посредством комплексного менеджмента знаний и стратегии развития потенциала. Следует изучить новые средства для посредничества распространения знаний, такие как создание практического сообщества инициаторов проектов в области совершенствования разработки и осуществления проектов с целью долгосрочной отдачи, используя для этого достаточное финансирование и адекватные ресурсы, а также перенимая успешный опыт, например IW:Learn.







Глобальный экологический фонд  
Независимое управление оценки  
1818 H Street, NW  
Washington, DC 20433  
USA

[www.gefieo.org](http://www.gefieo.org)