



МЕТОДИКА И
ПРОЦЕДУРЫ

РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ

ПЕРВОЕ ИЗДАНИЕ

ОФИС
НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ





ОКТЯБРЬ 2024 Г.

© Новый банк развития (NDB), 2024.

Данный отчет подготовлен Офисом независимой оценки НБР.
Точки зрения, выраженные в нем, не всегда отражают точку
зрения стран-участниц НБР или представителей Совета
директоров Банка.

Все права защищены.

СОДЕРЖАНИЕ

01

ПРЕДИСЛОВИЕ 5

БЛАГОДАРНОСТИ 6

СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ 7

ВВЕДЕНИЕ 8

1.1	Контекст глобального развития	9
1.2	Мандат и роль НБР	11
1.3	Специфика НБР	12
1.4	Тенденции в оценке развития для повышения ее действенности	13
1.5	Задачи и аудитория Руководства по оценке	16
1.6	Процессы и структура Руководства по оценке	18

02

АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ НБР 20

2.1	Важность оценки в НБР	22
2.2	Функция самооценки	23
2.3	Независимая оценка	24
2.4	Роль Высшего руководства НБР	25
2.5	Роль Совета директоров	25
2.6	Рабочая программа Офиса независимой оценки	26

03

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ 27

3.1	Введение	28
3.2	Критерии оценки, система рейтинга и методы оценки	30
3.3	Средства и инструменты сбора и анализа данных	38
3.4	Адаптация методики оценки	43
3.5	Подход к оценке	45

04

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ НБР 47

4.1	Введение	48
4.2	Шесть этапов процесса проведения оценки IEO	49

05

НОМЕНКЛАТУРА НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ 53

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Принципы выбора 59

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Критерии оценки Группы сотрудничества в сфере оценки 61

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Критерии оценки Комитета по содействию в развитии Организации экономического сотрудничества и развития (OECD-DAC) 62

ПРИЛОЖЕНИЕ 4: Вопросы в рамках оценки для изучения показателей по сквозным аспектам в Общей стратегии НБР на 2022–2026 годы 63

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 65

ПРЕДИСЛОВИЕ

“

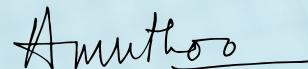
Офис независимой оценки (IEO) Нового банка развития (NDB) с радостью представляет это первое издание Руководства по оценке. Руководство является значимой вехой нашей миссии по оказанию помощи в налаживании подотчетности, продвижению обучения и непрерывному совершенствованию деятельности НБР. Оно разработано в соответствии с принципами, изложенными в Политиках проведения оценки и Стратегии проведения оценки НБР и составлено в результате всеобъемлющих консультаций. В Руководство включены ценные отзывы и идеи персонала IEO, Междепартаментской рабочей группы НБР по проведению оценки (IWGE), Консультативного комитета высшего уровня по проведению оценки (HLEAC), Совета директоров НБР и ключевых заинтересованных сторон из стран-участниц НБР.

В Руководстве выделены несколько важных тенденций, наблюдаемых в настоящее время в сфере оценки по всему миру, и констатируется, что из практических соображений охватить их все в текущей версии не представляется возможным. Среди таких тенденций — возрастающая значимость оценки, основанной на системном подходе и фокусировании на преобразованиях, которая является критически важной для понимания сложного и многогранного воздействия операции Банка.

Система оценки IEO основывается на использовании признанных международных методов и стандартов, в частности тех, которые были разработаны Группой взаимодействия многосторонних банков развития в сфере оценки. Данное Руководство предоставляет четкие и подробные указания по методикам и процедурам оценки, одновременно подчеркивая важность адаптации этих методик с учетом специфики мандата НБР, уникальных потребностей и приоритетов стран-участниц, а также контекста каждой отдельной оценки. Подход IEO к оценке отличается тем, что фокусируется на использовании действующих в странах систем, привлечении широкого круга заинтересованных сторон и создании местного потенциала.

Руководство будет выступать комплексным справочником для IEO, а также помогать менеджменту и персоналу НБР в проведении самооценки, гармонизируя стандарты качества как для независимой оценки, так и для самооценки. Это позволит улучшить согласованность между ними и, в конечном счете, добиться более высоких результатов и культуры оценки в НБР. Оно также содержит методические указания для партнеров, проводящих оценку на уровне стран, и выступает в качестве общего ресурса для сотрудников, занимающихся оценкой.

Руководство является не просто сборником указаний по проведению оценки, а «живым» документом, развивающимся по мере роста НБР и адаптирующимся к постоянно меняющейся картине глобального развития. Оно будет периодически изменяться и дополняться, чтобы учесть уроки, извлеченные из его применения, а также новые идеи, методики и практические методы. Этот подход подчеркивает важность непрерывного обучения и адаптации как для IEO, так и для Банка, и обеспечивает неизменную актуальность, основательность и прогрессивность нашей работы по оценке, а также эффективность развития НБР.



Ашвани К. Мутху (Ashwani K. Muthoo)
Генеральный директор Офиса независимой оценки
Новый банк развития

”



БЛАГОДАРНОСТИ

Офис независимой оценки (IEO) Нового банка развития (NDB) выражает свою признательность всем, кто внес свой вклад в разработку этого первого издания Руководства по оценке. Отдельную благодарность выражаем: Совету директоров за указание направлений на раннем этапе разработки документа и его проверку перед изданием; Междепартаментской рабочей группе по оценке НБР за предоставление экспертных знаний и мнений из всех служб Банка; различным сотрудникам НБР, в частности из Операционного отдела, Отдела корпоративного секретариата, а также Отдела стратегического планирования, разработки правил и партнерства; сторонним экспертам из числа членов Консультативного комитета высшего уровня по оценке НБР; а также Центру политики БРИКС в Бразилии и другим мониторинговым и оценочным учреждениям из стран-участниц НБР за предоставление ценных идей и вклада на экспертном уровне.

Руководство было разработано и составлено под общим надзором со стороны генерального директора IEO Г-на Ашвани К. Мутху (Mr. Ashwani K. Muthoo). Ему по мере возможностей помогали: Г-жа Нидхи Чaudхари (Ms. Nidhi Chaudhary) и Г-жа Ранджани К. Мерти (Ms. Ranjani K. Murthy), являющиеся ведущими составителями документа; Г-жа Жаклин Рабело Соуза (Ms. Jacqueline Rabelo Souza), осуществлявшая коммуникацию, разработку дизайна и оказывавшая административную поддержку; а также Г-н Джон Лэйрд (Mr. John Laird), выполнявший редактирование и вычитку. Также благодарим весь остальной персонал и консультантов IEO, которые по ходу всего процесса вносили различный вклад.

IEO несет единоличную ответственность за содержимое и качество данного Руководства.

СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ

БРИКС	Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР (<i>BRICS, Brazil, Russia, India, China, South Africa</i>)
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития (<i>OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
BHRC	Комитет по бюджету, трудовым ресурсам и заработной плате (<i>Budget, Human Resources and Compensation Committee</i>)
СЕН	Состояние климата и экосистемы (<i>Climate and Ecosystem Health</i>)
CLE	Оценка на корпоративном уровне (<i>Corporate-Level Evaluation</i>)
CPE	Оценка портфеля страны (<i>Country Portfolio Evaluation</i>)
DAC	Комитет по содействию развитию (<i>Development Assistance Committee</i>)
ESR	Сводный отчет по оценке (<i>Evaluation Synthesis Report</i>)
ECG	Группа взаимодействия многосторонних банков развития в сфере оценки (<i>Evaluation Cooperation Group of the MDBs</i>)
EMDC	Страны с переходной экономикой и развивающиеся страны (<i>Emerging Market and Developing Country</i>)
HLEAC	Консультативный комитет высшего уровня по оценке (<i>High-Level Evaluation Advisory Committee</i>)
IWGE	Междепартаментская рабочая группа по оценке (<i>Inter-Departmental Working Group on Evaluation</i>)
MDB	Многосторонний банк развития (<i>Multilateral Development Bank</i>)
PCR	Отчет о выполнении проекта (<i>Project Completion Report</i>)
PCRV	Валидация отчета о выполнении проекта (<i>Project Completion Report Validation</i>)
PPE	Оценка хода выполнения проекта (<i>Project Performance Evaluation</i>)
SDG	Цель по устойчивому развитию (<i>Sustainable Development Goal</i>)
ToC	Теория изменений (<i>Theory of Change</i>)

01

ВВЕДЕНИЕ

- 1.1 Контекст глобального развития
- 1.2 Мандат и роль НБР
- 1.3 Специфика НБР
- 1.4 Тенденции в оценке развития для повышения ее действенности
- 1.5 Задачи и аудитория Руководства по оценке
- 1.6 Процессы и структура Руководства по оценке

1.1 Контекст глобального развития

- В сегодняшней многогранной картине глобального развития экономический рост и сокращение бедности переплетаются с экологической устойчивостью, гендерным и социальным равенством, а также благополучием человека. Технологии, глобализация и международное сотрудничество играют важнейшую роль в определении вектора усилий, связанных с глобальным развитием.
- Миру предстоит проделать долгий путь, прежде чем он достигнет сильного и устойчивого экономического роста, одновременно обеспечивая сохранение природной среды. Согласно прогнозам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) на 2024 год, глобальный рост достигнет скромного значения в 3,1 %, что значительно ниже среднего роста, наблюдавшегося в десятилетии, предшествующем пандемии COVID-19.¹ Такие вялые темпы роста осложняются различными факторами, включая политические волнения в определенных регионах, реальное состояние дел с изменением климата, накапливающийся долг населения и корпораций, а также

инфляционное давление. Эти экономические и экологические вызовы не только тормозят прогресс в здравоохранении, повышении доходов и общем благополучии, но и оказывают непропорциональное воздействие на страны с переходной экономикой и развивающиеся страны (EMDC).

Несмотря на эти вызовы, эти страны являются важнейшей движущей силой глобального экономического роста, так как их доля в мировом валовом внутреннем продукте (ВВП) в 2023 году составила 50 %, а за период 2013–2023 годов на них пришлось 66 % роста мирового ВВП.²

- Страны EMDC также играют важную роль в международной торговле. Так, в 2020 году на них приходилось 35 % мировой торговли. Растущая торговля между странами EMDC подчеркивает критическую потребность в инвестициях в инфраструктуру, которые бы способствовали этому росту. В эпоху возрастающей зависимости торговли от знаний и технологий как никогда важны становятся инвестиции в цифровую инфраструктуру и инфраструктуру развития.³

3,1 %

Ожидается, что глобальный рост составит скромные 3,1 %, что значительно ниже среднего прироста, наблюдавшегося в течение десятилетия, предшествовавшего пандемии COVID-19.

50 %

Страны EMDC являются важнейшей движущей силой мировой экономики. В 2023 году на их долю пришлось 50 % мирового ВВП.

66 %

В период 2013–2023 годов доля стран EMDC в росте мирового ВВП составила 66 %.

1 OECD, *OECD Economic Outlook, May 2024*. См.здесь: <https://www.oecd.org/economic-outlook/may-2024/>.

2 *World Economics* (2024). См.здесь: <https://www.worldeconomics.com/Regions/Emerging-Markets/>.

3 NDB, *General Strategy for 2022–2026*. См.здесь: <https://www.ndb.int/about-ndb/general-strategy/>.

4. Страны EMDC также сталкиваются со значительными демографическими сдвигами, заключающимися в старении населения и стремительной урбанизации. Ожидается, что к 2030 году доля жителей старше 65 лет увеличится, а доля городских жителей составит 54 % населения стран EMDC.⁴
5. Эти демографические тенденции делают необходимостью наличие улучшенной инфраструктуры в сфере чистой энергии, водоснабжения, жилья, транспортных перевозок и социального обслуживания, что обеспечило бы инклюзивный рост и благоприятные условия для накопления человеческого капитала.
6. В настоящее время актуальность мер по предотвращению климатических изменений возрастает все быстрее. Такие организации, как НБР, наращивают свои усилия в этой сфере. При этом требуются существенные инвестиции в инфраструктуру для достижения целевых показателей, установленных определяемыми на национальном уровне вкладами, отражающими планы действий по сокращению выбросов и адаптации к изменению климата стран-участниц НБР, в особенности - в части адаптации к климатическим изменениям.
7. Все указанные сдвиги создали крайнюю необходимость в устойчивом развитии инфраструктуры в рамках дискурса о мировом развитии. НБР подчеркнул ее важность в своей Общей стратегии на 2022–2026 годы. При этом Доклад ООН об устойчивом развитии за 2023 год дает картину, вызывающую озабоченность: прогресс на пути к

достижению Целей устойчивого развития (SDG) совершенно недостаточен, в то время как до 2030 года — крайнего срока для достижения этих целей — осталось меньше половины времени. Это происходит в основном под влиянием взаимопереплетающихся эффектов изменений климата, пандемии COVID-19 и других факторов экономического неравенства, особенно в развивающихся странах.⁵ Несмотря на эти срывы, страны EMDC постепенно начинают восстанавливаться, демонстрируя стабильный прогресс к восстановлению динамики своих усилий по устойчивому развитию.⁶

8. Центр политики БРИКС в Бразилии, являющийся региональным аналитическим центром, приходит к заключению, что для реализации целей устойчивого развития требуется подход на основе «(социального) территориального развития». Согласно этому принципу, «каждое действие в пользу равноправной реализации социальных потребностей и потенциальных возможностей, а также воспроизводства жизни людей и других обитателей планеты, может само по себе определяться как развитие, в то время как действия, вредящие данным целям, хотя и могут обеспечить экономический рост, но никогда не будут способствовать развитию» (см. текстовую вставку 3 для дополнительной информации). Прогресс к достижению Целей устойчивого развития возможен только при равноправной реализации экономических, экологических и социальных потребностей, а также соответствующих потенциальных возможностей.

⁴ Там же.

⁵ UN DESA. 2023. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition – July 2023. New York, USA.

⁶ Gourinchas, Pierre-Olivier, Global economy on track but not yet out of the woods, IMF, 2023.

1.2 Мандат и роль НБР

9. НБР был основан в 2014 году правительствами Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР (т. е. стран БРИКС). Впоследствии к ним присоединились Бангладеш, Египет и ОАЭ. Суммарная доля этих стран в численности населения мира составляет 40 %. Центральным мандатом НБР является мобилизация ресурсов для реализации инфраструктурных проектов и проектов устойчивого развития, причем не только в странах БРИКС, но и в других странах с переходной экономикой и развивающихся странах. НБР реализует свой мандат, дополняя меры других многосторонних и региональных финансовых институтов по стимулированию глобального роста и развития. Банк выделяется тем, что он является учреждением, основанным странами с переходной экономикой и развивающимися странами и в интересах этих стран, и стимулирует усилия по глобальному развитию через партнерское сотрудничество. Являясь важнейшим результатом механизма сотрудничества стран БРИКС, НБР также играет значительную роль в поддержании совместных усилий стран БРИКС, а также стран с переходной экономикой и развивающихся стран в рамках международного сообщества.
10. Для того, чтобы обеспечить значимость результатов своей деятельности в контексте

развития стран с переходной экономикой и развивающихся стран и не допустить распыления ресурсов по чрезмерному числу направлений, НБР финансирует проекты в шести сферах деятельности, выявленных с учетом текущих приоритетов его стран-участниц, и вызовов на пути развития, с которыми сталкиваются страны с переходной экономикой и развивающиеся страны, а также глобальных тенденций.

11. Согласно Общей стратегии на 2022–2026 годы, этими шестью стратегическими направлениями деятельности являются следующие критически важные отрасли: чистая энергия, транспортная инфраструктура, водоснабжение и водоотведение, охрана окружающей среды, социальная инфраструктура и цифровая инфраструктура. Кроме того, Банк считает важными сквозные аспекты, охватывающие обеспечение устойчивости к изменениям климата и природным катаклизмам, внедрение технологий и инклюзивность (включая гендерные и коренные группы населения). Этот комплексный подход подчеркивает приверженность НБР решению неотложных глобальных проблем, от экологической устойчивости и социальной инклюзивности до технологического прогресса.



12. Подход НБР основан на сотрудничестве, налаживании партнерских отношений с другими многосторонними банками развития, правительствами, частными компаниями, гражданскими объединениями и клиентскими организациями везде, где это возможно. Такие партнерства позволяют не только объединять финансовые ресурсы, но и делиться знаниями, опытом и передовыми методами, что расширяет охват и воздействие НБР.

13. Вот, как резюмирует уникальность НБР его президент Дилма Русеф (Dilma Rousseff): «Новый банк развития по существу является кооперативом стран, безусловно разделяющих приверженность решению климатических и экологических проблем, задач по обеспечению социальной инклюзивности и снижению неравенства, а также модернизации экономик стран Глобального Юга».⁷

⁷ Обращение на открытии пленарного заседания 8-ой ежегодной встречи НБР.

1.3 Специфика НБР

- 14.** НБР был основан с уникальными намерениями и мандатом, характеризующимися нестандартной моделью ведения деятельности, делающей акцент на национальной ответственности и использовании национальных систем за счет консультаций, активного вовлечения заинтересованных сторон и диалоге с ними, а также обязательства опираться на позицию государств-участниц. НБР выделяется тем, что не обуславливает свои инвестиции политическими условиями, предпочитая вместо этого стимулировать национальные инициативы и уважать автономию и приоритеты развития стран-участниц.
- 15.** **Национальная ответственность** является главным принципом подхода НБР, что обеспечивает эффективное сотрудничество в развитии. Банк ставит стремления стран-участниц в области развития в центр своей деятельности. Данная приверженность подразумевает абсолютное уважение к национальному суверенитету и ответственности стран-участниц в реализации своих приоритетов развития и исключение политических соображений из процесса принятия Банком инвестиционных решений. Следуя подходу, ориентированному на интересы стран-участниц и клиентов, НБР сосредотачивает свои усилия на предоставлении им индивидуальных решений, включая финансирование, повышение кредитоспособности, наращивание потенциала и помочь в подготовке проектов, в форматах, отражающих разнообразие ситуаций развития в регионах деятельности Банка.
- 16.** **Системы стран-участниц** являются неотъемлемой составной частью операционного подхода Банка. Это означает, что НБР следует правилам и принципам своих стран-участниц, в частности в сферах экологии, социальных проблем, и управления, а также закупок. НБР, со своей стороны, периодически проводит углубленную и планомерную оценку систем своих стран-участниц. Такая оценка необходима как для отслеживания изменений в системах национального права и регулирования, для обеспечения их актуальности, ясности и последовательности, так и для получения Банком знаний о передовых методах. По мере присоединения новых участников НБР также проводит оценку систем таких стран, чтобы обеспечить их соответствие целям устойчивого развития, заложенным в проекты Банка. Этот тщательный процесс позволяет Банку эффективно адаптировать свой подход к специальному национальному контексту.
- 17.** **Участие** является важным элементом стратегии НБР, акцентирующим важность вовлечения широкого круга заинтересованных сторон, включая государственные учреждения, партнеров из частного сектора, научные и исследовательские организации, членов Совета директоров, группы клиентов, группы представителей гражданского общества и прочих, на соответствующих этапах жизненного цикла программ и проектов. Такой инклюзивный консультационный процесс, охватывающий все разнообразие мнений, обеспечивает точную адаптацию предпринимаемых действий под уникальные задачи развития и устремления стран-участниц.
- 18.** **Устойчивое «присутствие на месте» в странах-участницах** является ключевым в рамках мер, предпринимаемых Банком для улучшения своих связей со странами-участницами и понимания их потребностей и приоритетов с целью совместного содействия инвестициям в инфраструктуру и устойчивое развитие, а также исполнения своего мандата. Поэтапное учреждение региональных офисов и центров Банка в Бразилии, России, Индии и ЮАР, наряду с главным офисом в Китае позволяет организации стать ближе к своим клиентам, лучше понимать их потребности и ожидания и принимать соответствующие меры.

19. Обязанности в отношении участников. Расширение состава участников остается стратегическим приоритетом НБР, который стремится реализовать себя как глобальное учреждение, способное вносить существенный вклад в ускорение достижения Целей устойчивого развития и реализацию других международных соглашений, подписанных его странами-участницами. Обсуждение со странами, являющимися потенциальными новыми участниками, проводятся под надзором Совета управляющих и Совета директоров.

20. Указанные функции Банка сыграли критически важную роль в разработке данного Руководства. В частности, Руководством обеспечивается надлежащая адаптация предлагаемых методов и процедур оценки для приведения их в соответствие со специфическим контекстом НБР, что повышает полезность и прикладную пользу оценок, осуществляемых IEO и Банком.

1.4 Тенденции в оценке развития для повышения ее действенности

21. В следующих абзацах обозначены важные тенденции, наблюдаемые в настоящее время в сфере оценки по всему миру. IEO признает, что практические соображения позволяют лишь частично учесть эти тренды в его текущей работе. Поэтому данное Руководство также является «живым» документом, который будет развиваться по мере прогресса НБР и IEO в их деятельности.

22. Целостное понимание слова «воздействие». Недавние обсуждения повышения степени влияния оценки не только затронули традиционную оценку эффективности проектов, но и коснулись комплексного подхода к оценке, охватывающего долгосрочное воздействие, взаимодействие и компромиссы. Как было подчеркнуто в статье НБР 2022 года «Evaluation for a Heightened Impact» («Оценка с целью большего воздействия»)⁸, международные банки развития, подобные НБР, сталкиваются с важнейшей задачей оценки многочисленных итоговых эффектов, включая экономический рост, инклюзивность/равенство, экологические аспекты, а также вопросы качества управления. Такая оценка требует целостного системного мышления. То есть, помимо прочего, требуется комбинировать несколько методик, отражающих целостное

понимание воздействия по всем таким аспектам и проясняющих, что будет достигнуто, как, для кого, кем, когда (по какой траектории), при каких условиях и какой ценой. При этом также принимается во внимание тенденция применения анализа «затраты-выгоды», особенно метода учета полных затрат, который учитывает как положительные, так и отрицательные экологические и социальные эффекты проекта. Такой подход позволяет оценить, насколько финансовые затраты оправданы всеми результатами и компромиссами, помогая обеспечить принятие значимых и рентабельных решений по итогам оценки.

23. Системный подход к развитию и оценке.

За последнее десятилетие глобальные сообщества, занимающиеся развитием и оценкой, все больше стали признавать тот факт, что изолированное изучение индивидуальных компонентов (действий, проектов, программ, политик, учреждений и т. д.) является малоэффективным. Вместо этого, необходимо рассматривать то, как компоненты взаимодействуют друг с другом и влияют друг на друга. Это осознание подтверждает, что все в той или иной степени взаимосвязано и изменение одной части системы может влиять на другие ее части. Данный аспект также

⁸ Винод Томас, серия лекций IEO: Оценка с целью большего воздействия НБР, НБР, 2022. <https://www.ndb.int/event/evaluation-for-a-heightened-impact-from-the-ndb/>.

явно выражен в концепции неделимости глобальных целей, приведенной в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, опубликованной ООН. Поэтому наблюдается нарастающий сдвиг в сторону структур и методов оценки, учитывающих сложность реальных ситуаций, а не полагающихся исключительно на линейное, упрощенное мышление. Такая оценка на основе системного подхода к развитию признает, что причинно-следственные связи обычно трудно предугадывать, и это делает необходимым проведение непрерывного обучения и адаптации, а также привлечение местных знаний, которые накапливались и совершенствовались многие века. В результате ускоряется переход от ориентации исключительно на проекты к оценке (взаимосвязанных) портфелей, стратегий и политик. Для этого требуется учитывать как прямое, так и косвенное воздействие, охватывая и положительные, и отрицательные последствия, а также работать с трансграничными изменениями, затрагивающими разные провинции, страны и регионы. Это означает работу над сложной задачей оценки компромиссов между, казалось бы, противоречивыми приоритетами развития, в частности экономическим ростом и обеспечением устойчивости к изменению климата. Структуры оценки и подходы к ней, отражающие системное мышление, включают в себя оценку с позиции реализма, динамическую оценку, оценку, связанную с развитием, и оценку на основе принципов.

К полезным для оценки методикам, основанным на системном подходе, относятся составление схем волновых эффектов, сбор данных о последствиях, анализ вклада, восстановление хронологии процессов, сопоставительный качественный анализ, многоагентное моделирование, анализ социальных сетей и многие другие.

24. Оценка для поддержки управления организационными рисками.
Организационная и поведенческая

независимость подразделения, осуществляющего оценку, подчеркнутая тщательным надзором Совета директоров и мерами реагирования Руководства Банка, позволяет управлять организационными рисками, повышая как подотчетность, так и осведомленность. Она обеспечивает внешний беспристрастный взгляд на то, что делается и что достигнуто, — обычно в форме (часто прогностической) обобщающей оценки и/или оценки воздействия, которая может быть дополнена акцентом на диагностику и оценку структуры для поддержания теорий изменений с самого начала. Она также может дополняться подходами к оценке, которые поддерживают обучение принятию решений, включая адаптивный менеджмент, например посредством среднесрочной оценки, оценки в режиме реального времени или оценки развития либо быстрыми исследованиями для тестирования гипотез о путях реализации изменений. Такой подход снижает риск неудачных операций, позволяя выявлять сложности, возникающие в ходе реализации, и вносить в ход операций своевременные корректировки.

25. Использование передовых инструментов и методов. Другим значительным достижением в методике оценки является расширенное применение передовых инструментов и методов. Сюда входит использование потенциала больших данных, цифровых технологий и искусственного интеллекта в помощь традиционным качественным и количественным методам. Эти инновационные инструменты повышают качество сбора, анализа и распространения данных, предлагая новые идеи и обеспечивая достижение более высокого уровня эффективности. Подробные варианты применения, задачи и решения для этих инструментов обсуждаются в разделе 3.3.

26. Оценка с фокусом на преобразованиях.
Острая необходимость локальных и глобальных преобразований подчеркивается множеством глобальных соглашений, в частности Парижским соглашением и

Программой устойчивого развития до 2030 года, содержащей 17 Целей устойчивого развития. Они подтверждают невозможность достижения значительных изменений в сфере развитии без преобразования систем и образа мышления, которые определяют, кем мы являемся, как мы живем и где наше место в мире природы. За последнее десятилетие оценка с фокусом на преобразованиях стала необходимостью, однако столкнулась с задачей стать еще и общедоступной, так как для нее требуются новые методы мышления и работы. Потенциал стран в этой сфере деятельности все еще требует развития, что требует увеличения числа конференций, книг и статей на тему оценки. Значительное понимание контекста, культуры и систем, а также подходы к изменениям, учитывающие их сложность, как и необходимость достижения согласованности, взаимодействия и сотрудничества, являются обязательными на этом направлении работы. Поэтому оценке требуется выйти за границы своих традиционных критериев и вопросов, в связи с чем сейчас вырабатывается несколько наборов принципов, которыми нужно будет

руководствоваться на практике. Первым систематическим подходом к оценке в помощь преобразованиям стал подход «Blue Marble Evaluation» (оценка «Голубой шар»)⁹, однако прогресс на этом не останавливается, и его, среди прочих усилий, продолжает ориентированное на инновации Партнерство обучения трансформационным изменениям (Transformational Change Learning Partnership, TCLP), разработанное Климатическими инвестиционными фондами (Climate Investment Funds, CIFs). Главной целью TCLP является вовлечение разнообразной группы заинтересованных сторон-партнеров CIF из числа многосторонних банков развития, стран-доноров и стран-получателей CIF, других учреждений по финансированию климатических проектов, а также организаций гражданского общества в решение вопросов о том, что означает трансформационное изменение, и в совместное прояснение того, как вклад международного климатического финансирования может продвигать мероприятия, способные обеспечить климатические преобразования.

Текстовая вставка 1: Трансформативная оценка

Этот подход, разработанный Донной Мертенс (Donna Mertens) в 2009 году, является подкатегорией метода оценки «Transformation-focused Evaluation (Оценка с фокусом на преобразованиях)» и заключается в том, как центры и процедуры оценки могут сами поддерживать преобразования. Она разъясняет, что парадигма преобразований предоставляет общие принципы решения проблем неравенства и несправедливости в обществе с помощью смешанных стратегий, учитывающих культурные особенности. Признание того факта, что формы реальности формируются социальными, политическими, культурными, экономическими и расово-этническими ценностями, показывает, что власть и привилегии являются важными детерминантами того, какая реальность получит привилегированное отношение в контексте исследования или оценки. Методические выводы, основанные на исходных предположениях в отношении парадигмы преобразований, раскрывают потенциал комбинирования качественных и количественных методов. Измерение качества необходимо для сбора данных о перспективах общества на каждом этапе исследовательского процесса, в то время как измерение количества дает возможность продемонстрировать результаты, которым будут доверять члены местных сообществ и специалисты. Смешанные трансформативные методики предоставляют единый механизм разрешения трудностей оценки в сложных культурных ситуациях, которые могут стать основанием для социальных изменений.

⁹ Метод оценки Blue Marble Evaluation — это глобальная инициатива, сосредоточенная на обучении следующего поколения специалистов по оценке тому, чтобы «думать глобально, действовать глобально и оценку проводить глобально». См. здесь: <https://bluemarbleeval.org/about/>.

- 27.** «Деколонизация» оценки требует избавиться от колониального наследия в образе мышления, системах и методах работы в контексте как развития, так и самой оценки. Этот подход вызвал растущий интерес к изучению того, как выглядела бы современная оценка, если бы ее фундаментальные теории и практика развивались на Глобальном Юге, а не на Глобальном Севере. В результате за два прошедших десятилетия такие пути переосмысления подходов к оценке и ее методов, как “коренная оценка”, оценка «Сделано в Африке», оценка в контексте принципов сотрудничества Юг–Юг и прочие породили усилия по внедрению инноваций со значительными последствиями в плане используемых типов вопросов, критериев и процедур оценки. Эти наработки особенно актуальны в контексте БРИКС, предлагающей новые возможности сотрудничества, взаимного обучения и инноваций, способные вывести на передний план новые теории и практические методы оценки для получения более весомых результатов.
- 28.** Разновидности **оценки воздействия** созданы для того, чтобы серьезно повлиять на принятие решений, формулирование политик и модернизацию программ. Ключевыми факторами являются принадлежность оценки, необходимость предоставлять вызывающие доверие доказательства, находящие отклик у лиц, принимающих решения, а также требование предусмотреть различные оценочные документы для разнообразных групп пользователей.¹⁰ Кроме того, еще больше внимания уделяется тому, чтобы создавать пространства сотрудничества, в которых бы разрабатывались влиятельные оценки.

1.5 Задачи и аудитория Руководства по оценке

- 29.** НБР принял Политику оценки,¹¹ утвержденную Советом директоров, в августе 2022 года. Политика подчеркивала важность разработки для Банка Руководства по оценке с современными критериями оценки, адаптированными под уникальный контекст НБР. Стратегия оценки на 2024–2026 годы¹² —

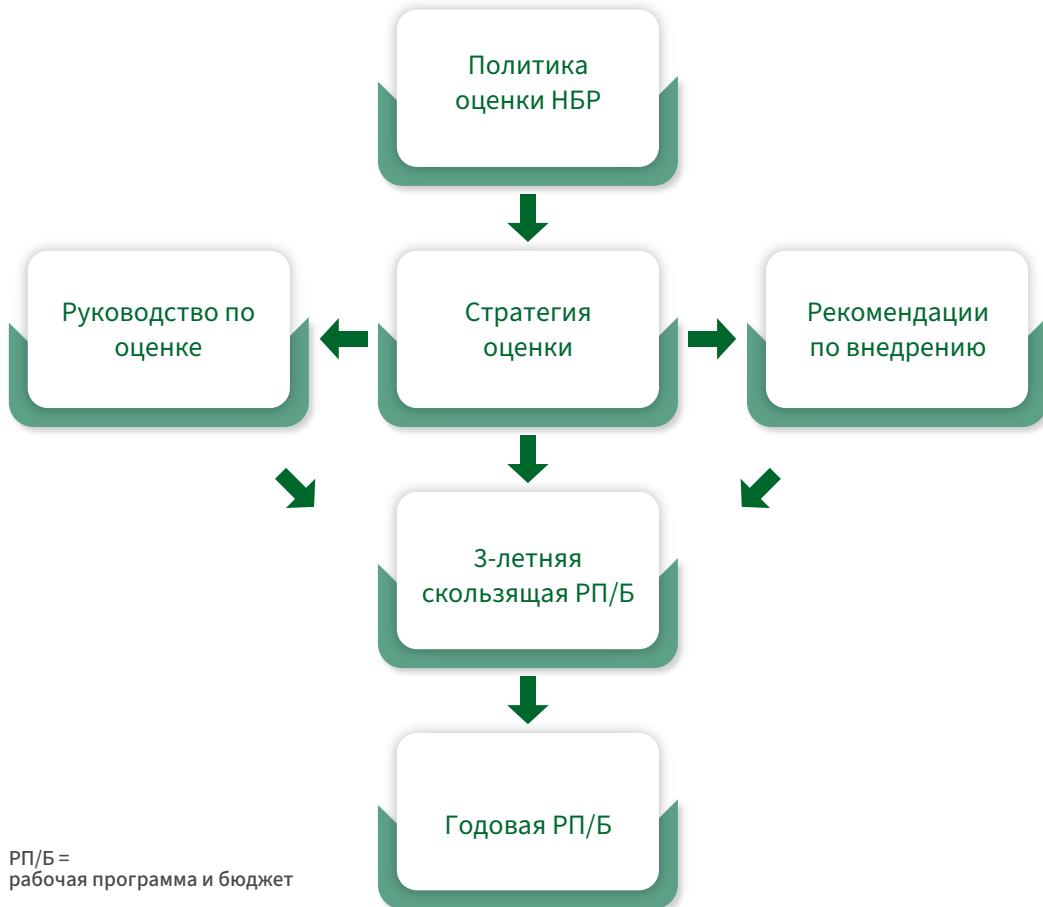
второй ключевой элемент архитектуры оценки НБР, утвержденный в 2023 году, — также подчеркивает, насколько нужно Руководство по оценке для того, чтобы полностью реализовать Политику оценки и программу работы IEO.

10 Independent Evaluation Office, IDEAS, International Evaluation Academy, UNICEF Evaluation Office and IFAD, *What are the key collaborative arrangements needed to generate influential evaluations?* NDB IEO, 2023.

11 См. здесь: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2024/04/NDB_IES_Evaluation-Policy-.pdf.

12 См. здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/12/IEO-Evaluation-Strategy-2024-2026.pdf>.

РИСУНОК 1: СТРУКТУРА ПОЛИТИКИ ИЕО



30. С учетом вышесказанного, конкретными задачами данного Руководства по оценке являются:

- обеспечение проведения тщательных оценок высокого качества и вызывающих доверие;
- кодификация методов и процедур оценки для обеспечения согласованности различных оценок;
- достижение общего понимания между заинтересованными сторонами и обеспечение прозрачности в использованных методах оценки;
- содействие гармонизации между мероприятиями по независимой оценке и самооценке;¹³ а также

- выполнение роли ключевого ресурса для формирования культуры оценки и результатов во всем Банке, оказание содействия в развитии потенциала по оценке среди персонала НБР и соответствующих партнеров в странах-участницах НБР.

31. Что касается аудитории, данное Руководство по оценке будет в первую очередь комплексным справочником для ИЕО в НБР, направляя все типы оценки. Кроме того, это Руководство будет важным подспорьем для Высшего менеджмента и персонала НБР в гармонизации мероприятий по независимой оценке и самооценке, а также в проведении самооценки, в частности — в подготовке отчетов о выполнении проекта (PCR). Оно также содержит методические указания для партнеров, проводящих оценку на уровне стран, и в целом является ресурсом для любых специалистов, занимающихся оценкой.

13 Самооценка является обязанностью Высшего руководства НБР.

1.6 Процессы и структура Руководства по оценке

- 32. Процессы.** Руководство было разработано IEO в результате обширных консультаций, включавших отзывы и комментарии персонала IEO разного уровня, Междепартаментской рабочей группы по оценке НБР (IWGE) и Консультативного комитета высшего уровня по оценке (HLEAC) (дополнительную информацию об IWGE и HLEAC см. в п. 50). Совет директоров осуществлял руководящее участие в начале процесса и выполнил проверку Руководства перед завершением работы. Преимуществом Руководства является использование проведенного IEO тщательного сравнительного анализа методик и процессов оценки с целью извлечь пользу из сильных сторон международных методов, применяющихся в крупных аналогичных организациях. И, наконец, большую пользу для Руководства принес целенаправленный вклад Центра политики БРИКС в Бразилии, подготовившего техническую документацию по процессам и методикам оценки, в частности в странах Глобального Юга, включая способы и средства повышения вовлеченности заинтересованных сторон и принадлежность процессов оценки.
- 33. Структура. Руководство по оценке состоит из пяти подробных глав.** Оно начинается со вводной главы (настоящая глава), где обсуждается мандат и уникальная роль НБР, изучаются текущие тенденции в оценке развития для получения более эффективных результатов, а также определяются цели и аудитория Руководства. Данная глава является введением в содержание дальнейших разделов и заслуживает основу для более глубокого понимания процессов оценки НБР.
- 34.** Во второй главе дан комплексный обзор архитектуры системы оценки НБР, а также определены роли подразделений, осуществляющих независимую оценку и самооценку, Высшего руководства, персонала и Совета директоров НБР.
- 35.** Третья глава посвящена методике оценки и подчеркивает необходимость адаптации этой методики к специфике мандата НБР и контексту его деятельности. Она охватывает ряд элементов, в частности критерии оценки, возможные вопросы в рамках оценки, рейтинговую систему, инструменты сбора и анализа данных, подходы к анализу вклада и атрибуции, использование триангуляции и формирование доказательного следа. Четвертая и пятая главы содержат, соответственно, описание процессов оценки и номенклатуру методов оценки IEO (т. е. типы оценки, выполняемой IEO).
- 36.** Наконец, Приложения включают принципы выбора, которые определяют приоритетность добавления оценок в годовую рабочую программу IEO, список критериев оценки Группы сотрудничества в сфере оценки (ECG), критерии оценки и определения 2019 года Комитета по содействию в развитии ОЭСР (DAC), вопросы в рамках оценки по сквозным аспектам в Общей стратегии НБР на 2022–2026 годы, а также список литературы.
- 37.** Важно отметить, что методики и процессы оценки постоянно эволюционируют. Эпоха множественных кризисов создает как возможности, так и серьезные вызовы. Само по себе Руководство будет «живым» документом и периодически корректироваться по мере необходимости для развития и адаптации подходов и практических методов. К будущим добавлениям можно отнести повышенный фокус на системной оценке, трансформативной оценке и инновационных подходах, осваиваемых в ходе обучения и сотрудничества между странами БРИКС и с другими странами Глобального Юга. Такие корректировки обеспечат соответствие Руководства развивающимся тенденциям в оценке развития, которые будут также регулярно анализироваться для возможного внесения изменений в приоритеты и фокус

деятельности НБР. Более того, важно отметить, что инновационные подходы, не охваченные данным Руководством, могут также учитываться IEO при проведении отдельных оценок. Смысл в том, что это Руководство должно стать не предписанием, а скорее отправной точкой для разработки структуры и адаптации оценки. Наконец, через несколько лет будет проведена комплексная ревизия данного Руководства с учетом начального опыта его внедрения, эволюционирующих приоритетов НБР, передовых методов оценки, применяющихся в других многосторонних организациях, а также приоритетов стран-участниц НБР. IEO предварительно планирует провести первую ревизию в 2027 году, когда исполнится пять лет со дня учреждения Офиса, чтобы накопилось достаточно свидетельств для ее результативного проведения.

38. Уникальность. Хотя уже и есть несколько руководств по оценке, разработанных другими многосторонними банками развития и организациями, предоставляемыми методические рекомендации по выполнению оценок развития, данное Руководство в

известной степени специфично по следующим причинам:

- (i) оно не является предписательным по своему характеру, а предлагает общие рекомендации по проведению оценки;
- (ii) в то время как оно продвигает отдельные методы и процессы, им также уделяется большое внимание адаптации структуры оценки на начальном этапе процесса;
- (iii) оно ставит страны-получатели и их приоритеты в центр оценки, то есть оценка не проводится исходя из интересов поставщика или «донора» (см. текстовую вставку 2); а также
- (iv) хотя Руководство и предназначено в первую очередь для IEO и НБР, в более широком контексте, как упоминалось ранее, оно может служить ключевым ресурсом для развития потенциала в сфере оценки в странах-участницах НБР и не только.

Текстовая вставка 2: Помещение стран-получателей и их приоритетов в центр оценки — опыт IEO в ЮАР

В 2024 году IEO провел оценку Проекта развития отрасли возобновляемой энергии в ЮАР, профинансированного НБР. Эта оценка следовала традиционным критериям: актуальности, эффективности, результативности, воздействию и устойчивости, а также двум дополнительным критериям, отражающим специфические приоритеты ЮАР в оценке, как указано в Принципах национальной политики оценки на 2019–2024 годы. Данные Принципы подчеркивают важность трансформативного равенства, а также состояния климата и экосистемы (СЕН) в процессе оценки.

Трансформативное равенство фокусируется на том, как цели, планирование, реализация и результаты проекта устраниют или усугубляют системные неравенства, и его целью является достижение большей инклюзивности общества. Критерий СЕН оценивает взаимодействие между деятельностью по проекту с одной стороны и климатом с экосистемами с другой, предоставляя идеи о том, как улучшить стратегии, чтобы оказать положительное воздействие на климат и экосистему и повысить устойчивость операции и ее предполагаемых выгодоприобретателей к изменению климата.

Эти дополнительные критерии были объединены со стандартными критериями оценки, чтобы обеспечить скрупулезность оценки, отражающей специфику контекста. Такой подход является ярким примером того, как IEO адаптирует структуру оценки, чтобы учесть специфику приоритетов тех стран, где она проводится, демонстрируя уникальный и адаптивный характер своей методики оценки в соответствии с принципами, продвигаемыми в данном Руководстве.

02

АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ НБР

- 2.1 Важность оценки в НБР
- 2.2 Функция самооценки
- 2.3 Независимая оценка
- 2.4 Роль Высшего руководства НБР
- 2.5 Роль Совета директоров
- 2.6 Рабочая программа Офиса независимой оценки

39. НБР уделяет важнейшее значение роли оценки в обеспечении эффективности и воздействия его инициатив. В центре этого подхода стоят две ключевых функции оценки: во-первых, самооценка, проводимая Высшим руководством НБР, что способствует корректировкам в режиме реального времени и непрерывному совершенствованию; а во-вторых, проводимые IEO независимые оценки, позволяющие обеспечить их беспристрастность и укрепить в Банке подотчетность, прозрачность и обучение. Данные функции работают в рамках принципов, разработанных не только для анализа непосредственных результатов

и долгосрочного воздействия проектов и политик, но также и для информирования процессов принятия стратегических решений, что позволяет повысить скорость реагирования Банка на меняющиеся потребности его стран-участниц. Неотъемлемой частью этой архитектуры являются роли Высшего руководства и Совета директоров НБР. В этой главе подробно рассматриваются тонкости архитектуры оценки НБР, подчеркивается ее значимость для реализации миссии Банка по поддержке устойчивого и инклюзивного развития и роста в его странах-участницах.

РИСУНОК 2: АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ НБР



2.1 Важность оценки в НБР

40. Архитектура системы оценки в НБР призвана повысить его эффективность в поддержке развития и продвигать реализацию его мандата. Систематически проводя оценку своих проектов, политик, стратегий, процессов и инструментов, НБР стремится измерить свои результаты, извлечь ценные уроки из предыдущей деятельности и усовершенствовать стратегии, политики и подходы для будущих инициатив. Оценка представляется НБР как тщательное и объективное изучение текущих или завершенных проектов, программ или политик в части их структуры, реализации и результатов. Первичными задачами являются оценивание актуальности, эффективности, результативности, воздействия и устойчивости данных инициатив. Такие оценки генерируют надежную и полезную в практическом смысле информацию, упрощающую применение полученных уроков в процессах стратегического планирования и принятия решений как внутри Банка, так и вне его. В соответствии со Стандартам рекомендуемых методов Группы сотрудничества в сфере оценки (ЕСГ) многосторонних банков развития, НБР привержен гармонизации методов и процессов как в независимой оценке, так и в самооценке.

41. Для формализации и укрепления этой приверженности НБР, как упоминалось ранее, в 2022 году учредил IEO и разработал Политику оценки НБР, а в 2023 году принял Стратегию оценки на 2024–2026 годы. Эти меры подчеркнули систематический подход Банка к оценке, выделив важность оценки в НБР путем решения трех основных задач:

(i) **Во-первых, через подотчетность своим заинтересованным сторонам, подчеркнуть стремление к достижению соответствия цены и качества,**

а также материальных результатов и воздействия, связанных с развитием.

Путем проведения доказательного анализа результатов предоставления НБР финансовой и иной поддержки, Банк стремится обеспечить достижение проектами и связанными с ними мерами своих целей и внести значительный вклад в более широкую повестку развития стран-участниц. Такая подотчетность жизненно важна для сохранения доверия заинтересованных сторон и обоснования операционных решений и финансовых обязательств Банка.

(ii) **Во-вторых, НБР акцентирует особое внимание на механизмах обучения и обратной связи.** Путем критической оценки текущих и предыдущих политик, стратегий, инструментов, процессов, программ и проектов НБР стремится непрерывно повышать качество и полезность своих инициатив. Оценки сами по себе уделяют значительное внимание выработке уроков и рекомендаций, а также документированию успешных практик, которые могут быть внедрены в соответствующие процессы разработки и реализации. В целом, IEO будет уделять особое внимание генерации знаний и их распространению как внутри самого Банка, так и вне его.

(iii) **В-третьих, предоставление независимой обратной связи Совету директоров** имеет целью укрепление руководства и надзора и повышение прозрачности; при этом более глобальной целью является обеспечение согласованности деятельности НБР с его мандатом и стратегическими приоритетами с повышением его воздействия на развитие и обеспечением реализации мандата НБР.

42. Решая эти три задачи, архитектура системы оценки НБР, которая охватывает как независимую оценку, так и самооценку, выступает жизненно важным инструментом обеспечения подотчетности и обучения. Такой двойкий подход облегчает комплексное понимание деятельности Банка на стратегическом и оперативном уровнях, предоставляя полезные в практическом плане идеи, являющиеся движущей силой непрерывного совершенствования. Делая результаты независимой оценки, проведенной IEO, общедоступными, если не считать исключительные обстоятельства, НБР формирует культуру открытости, прозрачности и сотрудничества, внося вклад в глобальную базу знаний по эффективности развития. Такое прозрачное предоставление информации и результатов приносит пользу

не только Банку и его непосредственным партнерам, но также и более широкому сообществу специалистов по вопросам развития и лиц, принимающих решения, упрощая доказательное составление программ и принятие информированных решений во всех сферах развития.

43. В основе своей надежная архитектура системы оценки НБР полезна для обеспечения его маневренности, инновационности и эффективности в решении сложных вопросов обеспечения нужд его стран-участниц в развитии, а также содействия принятию решений и надзору Высшим руководством и Советом директоров Банка. Она также важна и как средство повышения качества организационного управления и прозрачности.

2.2 Функция самооценки

- 44.** В структуре НБР самооценка является критически важным процессом, реализуемым подразделениями Банка, ответственными за разработку и реализацию финансируемых НБР проектов и связанных с развитием мер, осуществляемых под надзором Высшего руководства НБР. Эти подразделения подготавливают шаблоны и методические указания для надзора за проектами и подготовки отчетов о выполнении проектов, являющихся ключевыми примерами документов самооценки. Эти документы самооценки должны в значительной мере следовать принципам и критериям, которые определены в данном Руководстве, обеспечивая гармонизацию всей системы оценки НБР, включая и независимую оценку, и самооценку.
- 45.** Функция самооценки является одной из главных, так как она предоставляет Высшему руководству обратную связь в режиме реального времени, тем самым способствуя

принятию немедленных и актуальных мер для совершенствования структуры и повышения производительности проектов, политик, стратегий и действий. Самооценка также является фундаментом для взращивания культуры непрерывного развития и обучения на основе опыта, позволяя Банку непрерывно совершенствовать свои подходы и операции.

46. Более того, самооценка выступает в роли канала, позволяющего доводить данные о результатах НБР Совету директоров, а также его соответствующим подкомитетам, связанным с анализом результатов и оценкой. Она предоставляет важные идеи и данные, помогая IEO осуществлять независимую оценку и валидацию избранных документов самооценки. Этот многослойный подход к оценке обеспечивает комплексный анализ деятельности Банка, внося свой вклад в повышение общей прозрачности, подотчетности и эффективности НБР на пути к достижению целей развития.

2.3 Независимая оценка

- 47.** Административно, функционально, структурно и поведенчески IEO не зависит от Высшего руководства НБР и отчитывается напрямую и исключительно перед Советом директоров. Такая независимость обеспечивает легитимность и доверие к функции оценки, минимизирует пристрастность и обеспечивает отсутствие внешнего и внутреннего воздействия или давления, а также предотвращает мнимый или реальный конфликт интересов (т. е. процесс проведения оценки свободен от влияния лиц, принимающих решения и ответственных за оцениваемые документы и процессы). Несмотря на свою независимость, IEO — это неотъемлемая часть НБР, а его персонал является персоналом Банка.
- 48.** В Банке существует несколько процессов, обеспечивающих независимость IEO. Например, IEO подготавливает годовую рабочую программу и бюджет независимо от Руководства Банка для утверждения Советом директоров (хотя и с учетом обсуждений с Советом директоров, Высшим руководством Банка и другими заинтересованными сторонами). Ответственность за проведение независимой оценки лежит целиком на IEO. В рамках общей системы независимой оценки IEO будет выстраивать партнерские отношения и обеспечивать вовлечение заинтересованных сторон на ключевых этапах процесса оценки. Высшее руководство НБР активно сотрудничает в проведении независимой оценки, осуществляющей IEO, и предоставляет IEO все необходимые данные, информацию и отчеты, чтобы эта служба могла проводить свои оценки. IEO предоставляет Высшему руководству отчеты по оценке прежде, чем они будут выпущены, для подтверждения точности фактов и получения от него мнений и ответа на результаты оценки, обеспечивая ясность и целостность оценки без изменения заключений о ее качестве и выводах. IEO независимо подтверждает избранные документы самооценки (кроме тех, которые выбраны для оценки хода выполнения проектов), подготовленные Высшим руководством, например отчеты о выполнении проектов, для содействия повышению качества и надежности системы самооценки. В дополнение к этому и в рамках своей рабочей программы IEO также проводит оценку стратегических портфелей, тематическую оценку, оценку на корпоративном уровне и готовит сводные отчеты по оценке (см. главу 5 для получения дополнительной информации о типах оценки, проводимых IEO).
- 49.** IEO обеспечивает соблюдение в рамках всей функции оценки в НБР стандартов и методов работы, признанных на международном уровне, в соответствии с методами других многосторонних банков развития и агентств ООН. Независимая оценка также дополняет другие надзорные функции НБР, в частности проверку соблюдения законодательства, расследования и внутренний аудит, хотя и отличается от них.
- 50.** Деятельность IEO также поддерживается Консультативным комитетом высшего уровня по оценке (HLEAC) и Междепартаментской рабочей группой по оценке (IWGE). HLEAC был учрежден Советом директоров НБР в декабре 2022 года и предоставляет стратегические рекомендации генеральному директору IEO по стратегии, приоритетам и методикам оценки, а также по другим связанным с ней вопросам, расширяя возможности этой службы в ходе реализации ее мандата. IWGE же была учреждена в 2023 году. Задачей этой рабочей группы является укрепление культуры оценки и достижения результатов по всему Банку, предоставление информации и знаний по вопросам оценки, а также предоставление членами рабочей группы в IEO комментариев и отзывов на стратегические документы оценки.

2.4 Роль Высшего руководства НБР

51. Высшее руководство НБР играет важнейшую роль в экосистеме оценки Банка, в частности в силу того, что оно несет ответственность за функцию самооценки и передачу показателей и результатов НБР Совету директоров. Высшее руководство осуществляет надзор за функцией самооценки, обеспечивая разработку проектов, политик и стратегий таким образом, чтобы их можно было оценивать, что позволяет проводить систематический анализ хода и результатов их выполнения. Активное вовлечение Высшего руководства и обратная связь от него в этом процессе необходимы для внесения своевременных корректировок в структуру проектов и стратегии их реализации с целью оптимизации результатов. Эта критически важная функция подчеркивает значимость аналитики и непрерывного совершенствования для операций Банка. Роль Высшего руководства также включает обеспечение обучения по результатам оценки, оказывая воздействие на будущие проекты, политики и стратегии для того, чтобы они лучше соответствовали задачам Банка и потребностям стран-участниц.
52. В этом процессе ключевым фактором является взаимодействие Высшего руководства с IEO. По получении рекомендаций по результатам

независимых оценок перед Высшим руководством НБР стоит задача подготовить на них свой ответ. Высшее руководство НБР формирует самостоятельный взгляд, и может выразить либо согласие, либо частичное согласие, либо несогласие со всеми рекомендациями, предоставленными по результатам оценки IEO, и обеспечивает не только подтверждение всех имеющих практическое применение идей, но и их интеграцию в методы ведения деятельности Банка, что позволяет повысить подотчетность и операционную эффективность.

53. Кроме того, в обязанности Высшего руководства НБР входит предоставление IEO своевременного доступа ко всем данным и информации, необходимым для проведения тщательной оценки. Такое сотрудничество между Высшим руководством и IEO является критически важным для обеспечения качества и релевантности оценки. Процесс предоставления отчетов по независимой оценке Высшему руководству перед их выпуском позволяет проверить точность фактов и предоставляет возможность прокомментировать их, что еще сильнее подчеркивает партнерский характер процесса оценки в НБР.

2.5 Роль Совета директоров

54. Совет директоров играет ключевую роль в процессах оценки в НБР, поддерживая механизмы руководства и надзора, которые обеспечивают подотчетность, прозрачность и эффективность Банка при реализации инициатив по развитию.
55. Среди прочих задач, имеющих отношение к оценке, Совет директоров отвечает за утверждение Политики оценки и Стратегии оценки Банка, как текущих, так и будущих. Он одобряет годовую рабочую программу и бюджет IEO, а также предоставляет отзыв на скользящую рабочую программу на последующие два года. В его обязанности входит выбор и назначение генерального директора IEO, и ежегодная оценка показателей его работы.
56. Как и в других многосторонних банках развития и международных финансовых институтах (IFI), Совет директоров отвечает за надзор за системами как независимой оценки, так и самооценки. Совет проверяет ключевые отчеты по оценке, подготовленные IEO, а затем принимает решения и дает указания IEO и Высшему руководству НБР о дальнейших шагах. Он также рассматривает избранные документы самооценки, подготовленные операционными службами НБР, в частности систему оценки корпоративных результатов. Таким образом, Совет директоров играет ключевую роль в продвижении подотчетности и обучения и в поддержании всей архитектуры системы оценки Банка.

- 57.** В настоящее время в Совете имеется два постоянно действующих подкомитета: комитет по аудиту, оценке рисков и соблюдению законодательства (ARC) и комитет по бюджету, трудовым ресурсам и заработной плате (BHRC). В то время как ARC не играет непосредственной роли в вопросах оценки, BHRC отвечает за проверку рабочей программы и бюджета IEO перед их рассмотрением Советом с целью утверждения. В сентябре каждого года IEO представляет

предварительный перечень оценок на следующий год наряду со скользящей двухлетней программой. После получения от BHRC отзыва IEO составляет окончательные варианты рабочей программы и бюджета и предоставляет их Совету директоров в последнем квартале года. Обязанностью BHRC является выдача рекомендаций по представлению рабочей программы и бюджета IEO на утверждение Совету директоров.

2.6 Рабочая программа Офиса независимой оценки

- 58.** IEO готовит годовую рабочую программу и бюджет на утверждение Совету директоров. Этот документ также включает в себя предварительную программу мероприятий на последующие два года. Рабочая программа разрабатывается на основе детальных консультаций с Высшим руководством, персоналом и Советом директоров НБР, а также с представителями стран-участниц. Окончательный документ представляется Совету директоров через BHRC на утверждение на последнем совещании года.
- 59.** В рамках этого процесса в третьем квартале года IEO подготавливает обзор рабочей программы на следующий год и предварительную скользящую программу на последующие два года. Этот документ передается в BHRC для комментариев и отзывов, которые принимаются во внимание

при подготовке окончательного проекта программы IEO. Обзорный документ дает возможность провести ранние консультации, позволяя IEO внимательно учесть мнения ключевых заинтересованных сторон в своей рабочей программе.

- 60.** При принятии решения о том, каким темам оценки, инструментам, проектам, портфелям стран и программам отдать приоритет в своей рабочей программе, IEO руководствуется «принципами выбора». Использование этого инструмента позволяет обеспечить прозрачность и ограничивает субъективизм при окончательном выборе оценок, включаемых в рабочую программу. Принципы выбора IEO приведены в Приложении 1, содержащем критерии выбора для различных типов оценки.

03

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

- 3.1 Введение
- 3.2 Критерии оценки, система рейтинга и методы оценки
- 3.3 Средства и инструменты сбора и анализа данных
- 3.4 Адаптация методики оценки
- 3.5 Подход к оценке

3.1 Введение

- 61.** Методики оценки — это способы и методы, используемые для анализа показателей и результатов деятельности НБР. Методики оценки НБР используют комплексный и структурированный подход к разработке структуры и проведении оценки. Он предусматривает выбор подходящих методов оценки — качественных, количественных или смешанных — для точного сбора релевантных данных и информации. Ключевым в данной методике является умелое использование различных инструментов для тщательного сбора и анализа данных и информации, адаптированное под конкретные цели каждой оценки.
- 62.** Неотъемлемой частью методик, применяемых НБР, является адаптация критериев оценки, ключевых вопросов, а также процессов под специфику контекста НБР, в частности использование национальных систем и отражение в структуре оценки приоритетов ключевых заинтересованных сторон Глобального Юга. Если конкретнее, то IEO при разработке структур оценки тщательно учитывает такие факторы, как контекст страны, политическую, законодательную и институциональную обстановку в стране-участнице, ее социально-культурную среду и в более широком плане — политические процессы, влияющие на эти аспекты. Сюда входит понимание того, как политические и экономические интересы, расстановка сил и социальные структуры воздействуют на процесс и результаты оценки. Такая оценка с учетом культуры (culturally responsive evaluation, CRE) играет важнейшую роль в формировании актуальности и эффективности системы оценки. CRE выделяет необходимость учитывать культурный контекст участников, обеспечивая не только техническую правильность, но и культурную актуальность оценки, что повышает ее точность и полезность.
- 63.** Более того, НБР выступает за то, чтобы методики оценки были достаточно устойчивыми и гибкими для решения многогранных проблем, вызванных глобальными кризисами и меняющейся geopolитической динамикой. Для этого методика должна обладать гибкостью до такой степени, чтобы быть способной адаптироваться к изменению обстоятельств или новым достижениям в сфере оценки. Извлекая идеи из работы «Permacrisis» (Пермакризис)¹⁴, необходимо включать в методики положения, позволяющие быстро их адаптировать в случае внезапных экономических, социальных или экологических потрясений. Такая гибкость гарантирует, что оценки сохраняют актуальность и предоставляют идеи, имеющие практическое применение, даже в условиях высокой напряженности или неожиданных перемен. Помимо этого, Руководство подчеркивает важность внедрения принципов из работы «Risk and Resilience in the Era of Climate Change» (Риск и устойчивость в эпоху изменения климата)¹⁵, которая призывает добиваться трансформативного сдвига в глобальных политиках и экономических системах для принятия эффективных мер по борьбе с изменением климата. Для целей оценки это предполагает планомерный анализ того, как проекты повышают системную устойчивость стран-участниц перед лицом климатических и прочих системных рисков.
- 64.** Руководство также поддерживает внедрение методов оценки, учитывающих идеи и методики, выработанные за последние десятилетия в сфере оценки на принципах участия (participatory evaluation). Эти описанные ниже идеи согласуются с наблюдениями авторитетных исследовательских центров и учреждений, например — Центра политики БРИКС в Бразилии, которые подчеркивают необходимость применения в оценках инклюзивных подходов с привлечением заинтересованных сторон.

14 Brown, G., El-Erian, M., & Michael. (2022). *Permacrisis*.

15 Thomas, Vinod, *Risk and Resilience in the Era of Climate Change*, 2021.

См. здесь: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/04/04/2024/book-review-risk-and-resilience-era-climate-change>.

Текстовая вставка 3: Содействие участию в проектах, финансируемых НБР — от теории к практике методик с привлечением заинтересованных сторон.

По наблюдениям Центра политики БРИКС в Бразилии участие местных заинтересованных сторон в разработке, внедрении и оценке проектов развития часто может стать жертвой технократии и превратиться в стратегию, а не в принцип, когда приоритет отдается чертежам, моделям и методам, а не продвижению социальных преобразований и справедливости. Центр утверждает, что для достижения прогресса в ситуации с социальными преобразованиями и справедливостью методики оценки с участием заинтересованных сторон должны:

- ценить местные знания как полноправные знания;
- документировать разнообразные локальные перспективы, и
- обеспечивать вовлечение в процесс меньшинств и обездоленных социальных групп.

Подходы к оценке, предусматривающие участие заинтересованных сторон, идут на пользу всем и задуманы быть демократичными, равноправными, приносящими свободу и улучшающими качество жизни. На основе парадигмы с участием заинтересованных сторон действия по равноправной реализации социальных нужд и потенциала, а также по воспроизведству жизни человека и других обитателей планеты могут быть определены как развитие, в то время как действия, наносящие вред этим целям, могут в лучшем случае способствовать экономическому росту. В свою очередь территориальное развитие должно быть справедливым, инклюзивным и основанным на соблюдении прав.

В контексте оценки Центр политики БРИКС рекомендует НБР:

- обеспечивать участие в разработке, реализации и оценке проектов представителей разнообразных групп;
- принимать во внимание неравное распределение воздействия проектов на территории на представителей разных классов, пола, расы, сексуальной ориентации и групп лиц с ограниченными возможностями здоровья;
- учитывать локальные и международные правовые системы при проведении экологического и социального анализа;
- повышать прозрачность и коммуникацию в проектах государственного и частного сектора; а также
- оценивать воздействие налоговых льгот и политик в области социальной ответственности при оценке проектов частного сектора.

Более того, он рекомендует специалистам по оценке во время ее проведения быть осведомленными о дисбалансе возможностей и неравенстве ресурсов между ними и местными сообществами.

Специалисты, проводящие оценку, должны осознавать, что они могут быть необъективными и подвержены внешнему влиянию, и что это может быть привнесено в оценку, избегать применения стандартных методик, остерегаться ограниченного или искусственного взаимодействия, никогда не недооценивать местные знания и не игнорировать культурные особенности, стремиться к повышенной подотчетности и избегать утраты доверия и легитимности.

* Центр политики БРИКС —аналитический центр, аффилированный с International Relations Institute (Институтом международных отношений, IRI) и базирующийся в Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (Папском католическом университете Рио-де-Жанейро, PUC-Rio), Бразилия.

3.2 Критерии оценки, система рейтинга и методы оценки

А. Критерии оценки и ключевые вопросы

- 65.** Система оценки IEO будет строиться вокруг пяти критериев оценки, принятых Группой взаимодействия многосторонних банков развития в сфере оценки (ECG). Эти критерии будут применяться IEO при оценке всех проектов и страновых портфелей. В зависимости от их уместности некоторые критерии могут также использоваться в оценках на корпоративном уровне и тематических оценках, а также в других видах оценок, проводимых IEO. Однако, как правило, они не будут использоваться в сводных отчетах по оценке, которые в основном фокусируются на обучении, а не подотчетности. Этими критериями являются: (i) релевантность; (ii) эффективность; (iii) результативность; (iv) воздействие; а также (v) устойчивость (полный перечень и определения см. в Приложении 2). В 2019 году Комитет по содействию развитию ОЭСР опубликовал пересмотренные определения критериев оценки, подробно рассмотренные в Приложении 3.
- 66.** Кроме того, IEO будет систематически анализировать и оценивать «прочие основные критерии», в частности показатели деятельности НБР и заемщиков, соответственно; а также другие критерии, уместные в каждом конкретном случае.
- 67.** IEO будет использовать свои критерии оценки не механически, а при условии, что они надлежащим образом адаптированы к конкретного контексту, например для разных регионов, стран или отраслей, а также для контекста деятельности НБР. Такая адаптация будет производиться при подготовке концепции оценки - первого этапа ее подготовки в IEO.
- 68.** Разделы I-V далее содержат основные критерии оценки, их описания и примерные направляющие вопросы; в Разделе VI описаны «прочие основные критерии».
- 69.** Релевантность подразумевает анализ соответствия целей оцениваемой политики, стратегии, проекта или программы более широким целям НБР, соответствующим государственным политикам и потребностям предполагаемых выгодоприобретателей. В рамках анализа релевантности будут также оценены ключевые характеристики структуры на предмет их соответствия поставленным целям.
- 70.** Вот некоторые из ключевых вопросов, которые будут рассматриваться при оценке:
- (a) Релевантность целей:
- Насколько точно цели проекта соответствовали государственным политикам, а также Общей стратегии НБР и другим релевантным политикам и приоритетам Банка?
 - В какой степени цели проекта учитывали потребности предполагаемых выгодоприобретателей?
 - Насколько явно цели проекта связаны с соответствующими Целями устойчивого развития, международными соглашениями и национальным законодательством, действующими в стране-участнице?
 - Являются ли цели и подходы проекта масштабируемыми и устойчивыми в долгосрочной перспективе с учетом возможных сценариев развития ситуации?
 - Насколько гибким является проект к изменяющимся потребностям и приоритетам заинтересованных сторон?
- (b) Релевантность структуры
- Насколько подходила структура проекта для учета сложностей систем, в которых проживали предполагаемые выгодоприобретатели, и их соответствующих потребностей?

- Насколько эффективно структура проекта учитывает эволюционирующий политический, экономический, социальный и экологический контекст?
- Насколько эффективно компоненты проекта соответствовали его целям?
- Насколько уместным было финансирование по компонентам проекта?
- В какой степени институциональный выбор и организация руководства проектом соответствовали нуждам его эффективной реализации и принципам разнообразия и равенства?
- Являлись ли индикаторы в финальном отчете о структуре проекта уместными для отслеживания и оценки хода его выполнения и его результатов?
- Насколько адекватны были положения, касающиеся надзора за проектом, а также мониторинга, содействия реализации и оценки проекта?

(ii) Эффективность

- 71.** Эффективность включает в себя анализ степени, в которой проект или операция на момент проведения оценки достигли, или, по ожиданиям, достигнут своих целей и результатов, включая результаты с разбивкой по разным группам. При анализе эффективности учитывается относительная важность различных целей или результатов.
- 72.** Вот некоторые из ключевых вопросов для оценки эффективности:

- (a) Эффективность относительно поставленных целей:
- В какой степени проект достиг желаемых целей и результатов к моменту проведения оценки?
 - Насколько устойчивыми являются достигнутые результаты с учетом будущих потенциальных изменений в контексте развития?

- Достиг ли проект других целей или привел ли к каким-то неожиданным последствиям, как положительным, так и отрицательным, для других систем?
- (b) Эффективность относительно сквозных аспектов НБР
- Имела ли место разница в результатах операций, достигнутых для различных социальных и экономических групп? Насколько инклюзивным был охват и насколько трансформативными были достигнутые результаты?
 - В какой степени проект укрепил устойчивость к изменениям климата и природным катаклизмам? Имели ли место какие-либо неожиданные результаты в отношении изменения климата и природных катаклизмов?
 - В какой степени проект укрепил технологическое развитие? Имели ли место какие-либо неожиданные результаты в отношении технологического развития?

(c) Эффективность относительно местных и национальных целей развития

- Какие факторы повлияли на достижение или недостижение заявленных целей?
- Насколько эффективно проект поддерживал развитие местного потенциала и локальные инициативы?
- Какими способами (если таковые имеются) содействует или не содействует проект целям развития стран-участниц?

(iii) Результативность

- 73.** Результативность фокусируется на том, насколько хорошо используются ресурсы для получения ожидаемых результатов. В частности, анализ результативности будет исследовать степень, в которой операция обеспечивает получение или способствует получению результатов рациональным и своевременным образом.
- 74.** Вот некоторые из ключевых вопросов, которые будут рассматриваться при оценке:

- (a) Финансовая результативность
 - Какова была доля расходов на управление в общих расходах и в займах НБР? Отвечают ли эти доли нормам стран-участниц, и насколько они соответствуют способности Банка оказывать поддержку неимущим социальным группам?
 - Являются ли на момент оценки финансовые показатели и внутренняя окупаемость инвестиций проекта/субпроекта более благоприятными по сравнению с изначальными прогнозами?
 - Имел ли место перерасход или недорасход средств?
- (b) Операционная результативность
 - Сколько времени прошло с момента утверждения проекта Советом директоров до его вступления в силу?
 - Насколько близко операция следовала принятому графику реализации по сравнению с изначально установленными датами?
 - В какой степени проект продемонстрировал способность эффективно перераспределять ресурсы под влиянием изменяющихся условий или непредвиденных проблем?
 - Каков был уровень освоения средств на момент завершения проекта, и в какой степени средства осваивались своевременно, в соответствии с плановыми показателями?
- (c) Экономическая результативность
 - Какова была экономическая внутренняя норма доходности на момент оценки, и как она соотносилась с плановыми показателями?

(iv) Воздействие

- 75.** Воздействие — это степень, в которой проект в долгосрочной перспективе имел или по ожиданиям будет иметь значительные положительные или отрицательные эффекты, как преднамеренные, так и непреднамеренные, а также эффекты высокого уровня?

- 76.** Вот некоторые из ключевых вопросов, которые будут рассматриваться при оценке:
- (a) Воздействие операции на ее бенефициаров
 - Какое воздействие оказывает проект на доходы, активы и общее благосостояние целевых групп?
 - В какой степени проект воздействовал на благополучие и права женщин, коренных народов и других маргинализированных групп населения?
 - Насколько значимый вклад внес проект в создание рабочих мест и развитие бизнеса?
 - (b) Воздействие на обеспечение устойчивости к изменениям климата
 - Какое долгосрочное воздействие оказал проект на состояние климата и здоровье экосистем?
 - Имеются ли какие-либо отрицательные экологические последствия, и какие меры принимаются для их смягчения?
 - Какой вклад внес проект в системные изменения, улучшающие устойчивость к изменениям климата, такие как, например, реформы политики или наращивание потенциала?
 - (c) Воздействие на результаты частного сектора
 - Какой вклад внес проект в создание местного потенциала для институтов и/или физических лиц в частном секторе?
 - Каково было воздействие различных мер, принятых частным сектором, например, социально-преобразующее инвестирование (*impact investing*), социальные инициативы, а также деятельность в сфере корпоративной социальной ответственности, которые поддерживаются НБР?
 - Насколько высока степень инклюзивности в структуре и функционировании частного сектора?

(v) Устойчивость

77. Устойчивость оценивает, в какой степени выгоды от проекта будут долгосрочными или ожидается, что они будут таковыми, после завершения проекта.
78. Вот некоторые из ключевых вопросов, которые будут рассматриваться при оценке:
- (a) Операционная устойчивость
 - Была ли у операции предусмотрена явно выраженная стратегия выхода при ее разработке и/или перед завершением проекта? Опиралась ли стратегия выхода на системы стран-участниц?
 - Насколько устойчивыми являются результаты операции к различным рискам?
 - В какой степени было предусмотрено финансирование и обслуживание после завершения проекта?
 - (b) Социальная и экологическая устойчивость
 - Насколько соответствует проект долгосрочным целям экологической и социальной устойчивости страны-участницы?
 - Насколько вероятно, что устойчивость к стихийным бедствиям и гендерная и социальная инклюзивность сохранятся после завершения проекта?
 - Оказали ли принятые в ходе реализации проекта меры в отношении климатических изменений и стихийных бедствий положительное влияние на его устойчивость?
 - (c) Институциональная устойчивость
 - Насколько адекватным является институциональный потенциал для сохранения выгод от проекта на принципах социального равенства?
 - В какой степени операция обеспечила развитие ответственности за проект среди местных заинтересованных сторон для устойчивого поддержания выгод от него?

(vi) Прочие основные критерии

79. В рамках оценки будут также систематически анализироваться и оцениваться показатели работы НБР и заемщиков, что предусмотрено стандартами передовых методов по ведению деятельности в государственном секторе Группы сотрудничества в сфере оценки (ЕСГ). Каждая оценка проекта, оценка портфеля страны и оценка воздействия будет включать анализ показателей работы НБР и заемщиков. Однако эти критерии, как правило, не будут применяться для оценки на корпоративном уровне, которая в основном сосредоточена на внутренних процессах, политиках и инструментах НБР. Тем не менее, они могут применяться для тематической и иной оценки там, где это необходимо.
80. Более того, чтобы учесть в достаточной степени акцент НБР на Общей стратегии на 2022–2026 годы по сквозным проблемам, данное Руководство вводит в категории «другие» три дополнительных критерия оценки: обеспечение устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам, внедрение технологий, и инклюзивное и равноправное развитие. Они могут применяться в каждом конкретном случае, в зависимости от задач проекта, что соответствует подходам большинства многосторонних банков развития. Возможные оценочные вопросы для изучения показателей по сквозным аспектам Общей стратегии НБР см. в Приложении 4.
81. На основании консультаций с Советом директоров и Консультативным комитетом высшего уровня по оценке (НЛЕАС), IEO также может оценивать и другие критерии, не включенные в данное Руководство, если они будут релевантны для конкретной темы, по которой проводится оценка.
- Показатели работы НБР и заемщиков**
82. Целью является анализ вклада ключевых партнеров в разработку, исполнение, мониторинг, отчетность, поддержку надзора и реализации, а также оценку операций Банка. Показатели работы каждого партнера будут анализироваться на индивидуальной основе с учетом ожидаемой роли и обязанностей партнера в жизненном цикле политики, стратегии или проекта.

83. Ниже перечислены некоторые ключевые вопросы, рассматриваемые при оценке:

(i) Показатели работы НБР

- В чем заключалась роль НБР, и как он обеспечил качество дизайна проекта? В какой степени соблюдались протоколы стран-участниц и системы НБР (со внесением изменений при необходимости)?
- Своевременно ли Банк осуществлял мониторинг, надзор и самооценку, включая таковые с участием заинтересованных сторон?
- Каким было качество отчетов по надзору НБР, и насколько НБР детально прорабатывал проблемы инклюзивности и равенства?
- Насколько эффективно НБР оказывал поддержку реализации и/или техническое содействие во время реализации проекта для обеспечения более качественных и равноправных результатов по его завершении?
- Оказывал ли НБР поддержку проекта/операции на системном уровне?
- В какой степени НБР уделял внимание извлечению и документированию уроков и передовых методов, а также предоставлению доступа к ним заинтересованным сторонам?
- Был ли отчет о выполнении проекта подготовлен своевременно и качественно?
- Развивал ли НБР партнерские отношения с соответствующими учреждениями?

(ii) Показатели работы заемщика

- Насколько своевременно заемщик мобилизовал команды и ресурсы, требуемые для реализации проекта?
- Насколько заемщик отвечал обязательствам НБР, предусмотренным соглашением о займе/финансировании и изменениями к нему?
- Насколько эффективно заемщик реализовал системы детального мониторинга, готовил периодические отчеты о ходе выполнения проекта и финальный отчет о его выполнении в соответствии с графиками, и каким было их общее качество?
- Имелись ли какие-либо факторы, срывающие выполнение работ по проекту в соответствии с утвержденным графиком, вносил ли заемщик необходимые изменения во время реализации?
- В достаточной ли мере заемщик привлекал предполагаемых выгодоприобретателей/заинтересованные стороны и консультировался с ними на этапе разработки плана и осуществления, включая женщин и обездоленные социальные группы?
- Насколько восприимчивым было руководство проекта к изменениям в среде его реализации, и рекомендациям надзорных миссий НБР или руководящим комитетом проекта?
- Осуществлялись ли закупки в соответствии с системами страны?

Деятельность частного сектора

84. В то время как оценка операций НБР в частном секторе также включает некоторые из указанных выше критериев при условии их релевантности, к таким операциям будут применяться особые критерии на основании перечня в Текстовой вставке 4.

Текстовая вставка 4: Определение критерии оценки деятельности частного сектора

Финансовые критерии. Отражают финансовые показатели проекта/компании и достижение бизнес-целей проекта. Этот критерий включает в себя оценку достижения бизнес-целей проекта. Рейтинг учитывает достижение процессуальных и бизнес-целей, заявленных при утверждении проекта.

Экономические критерии. Отражают вклад проекта/компании в экономический рост. Сюда входит анализ чистой выгоды от проекта, как и выгоды, так и затраты, связанные с проектом, включая искажения экономической ситуации. Компания или финансируемый проект должны получать прибыль с окупаемостью выше средневзвешенной стоимости капитала.

Критерии мандата НБР. Этот индикатор измеряет вклад проекта в выполнение предусмотренных мандатом НБР задач, таких как поддержка развития частного сектора, эффективных финансовых рынков и рынков капитала, и перехода к рыночной экономике. Цель данного измерения должна корректироваться для приведения ее в соответствие с охватом мандата НБР.

Экологические и социальные критерии. Отражает экологические и социальные показатели проекта/компании. Оценка экологических и социальных показателей учитывает общую экологическую и социальную долю реализующей проект компании или предприятия во влиянии проекта на эти сферы. Она также охватывает отрицательные внешние факторы; приоритет отдается выявлению негативных экологических и социальных эффектов от инвестиций.

Доходность инвестиций. Данный индикатор измеряет доходность каждой из инвестиций НБР в компанию, реализующую проект.

Дополнительные факторы. Оценка дополнительных факторов НБР учитывает предлагаемые организацией преимущества при предоставлении поддержки проекту. Она основана на анализе альтернативного развития событий, то есть — как бы осуществлялся или не осуществлялся проект, если бы не было поддержки со стороны НБР. В этом случае должны учитываться все факторы, имеющие отношение к роли и вкладу НБР.

В. Система и шкала рейтинга

85. Используя в качестве основы собранные свидетельства и проведенный анализ, специалист по оценке определяет рейтинг по каждому критерию по шестибалльной шкале. Рейтинг, присваиваемый IEO, основан на оценочном суждении методом триангуляции после анализа всех собранных данных и всей информации. Присвоенный каждому критерию рейтинг сопровождается

соответствующими «пояснительными факторами», которые позволяют читателю четко понять его обоснование. В таблице 1 показаны баллы и рейтинг; а также приводится «описание баллов» с целью пояснения присвоения баллов по каждому критерию оценки, которое также служит для повышения прозрачности валидации.

С. Методы оценки

86. Методы оценки делятся на три укрупненные категории: (i) количественные; (ii) качественные; (iii) смешанные.

(i) **Количественные методы оценки**

используют структурированные методы для сбора числовых данных, которые затем анализируются статистически для оценки результатов или воздействия программ, проектов, политик или операций. Эти методы основаны на объективном измерении переменных и часто используют такие инструменты, как опросы, стандартизированные тесты и административные данные, для количественного измерения изменений, связанных с программой или проектом или вносящих в них вклад.

- (ii) **Качественные методы оценки**, с другой стороны, фокусируются на сборе нечисловых данных для получения более глубоких аналитических данных по процессам, стоящим за наблюдаемыми результатами, и контексту, в котором реализуется программа или проект. Такие методы, как интервью, фокус-группы, наблюдения и изучение примеров из практики, часто используются для изучения опыта и восприятия отдельных лиц, а также значения, приписываемого ими событиям или операциям. Смешанные методы комбинируют эти два подхода, чтобы использовать сильные стороны каждого из них, обеспечивая комплексное понимание результатов программы.

Таблица 1. Шкала рейтинга IEO

Баллы	Рейтинг	Описание
6	Высокий результат	Операция (проект, программа, партнерство без финансирования и т. д.) достигла или превзошла все (по предварительным оценкам, свыше 95 %) основные цели, задачи, ожидания и результаты и может считаться образцовым в типологии проекта.
5	Достаточный результат	Операция достигла почти всех (по предварительным оценкам, 80–95 %) основных целей, задач, ожиданий и результатов.
4	Умеренный результат	Операция достигла большинства (по предварительным оценкам, 60–80 %) основных целей, задач, ожиданий и результатов. Однако значимая их часть не была достигнута.
3	Результат ниже среднего	Операция не достигла большинства (по предварительным оценкам, менее 60 %) основных целей, задач, ожиданий и результатов.
2	Низкий результат	Операция достигла меньшей части (по предварительным оценкам, менее 50 %) основных целей, задач, ожиданий и результатов.
1	Провальный результат	Операция не достигла почти никаких (по предварительным оценкам, менее 20 %) из основных целей, задач, ожиданий и результатов.

(iii) **Использование комбинации методов** — сочетание широты охвата количественных методов с глубиной анализа качественных — а также «триангуляция» информации, полученной разными методами, — могут быть полезными при анализе различных аспектов сложных результатов или воздействий. Действительность результатов оценки в таком случае гораздо выше, чем при изолированном использовании одного метода, и обычно является предпочтительным подходом в НБР. Оно также соответствует методам работы Группы оценки ООН (UNEG): «Методика, использующая "смешанный метод", состоящий из количественного, качественного и составного (например, количественное определение качественных данных) подходов, сейчас широко принята как рекомендуемая для типов операций, доминирующих в международном развитии».¹⁶ IEO, как правило, склоняется к использованию смешанных методов, так как они позволяют получать и анализировать как качественные, так и количественные

данные и информацию, которые лучше соответствуют характеру деятельности и подходам НБР по финансированию и развитию.

Использование триангуляции

87. Триангуляция — это использование нескольких источников данных или информации для подкрепления или дополнения друг друга с целью подтверждения результатов оценки.¹⁷
88. Триангуляция играет важнейшую роль в оценке видов деятельности, финансируемых НБР. Она объединяет данные количественного анализа, в частности статистического анализа экономических выгод операции и повышения результативности, с качественными данными, например — интервью с заинтересованными сторонами и отзывами местных жителей. Такой комплексный подход обеспечивает более глубокое понимание результатов и воздействия, в том числе экономического, социального, институционального и экологического характера.

РИСУНОК 3: ТРИАНГУЛЯЦИЯ В ОЦЕНКЕ



16 См. <https://www.unevaluation.org/document/detail/2939>.

17 См. *the National Endowment for Financial Education Financial Education Evaluation Manual*, 2016, Appendix A: Glossary of Evaluation Terms |

Evaluation Toolkit (nefe.org).

<https://toolkit.nefe.org/evaluation-resources/evaluation-manual/section-5-appendices/appendix-a-glossary-of-evaluation-terms>.

89. В качестве примера рассмотрим оценку проекта в сфере солнечной энергетики, профинансированного НБР. Количественные методы могли бы измерить успешность проекта по количеству произведенных мегаватт, снижению выбросов углерода и экономии в сравнении с традиционными источниками энергии. В то же время качественная оценка могла бы включать интервью с местными женщинами и мужчинами для анализа социального воздействия проекта, в частности, помогли он снизить трудовое бремя женщин, создал ли рабочие места и/или улучшил ли местную инфраструктуру. Путем триангуляции этих разнообразных источников данных — количественных измерений показателей проекта и качественных данных, полученных от затронутых им и косвенно заинтересованных сторон, оценка может предложить более точный взгляд на общую успешность проекта и указать, где он нуждается в доработке.

90. Триангуляция повышает действенность результатов оценки, снижая влияние необъективности или ограничений отдельных методик. Она также улучшает понимание сложных проектов, привнося разнообразные точки зрения, включая точки зрения предполагаемых выгодоприобретателей, местных сообществ и ключевых заинтересованных сторон. Более того, путем выявления несоответствий или противоречий между разными источниками данных триангуляция может идентифицировать ранее непредвиденные проблемы или непреднамеренные последствия реализации проектов, позволяя вносить корректировки и принимать политические решения для исправления ситуации в будущем.

3.3 Средства и инструменты сбора и анализа данных

91. В данном разделе рассматриваются различные средства и инструменты, обычно используемые в оценке, области их применения, а также факторы, влияющие на их выбор и использование. Некоторые из распространенных средств оценки представлены в таблице 2. Многие из этих

средств могут использоваться НБР при оценке для фиксации изменений: до/после или участник/не участник (схожего статуса). Изменения, как положительные, так и отрицательные, могут быть вызваны как самим проектом, так и его сочетанием с другими факторами.

Таблица 2. Обычно используемые средства и инструменты сбора и анализа данных

Средство сбора данных	Форматы	Ключевые факторы
Опросы и анкетирование	Реализуются в различных форматах, в том числе в бумажном виде, онлайн и по телефону.	Структура должна быть тщательно продумана для обеспечения ясности, релевантности и нейтральности вопросов, чтобы не допустить предвзятости и повысить надежность и действительность собранных данных. Их следует проводить для всех релевантных физических лиц и без дискриминации по полу или любым другим признакам.
Интервью	Интервью могут быть структурированными, частично структурированными или неструктурированными и проводиться лично, по телефону или через платформы видеосвязи.	Их следует проводить для всех релевантных физических лиц и без дискриминации по полу или любым другим признакам. Большую важность имеет обновление программного обеспечения для кодирования и анализа.
Фокус-группы	Инструмент качественного анализа, предусматривающий обсуждение группой людей под руководством координатора определенной темы или набора проблем.	Может потребоваться их проведение раздельно для женщин и мужчин, представителей коренного населения, меньшинств и представителей других групп, сформированных по признакам культурно-личностного разнообразия. Чтобы выполнить анализ, требуется программное обеспечение для детального анализа качественных данных.
Наблюдения	Наблюдение представляет собой систематическую фиксацию наблюдаемых мест, методов или условий жизни.	Данные наблюдений имеют особую ценность для понимания процессов, способов взаимодействия и поведения в том виде, в каком они происходят естественным образом.
Анализ документации	Проверка и анализ имеющейся документации и данных учета, в частности официальных политик, отчетов по мониторингу и оценке, административных документов, протоколов совещаний и других релевантных документов.	Анализ документации может являться экономным способом сбора данных, хотя лица, проводящие оценку, должны учитывать потенциальное присутствие необъективности и несовершенства доступных документов.
Изучение практических примеров	Изучение практических примеров — это углубленный анализ отдельной ситуации или небольшого числа ситуаций, охватывающих надлежащие и проблемные методы осуществления деятельности.	Особенно полезно для понимания сложности предметов оценки и выработки гипотез для дальнейшего тестирования.

Таблица 2. Обычно используемые средства и инструменты сбора и анализа данных

Средство сбора данных	Форматы	Ключевые факторы
Вторичный анализ данных	Вторичный анализ данных представляет собой использование уже имеющихся массивов данных, например данных переписи населения, административных документов или выводов предыдущих исследований, для ответа на вопросы нового исследования.	В этом случае следует обратить особое внимание на инклюзивность данных и отражение ими гендерных вопросов и социального равенства в степени, релевантной для проекта. Этот метод может быть малозатратным по средствам и времени и предоставить доступ к большим и разнообразным массивам данных. Он также может выявить информационные пробелы, которые следует заполнить в ходе проведения оценки.
Методы воспроизведения из памяти	При использовании методов воспроизведения из памяти участникам предлагается вспомнить и описать прошлые события, опыт или поведение.	Они особенно полезны при проведении интервью и опросов, где имеют важность историческая информация или долгосрочные социальные сдвиги. Однако в данном случае может присутствовать необъективность, особенно в долгосрочных проектах, так как эти методы полагаются на память.
Средства оценки социального равенства	Эти средства предназначены для анализа равенства в результатах и воздействиях на различные группы на территории реализации проекта, а также равенства в осуществляющей его организации.	Полезны в трансформативной оценке и анализе, чтобы выяснить, способны ли организации выдержать меры, направленные на достижение равенства. Однако данный метод не учитывает проблемы интерсекциональности.

92. Новые и инновационные методы сбора данных преобразуют сферу оценки, предлагая новые пути сбора, анализа и интерпретации данных. Этот прогресс хорошо согласуется с потребностями НБР и аналогичных ему учреждений, занимающихся проектами устойчивого развития, а также инфраструктурными и экологическими проектами. Используя передовые технологии,

лица, проводящие оценку, могут повысить ее результативность, точность и объем. В таблице 3 приводятся различные инновационные методы, обсуждается их применение в оценке, потенциальные проблемы, связанные с ними, а также стратегические решения по эффективному смягчению влияния этих проблем.

Таблица 3. Инновационные технологии сбора данных

Область применения	Проблемы	Решения
Интервью		
Мобильные устройства, включая смартфоны и планшеты, все больше используются для сбора данных в режиме реального времени. Они позволяют распространять опросы, вводить данные напрямую на выездных мероприятий и получать мгновенный доступ к информации. Для НБР мобильные устройства могут обеспечить эффективный мониторинг проектных локаций, получение обратной связи от заинтересованных сторон через мобильные опросы, а также отслеживание хода выполнения проекта.	К проблемам относятся безопасность данных, необходимость постоянного подключения к Интернету в удаленных районах, а также вероятность технических сбоев. Более того, многие женщины, представители коренного населения и неимущие граждане не имеют такого же простого доступа к мобильным устройствам/смартфонам, как мужчины, некоренное население и более зажиточные граждане.	Реализация шифрования, развертывание мобильных точек доступа Wi-Fi, предоставление технической поддержки и субсидии на приобретение устройств для недостаточно представленных групп.
Программное обеспечение		
Заказное программное обеспечение может автоматизировать процессы сбора данных и анализа. Оно используется для управления большими массивами данных, визуализации данных и выполнения сложных видов анализа. Обычно оно также поддерживает мониторинг. Для проектов, реализуемых при поддержке НБР, программное обеспечение может оптимизировать задачи по управлению проектом, автоматизировать предоставление финансовой отчетности и повысить вовлеченность заинтересованных сторон через интерактивные платформы.	Издержки состоят в высокой стоимости разработки, необходимости специализированного обучения и рисках устаревания такого программного обеспечения.	Использование программного обеспечения с открытым кодом для снижения стоимости, разработка целевых образовательных модулей для обучения ключевым навыкам.
Дроны		
Дроны предлагают новаторский взгляд на оценку крупномасштабных инфраструктурных и экологических проектов. Они могут осуществлять аэросъемку, проводить осмотр местности и отслеживать изменения с течением времени. Это особенно полезно для НБР при анализе воздействия проектов на ландшафты, отслеживании хода строительства и оценке деятельности по восстановлению экосистем.	Законодательные ограничения, опасения по поводу нарушения неприкосновенности частной жизни и потребность в квалифицированных операторах ограничивают использование дронов.	Тесное взаимодействие с законодательными органами для упрощения требований законодательства, разработки протоколов обеспечения конфиденциальности при обработке данных, полученных дронами, и организация сертифицированного обучения для операторов.

Таблица 3. Инновационные технологии сбора данных

Область применения	Проблемы	Решения
Удаленное зондирование и получение изображений со спутников		
Удаленное зондирование и получение изображений со спутников могут предоставить ценные данные о географических и экологических изменениях. Эта технология может использоваться для видов оценки, связанных с анализом городского развития, производительности сельского хозяйства и воздействия природных катализмов. НБР может использовать эти инструменты для отслеживания изменений в землепользовании, анализа эффективности проектов по сохранению окружающей среды и планирования развития инфраструктуры с минимальным воздействием на экологию.	Высокая стоимость, потребность в специализированных аналитических навыках, а иногда — недостаточная детализация и частота сбора данных. Данные должны анализироваться с участием женщин и мужчин из местного сообщества, чтобы понять социальные аспекты изменений в землепользовании.	Заключение соглашений о сотрудничестве с поставщиками спутниковых услуг для снижения затрат, использование проверки данных съемки на местности для улучшения детализации данных и дополнение спутниковых данных локализованными опросами для повышения их точности.
Технология географических информационных систем (ГИС)		
Технология ГИС позволяет наносить на карты и анализировать пространственные данные. Она полезна для визуализации воздействия проектов, планирования инфраструктурных проектов и проведения экологического анализа. Для НБР ГИС могут помочь идентифицировать оптимальные места реализации новых проектов, анализировать риски, связанные с изменением климата, и отслеживать пространственное распределение выгод.	ГИС требуется доступ к надежным источникам данных и квалифицированный персонал для обработки и интерпретации данных.	Сотрудничество с поставщиками данных и аутсорсинг задач специалистам по ГИС при необходимости.
Машинное обучение и обработка информации на естественном языке (NLP)		
Машинное обучение и NLP могут автоматизировать анализ больших объемов текстовых данных, в частности публикаций в социальных сетях, отчетов по проектам и обратной связи от заинтересованных сторон. Эти средства могут выявлять тенденции, настроения и закономерности для информирования процессов разработки и оценки проекта. НБР может использовать преимущества этих технологий для оценки общественного мнения о проектах, анализа результатов/воздействия операций и доработки структуры проектов на основе обратной связи.	Необъективность в данных на естественном языке, сложность языковых нюансов и потребность в непрерывной доработке модели являются значительными проблемами.	Использование диверсифицированных источников данных, комбинирование NLP с человеческим надзором, улучшение алгоритмов для обнаружения и смягчения необъективности, а также интеграция непрерывных циклов обучения для адаптации моделей к новым данным.

Таблица 3. Инновационные технологии сбора данных

Область применения	Проблемы	Решения
Анализ больших данных		
Анализ больших данных включает в себя исследование больших массивов данных для выявления скрытых закономерностей и корреляций. Он особенно полезен для оценки сложных систем и межсекторальных данных, а также прогнозирования тенденций. Для НБР анализ больших данных может улучшить принятие решений, предоставляя аналитические данные по экономическим тенденциям, гендерным и социальным проблемам, инфраструктурным потребностям и экологическим рискам.	Опасения в отношении конфиденциальности данных, потребность в широких аналитических возможностях и обеспечение качества данных являются ключевыми вызовами.	Реализация строгих принципов управления данными для обеспечения конфиденциальности и направление усилий на развитие внутрикорпоративного аналитического знания для улучшения качества использования данных.

93. Согласование с работой НБР: описанные выше инновационные технологии сбора данных согласуются с фокусом НБР на инфраструктуре и устойчивом развитии. Используя преимущества этих средств и технологий, НБР может повысить точность, результативность и охват оценки, получая на выходе более информированное

принятие решений и улучшенные результаты реализации проектов. Однако решение проблем, связанных с этими технологиями, в частности, обеспечение конфиденциальности данных, управление технологическими сложностями и развитие аналитического потенциала, является критически важным для успешной реализации этих технологий.

3.4 Адаптация методики оценки

94. Как было описано выше, НБР был создан с уникальными намерениями и мандатом, а также нестандартной моделью ведения деятельности, делающей акцент на ответственности стран, использовании национальных систем, консультациях, вовлечении и диалоге, а также приверженности обязательствам, формулируемым странами-участницами. Помимо этого, большую важность для НБР имеет решение сквозных проблем, таких как обеспечение устойчивости к изменению климата и стихийным бедствиям, инклюзивное и равное развитие, а также внедрение технологий.

95. Использование международно-признанных критериев оценки как основы для систем оценки IEO, как изложено в разделе 3.2, обеспечивает последовательность и высокое качество оценки, проводимой в НБР, а также позволяет осуществлять сравнительный анализ оценок Банка с оценками, проводимыми другими многосторонними организациями. Однако для соответствия методики оценки уникальному профилю НБР необходимо выполнить несколько важных корректировок, которые будут определены путем диалога со странами-участницами.¹⁸

¹⁸ Адаптация применяется к оценке хода выполнения проекта, валидации отчетов о выполнении проекта, а также оценке портфелей стран. Методики, характерные для других видов оценки — тематическая/секторальная оценка, сводные отчеты по оценке и оценка на корпоративном уровне — будут обсуждаться в Главе 5.

- 96.** Элементы, являющиеся характерной особенностью НБР, в частности ответственность стран, использование страновых систем, вовлечение заинтересованных сторон, подход, основанный на участии, а также поддержка местных инициатив, будут напрямую интегрированы в вопросы, связанные с критериями оценки. Например, в разделе «релевантность» может быть задан следующий вопрос: «Был ли проект синхронизирован с системами страны-участницы, в частности с политикой защитных экологических и социальных мер?» Такой подход нацелен на сохранение унифицированной и прямолинейной системы оценки, которая является одновременно комплексной и гибкой, точно отражая уникальный операционный контекст деятельности НБР. Например, вопросы, связанные с ответственностью стран и использованием систем стран, могут быть отнесены к критериям «релевантность» и «устойчивость», обеспечивая уместность проектов с учетом контекста страны и способность местных систем сохранить жизнеспособность результатов проектов после их завершения. Аналогичным образом, консультации, вовлечение и диалог повышают «эффективность» и «воздействие» проектов, обеспечивая их согласованность с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон.
- 97.** Более того, отражение обязанностей перед странами-участницами может быть интегрировано в критерий «релевантность», обеспечивая анализ оценкой того, насколько проекты согласуются с приоритетами и целями развития стран-участниц, отражая их законные интересы и устремления. Поддержка местных инициатив жизненно важна для критериев «устойчивость» и «воздействие», так как они исследуют степень, в которой проекты способствуют развитию местного потенциала, внедрению инноваций и самодостаточности, внося вклад в обеспечение долгосрочного характера выгод и расширение возможностей на уровне местных сообществ. Интеграция этих аспектов в существующую систему оценки

НБР позволяет целиком охватить сущность мандата НБР, заключающуюся в служении нуждам его стран-участниц, одновременно способствуя достижению результатов в виде устойчивого и локально-обеспечиваемого развития.

- 98.** Более того, чтобы в достаточной мере учесть акцент НБР на сквозных проблемах,¹⁹ рекомендуется использовать дополнительные критерии оценки, которые в растущей степени поддерживаются международной литературой и практикой по вопросам развития. Обеспечение устойчивости к изменению климата и стихийным бедствиям достойно применения в качестве отдельного критерия, учитывая признание задачи обеспечения долгосрочной устойчивости и эффективности проектов в условиях нарастания экологических проблем. Данный подход согласуется с глобальными тенденциями в интеграции обеспечения устойчивости к изменению климата в планирование развития с целью обезопасить результаты проекта и повысить их качество.
- 99.** Инклюзивное и равное развитие, поддерживаемое такими организациями, как Группа оценки ООН, нуждается в собственном критерии, который бы способствовал целенаправленному продвижению проектами равенства и равного доступа к их выгодам для всех сегментов общества, в особенности — для его наиболее уязвимых и обездоленных групп. Данный фокус на инклюзивности является крайне важным для достижения целей устойчивого развития и охвата мерами по развитию всех групп населения.²⁰
- 100.** Внедрение технологий также нуждается в собственном критерии, учитывая важнейшую роль цифровых инноваций в повышении качества реализации проектов и их результатов. Данный взгляд согласуется с нарастающим глобальным консенсусом относительно использования преимуществ технологий для обеспечения успешности проектов и вносит свой вклад в интеграцию цифровых инструментов и платформ в стратегии развития с целью оптимизации

19 Обеспечение устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам, внедрение технологий, а также инклюзивное и равное развитие. Сквозные проблемы подробно обсуждаются в Приложении 4.

20 В отдельный суб-критерий будет выделена гендерная и социальная инклюзивность.

результатов и достижения устойчивого роста.

- 101.** Помимо адаптации методики оценки к специфике контекста НБР и его акценту на сквозных проблемах, данное Руководство также продвигает адаптацию методики оценки к контексту конкретной страны, региона или отрасли. Вопросы, связанные с этими специфическими контекстами, могут как вводиться в основные критерии оценки, так и включаться в раздел с дополнительными «другими» критериями оценки.
- 102.** Адаптация к контексту страны необходима, так как страны значительно различаются по своей политической, экономической и социальной структуре. Эти различия могут влиять на результаты проектов и операций. Например, политическая стабильность, качество управления и регуляторная среда отличаются в разных странах и могут воздействовать на реализацию и успешность инициатив. Важно отметить, что приоритеты развития отдельных стран различаются и они могут значительно повлиять на результаты и устойчивость операций. Оценки, учитывающие эти уникальные для стран факторы, с большей долей вероятности дадут результаты, которые будут релевантны и практически полезны.

103. Региональная адаптация важна потому, что даже регионы одной страны могут существенно отличаться в плане экономического развития, инфраструктуры и местных обычаяев. Такие различия могут повлиять на восприятие проектов и их эффективность. Например, регион с развитой инфраструктурой, скорее всего, будет реагировать иначе на проект экономического развития, нежели регион с менее развитой инфраструктурой.

104. Более того, понимание отраслевого контекста крайне важно для НБР при оценке проектов для разных отраслей. Например, оценка инфраструктурного проекта, такого, как строительство дороги, будет фокусироваться на таких аспектах, как структурная целостность, экономическое и социальное воздействие, а также на экологических факторах. Напротив, проект развития устойчивой энергетики, в частности по строительству ветряных турбин, потребует оценки энергоэффективности, экологических выгод и социального воздействия. Такая адаптация обеспечивает релевантность и практическую пользу оценки за счет обращения к характерным для данной отрасли метрикам успешности, проблемам и запросам заинтересованных сторон.

3.5 Подход к оценке

- 105.** Подход к оценке использует ряд взаимосвязанных шагов, цель которых — обеспечить тщательность и точность оценки, а также ее способность улучшить результаты программы. Данный подход начинается с критического анализа теории изменений.
- 106. Теория изменений.** Специалисты по оценке воспроизводят теорию изменений по мере необходимости, идентифицируя осуществленные действия, пропущенные действия и причины их пропуска, а также базовые предположения и изменения или дополнительные меры, реализованные после завершения подготовительной стадии проекта. Так же этот шаг, основываясь на доступных свидетельствах, выделяет нереалистичные ожидания и дефектную логику. Оценка, таким образом, проводится на основе правильной логики операции.

107. После составления убедительной теории изменений данный подход предусматривает разработку матрицы оценки. Эта матрица выделяет конкретные критерии оценки, в частности релевантность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость, другие сквозные критерии, а затем формулирует в рамках оценки вопросы по каждому критерию. Эти вопросы связываются с индикаторами, источниками данных и методами сбора данных, обеспечивая выработку комплексной матрицы оценки. К примеру, вопросы, касающиеся релевантности проекта, могут исследовать согласованность с потребностями маргинализированных групп населения и государственной политики, используя данные, полученные от местных сообществ и документов по политике.

- 108.** Данный подход также охватывает различные методы и инструменты оценки, которые обсуждались ранее, позволяя провести как количественный, так и качественный анализ. Эти методы и инструменты незаменимы для сбора и анализа данных, аналитически релевантных для каждого вопроса в рамках оценки. Данный подход предполагает воздействование таких инструментов, как анализ затрат и выгод, анализ экономической эффективности, анализ социальных затрат и выгод, а также анализ экологического воздействия.
- 109. Анализ затрат и выгод.** Оценивает общие ожидаемые выгоды в результате реализации программы в сравнении с общими ожидаемыми затратами. В рамках данного анализа производится количественное измерение всех затрат и выгод программы в денежном выражении и оценивается, перевешивают ли выгоды понесенные затраты.
- 110. Анализ экономической эффективности.** Производит сравнение относительной стоимости двух или более программ или их аналогов на предмет достижения общего результата, например сельскохозяйственного урожая или оценок студентов за экзамен.
- 111. Анализ социальных затрат и выгод.** Эта экономическая методика оценивает потенциальное воздействие предлагаемого проекта, политики или программы на общество. В отличие от традиционного экономического анализа, в основном сосредоточенного на денежных факторах, она охватывает более широкий спектр эффектов путем включения социальных (в том числе касающихся равенства полов), экологических и экономических показателей.
- 112. Анализ экологического воздействия (EIA)** обычно описывается как анализ воздействия планируемой/реализуемой деятельности на окружающую среду, включая воздействие на биоразнообразие, растительность и экологию, воду и воздух. В контексте оценки EIA используется для выявления воздействия проекта (например, по развитию инфраструктуры, в частности строительству дамбы) на экологическое и человеческое благополучие, и определения мер, необходимых для устранения и/или смягчения этих рисков.
- 113.** Такие виды анализа обеспечивают многофакторный взгляд на результативность, эффективность и воздействие программы на социальные и экологические факторы. Они позволяют лицам, проводящим оценку, количественно измерять выгоды и затраты, сравнивать альтернативные программы в плане получения результатов, а также анализировать более широкое воздействие операций на общество.
- 114.** В конечном итоге этот подход к оценке обеспечивает тщательное рассмотрение каждого аспекта программы, начиная с его фундаментальной логики до результатов и воздействия. Систематически находя в анализе взаимосвязь с пересмотренной теорией изменений, данный подход предоставляет надежную систему для понимания существующей динамики в реализации и эффективности программы. Стратегия комплексной оценки не только анализирует успех текущих программ, но и предлагает идеи и рекомендации для будущих улучшений, тесно увязывая их со стратегическими целями, а также обеспечивая эффективность и реагирование операций на потребности, которые они стремятся удовлетворить.
- 115.** В данной главе определена превалирующая методика оценки. Конкретные методики, которые будут использоваться в других типах оценки, изложены в главе 5.

04

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ НБР

- 4.1 Введение
- 4.2 Шесть этапов процесса проведения оценки IEO

4.1 Введение

116. В целом, оценка IEO выполняется в шесть основных этапов, а именно: (i) подготовка концептуального документа; (ii) камеральный анализ; (iii) полевая работа; (iv) подготовка чернового отчета по оценке; (v) проверка чернового отчета по оценке и ответ Высшего руководства НБР; и (vi) обмен знаниями, коммуникация и информирование. Тем не менее, этот процесс может быть адаптирован

и доработан в зависимости от характера проводимой оценки. Это будет выполняться в рамках подготовки концепции оценки – первого этапа оценки IEO. Поскольку концептуальный документ публикуется на веб-страницах IEO, он обеспечивает публичный доступ к проекту и, таким образом, его прозрачность.

РИСУНОК 4: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ НБР



4.2 Шесть этапов процесса проведения оценки IEO

Этап 1: концептуальный документ

- 117.** Концептуальный документ содержит структуру оценки и определяет ее основные цели, используемые критерии, методику и ключевые вопросы, этапы и график ее проведения. В рамках совершенствования концептуального документа НБР совместно со странами-участницами проводят анализ заинтересованных сторон. Данный анализ позволяет выявить заинтересованные стороны, которые будут вовлечены в процесс оценки, включая распространение и информирование по завершении оценки.
- 118.** Помимо анализа заинтересованных сторон, концептуальные документы включают принципы оценки, сопоставляющие критерии оценки с ключевыми вопросами, а также источники и инструменты, которые будут использоваться для сбора данных и информации. В них также включается полный список документации, которая должна быть проанализирована IEO за время проведения оценки, и информация о группе сотрудников, проводящих оценку. Хотя IEO и осуществляет управление оценкой и ответственность за ее содержание целиком ложится на IEO, в зависимости от типа проводимой оценки IEO привлекает технических экспертов, чтобы обеспечить применение в оценке новейших технических ноу-хау и получать экспертную информацию, специфическую для данного сектора.
- 119.** Черновик концептуального документа готовится в течение 3–5 недель, после чего предоставляется Высшему руководству Банка и при необходимости другим заинтересованным сторонам. Черновики для всех оценок на корпоративном уровне (см. следующую главу с описанием типов оценки IEO) и выборочно для сводных отчетов по оценке и отраслевых/тематических оценок предоставляются членам Совета директоров для комментариев. Член Совета директоров, которого затронула оценка, также получает возможность предоставить комментарии по оценкам проекта и странового портфеля, проводимых в его стране. Заинтересованным

сторонам выделяется три недели на предоставление ответа; все полученные комментарии тщательным образом рассматриваются IEO при подготовке окончательной версии документа. Ко всем окончательным версиям концептуальных документов предоставляется публичный доступ путем публикации на веб-страницах IEO на сайте НБР.

Этап 2: камеральный анализ

- 120.** В то время как некоторые из документов могли быть уже проверены в рамках этапа 1, на этапе 2 проводится тщательная камеральная проверка всей полученной документации и доступных вторичных данных (например, данных об освоении средств). Сюда входит анализ внутренних документов, например отчетов по структуре и осуществлению надзора, и отчетов о ходе выполнения проекта, полученных от участников в нем сторон, а также данных и документов из внешних источников, например государственных политик, данных статистики и оценки аналогичных проектов, проводимых другими многосторонними организациями. В зависимости от типа оценки и конкретных сроков и сложностей данный процесс проверки документации занимает примерно 4–7 недель.
- 121.** Камеральный анализ особенно важен для разработки программ и выработки приоритетов для этапа 3 (полевая работа). Например, с его помощью выявляются пробелы в данных и информации, которые нужно заполнить, чтобы провести обстоятельный анализ. Камеральный анализ также важен для разработки анкет для различных аудиторий, которые будут использоваться при дальнейшем сборе данных в ходе полевой работы. В период осуществления камерального анализа IEO может также проводить двусторонние интервью с нужными заинтересованными сторонами для обсуждения возникающих проблем и получения рекомендаций по дальнейшим действиям.

Этап 3: полевая работа

- 122.** Полевая работа является существенной частью нескольких типов оценки, проводимой IEO, в частности оценки проектов и оценки странового портфеля. В отдельных случаях полевая работа может также выполняться в ходе подготовки оценки на корпоративном уровне, тематической/отраслевой оценки и составления сводных отчетов по оценке, хотя это зависит от характера оцениваемой тематики.
- 123.** Основной целью полевой работы во время оценки является сбор дополнительных первичных и вторичных данных и информации для обеспечения достоверности оценки. Поэтому полевая работа включает в себя, помимо прочего, следующие мероприятия: выезд на место реализации проекта, обсуждение ключевых источников информации с различными заинтересованными сторонами, включая предполагаемых выгодоприобретателей, полуструктурированные интервью с группами физических лиц и учреждениями, а также получение дополнительных данных и документации у руководства проекта и других партнеров в стране проведения оценки. Методы, используемые в каждом случае проведения оценки, будут адаптироваться под контекст и не будут однообразными. В зависимости от ситуации IEO может в рамках оценки также привлекать местные учреждения для выполнения более тщательных и структурированных опросов, чтобы получить и проанализировать первичные данные. Учреждения частного сектора, обладающие экспертными знаниями в оценке, могут привлекаться к опросам и качественным методам анализа.
- 124.** Полевая работа обычно проводится в течение 2–4 недель. По ее окончании, перед тем как покинуть страну, IEO представляет первоначальные выводы визита ключевым заинтересованным сторонам, включая руководителей клиентских организаций, в случае проведения оценки проекта. Содержимое таких презентаций рассматривается как предварительное и подлежащее дальнейшей проверке и не включает рекомендации.

125. В случае проведения оценки проекта IEO следует Конвенции Международной организации труда № 169 об участии. Это делается для того, чтобы обеспечить уместность инструментов для различного толкования результатов, выполнения активного поиска дискриминируемых групп с целью их вовлечения, а также для адаптации языка, пространства и подхода, с тем чтобы неимущие социальные группы чувствовали себя комфортно, будучи вовлеченными в процесс оценки. Посредством полевой работы IEO исследует точки соприкосновения разных категорий, которые традиционно рассматривались как изолированные, в частности по признакам пола, расы, класса, ограниченных возможностей здоровья и территории.

Этап 4: подготовка отчета по оценке

- 126.** На этапе 4 IEO подготавливает черновик окончательной версии оценочного отчета. Отчет является документом, который представляет выводы, заключения и рекомендации выполненной оценки. Он составляется объективно путем триангуляции свидетельств с целью формулировки выводов и имеет прозрачный «доказательный след». Отчеты включают краткое резюме и многочисленные приложения, включая перечень лиц, с которыми проведены встречи или интервью, список документации и другие существенные данные/информацию, подтверждающие содержимое основного отчета. Отчет должен определять различия в результатах для разных групп, выделяемых по доходу, полу, принадлежности к коренным сообществам или ограниченным возможностям здоровья, если такие различия имеются. Черновик отчета по оценке готовится в течение 5–7 недель.

Этап 5: проверка черновика отчета по оценке и ответ Высшего руководства НБР

- 127.** Тщательная внутренняя экспертная проверка черновика отчета по оценке выполняется внутри IEO для обеспечения методической тщательности и последовательности при проведении разных оценок. В дополнение к этому, в случае проведения стратегической

оценки IEO привлекает независимых внешних экспертов (физических лиц или учреждения) для проверки отдельных результатов оценки, включая черновик окончательной версии отчета. При этом внимание уделяется привлечению физических лиц и учреждений из релевантных стран-участниц в качестве внешних экспертов, чтобы более глубокое понимание ими местного контекста положительно сказалось на качестве соответствующих документов IEO.

- 128.** Затем Междепартаментскую рабочую группу по оценке и Консультативный комитет высшего уровня по оценке просят проверить избранные стратегические оценки и другие документы IEO. Что касается всех проверок экспертами, внимание уделяется тому, чтобы в оценке присутствовал корректный набор свидетельств, выводы были бы основаны на триангуляции разных источников данных и информации, а оценка правильно учитывала бы контекст анализируемой ситуации.
- 129.** Все черновики оценочных отчетов передаются в Высшее руководство НБР для предоставления комментариев. Членам Совета директоров также предоставляется возможность давать свои комментарии на отчеты по оценке в соответствии с подходом, принятым на этапе 1, описанном выше. Заинтересованным сторонам выделяется три недели на предоставление ответа, а все полученные комментарии тщательным образом рассматриваются IEO при подготовке окончательной версии отчета по оценке.
- 130.** После того как окончательная версия отчета будет готова, IEO предоставляет ее Высшему руководству НБР для подготовки им письменного ответа. Таким образом Высшее руководство НБР получает возможность выразить свое окончательное мнение по оценке и озвучить свои предложения по реализации его рекомендаций. Ответ Высшего руководства НБР передается IEO и Совету директоров наряду с отчетом по оценке и включается в основной отчет по оценке, который публикуется и распространяется.

Этап 6: обмен знаниями, коммуникация и информирование

- 131.** IEO уделяет значительное внимание обмену знаниями и обучению через процесс оценки, в частности путем обязательного вовлечения заинтересованных сторон на ключевых этапах оценки и предоставления им возможности делиться своими комментариями по различным документам, подготовленным IEO в ходе оценки. Некоторые отчеты по оценке IEO представляются на рассмотрение Совету директоров и впоследствии публикуются без получения предварительного разрешения от кого-либо не из IEO. Однако, в исключительных случаях, например в отношении раскрытия отчета по оценке государственного сектора, IEO рекомендует Совету директоров по результатам консультаций с Высшим руководством НБР и соответствующими властями страны не раскрывать отчет, если он представляет риски для Банка. В отношении раскрытия документов оценки деятельности частного сектора применяется дифференцированный подход. Как это делается и другими многосторонними банками развития, IEO удаляет всю конфиденциальную информацию из результатов по частному сектору и запрашивает у заемщика разрешение на раскрытие информации по согласованию с властями страны-участницы.
- 132.** В этом отношении каждый концептуальный документ, составленный в начале оценки, имеет выделенный краткий раздел, определяющий стратегию обмена знаниями, коммуникации и информирования, и соответствующие мероприятия, которые подлежат осуществлению во время проведения оценки.
- 133.** Для «окончательной» оценки IEO предпринимает ряд действий в отношении обмена знаниями, коммуникации и информирования. Такие действия включают в себя публикацию отчетов по оценке IEO и связанных с ними документов в соответствии с положениями о раскрытии, предусмотренными Политикой оценки

и Стратегией оценки, на веб-страницах IEO сайта НБР, а также инициативное распространение отчетов (например, путем рассылки по электронной почте или публикации в социальных сетях) партнерам в стране, соответствующим международным организациям, Группе взаимодействия многосторонних банков развития в сфере оценки, национальным, региональным и международным ассоциациям, сетевым организациям и сообществам в сфере оценки, а также иным заинтересованным сторонам и организациям. IEO посредством участия в конференциях и семинарах национального, регионального и международного уровня будет обеспечивать более широкое информирование о своих выводах и извлеченных уроках. Кроме того, там, где это возможно, для информирования и распространения также используются местные и международные СМИ.

134. По завершению каждой оценки странового портфеля IEO организует в стране семинары по обмену знаниями для распространения уроков и передовых методов, извлеченных на основании анализа всего портфеля. IEO может выборочно организовывать такие семинары и для других типов оценки как в стране, так и в главном офисе НБР, если на это имеется достаточный запрос и если этому соответствует характер проведенной оценки. IEO заключает партнерские соглашения при проведении оценки с учреждениями, осуществляющими мониторинг и оценку в странах-участницах НБР, что также полезно для проведения семинаров по обмену знаниями в стране. Такие семинары предоставляют возможности для диалога, критики и обмена идеями по проведенным IEO оценкам и для обсуждения возможностей и трудностей на будущее. Как таковые, семинары фокусируются на обучении и обмене передовым опытом.

135. По каждой оценке IEO составляет «Линзу оценки» и инфографику. «Линза оценки» — это двухстраничная удобочитаемая брошюра, содержащая сводную информацию по выводам оценки и рекомендации, которая предназначена для широкого круга читателей, особенно для лиц, реализующих политику и принимающих решения. Инфографика тоже представляет собой двухстраничную брошюру, содержащую сводные результаты проекта и оценки в визуализированном формате.

136. Хотя все отчеты по оценке и связанные с ними документы составляются на английском языке, для лучшего усвоения уроков и рекомендаций «Линза оценки» подготавливается и на других языках, актуальных для стран-участниц.²¹ Аналогичным образом, резюме отчетов по оценке проектов в Бразилии и Китае переводятся на португальский и китайский языки соответственно, и включаются в окончательные версии отчетов по оценке, наряду с резюме на английском языке. Весь процесс обмена знаниями, коммуникации и информационно-разъяснительной деятельности занимает не менее 4–6 недель.

²¹ В зависимости от запроса и наличия ресурсов IEO может в отдельных случаях выборочно переводить весь отчет по оценке на языки, актуальные для стран-участниц.

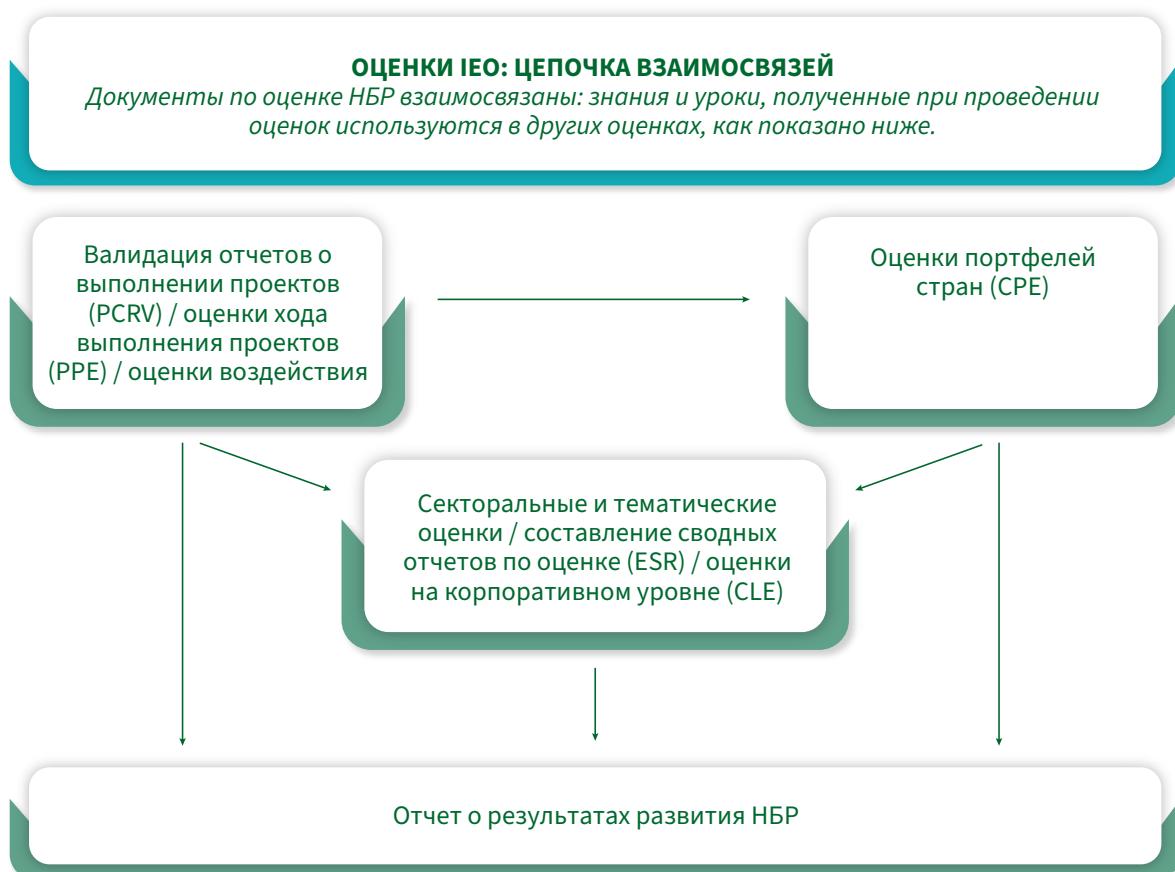
05

НОМЕНКЛАТУРА НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ

137. IEO осуществляет несколько типов оценки, в том числе оценку проектов, оценку страновых портфелей, тематическую/отраслевую оценку, готовит сводные отчеты по оценке и оценки на корпоративном уровне.

IEO может ввести дополнительные документы в будущем (в частности, оценку воздействия проекта), однако момент для расширения номенклатуры пока не наступил.

РИСУНОК 5: КАК РАЗНЫЕ ТИПЫ ОЦЕНКИ IEO СНАБЖАЮТ ДРУГ ДРУГА ДАННЫМИ?



138. Оценки проектов. IEO осуществляет два типа оценки проектов, а именно: валидацию отчетов о выполнении проектов и оценку хода выполнения проектов. Более того, IEO планирует осуществлять, очень выборочно, как минимум одну оценку воздействия проекта в год, однако это является вопросом на будущее.

139. Валидация отчетов о выполнении проектов (PCRV). Отчеты о выполнении проектов — это самооценки, составляемые НБР после завершения каждого проекта. А «валидация» означает, что IEO выполняет анализ общего качества отчета о выполнении проекта. PCRV подтверждают выводы, рейтинги и качество отчетов о выполнении проектов

посредством камеральных проверок и, если потребуется, через общение с избранными заинтересованными сторонами. Валидация отчета о выполнении проекта также может указывать на дополнительные метрики каждого критерия, которые могли бы быть приняты во внимание, при этом по каждому критерию оценки обозначаются различия между рейтингом, присвоенным во время валидации отчета о выполнении проекта, и рейтингом, указанным в отчете о выполнении проекта (в случае их наличия). Валидация отчетов о выполнении проектов также включает в себя анализ и рейтинг общего качества отчета о выполнении проекта по нескольким показателям.

140. Цели, методика и процесс валидации отчетов о выполнении проектов изложены в отдельном документе²², утвержденном Советом директоров. Методика подготовки валидации отчетов о выполнении проектов может, тем не менее, в определенной степени корректироваться на основе некоторых положений, приведенных в данном Руководстве.

141. IEO выполняет валидацию 100 % отчетов о выполнении проектов, подготовленных НБР в любом отдельном году, за двумя исключениями: если оценка хода выполнения проекта (PPE) была выполнена прямо перед завершением проекта или если IEO планирует провести такую оценку в течение 12–18 месяцев после завершения проекта.

142. Оценка хода выполнения проекта. Основной целью оценки хода выполнения проекта является анализ результатов проектов, финансируемых НБР, и выработка рекомендаций и уроков для реализации текущих проектов и разработки планов будущих действий. Критерии оценки и система рейтинга, приведенные в главе 3 выше, будут являться отправной точкой для подготовки структуры оценки проектов, если только не присутствуют обстоятельства непреодолимой силы. Выбор методов сбора

и анализа данных будет осуществляться в рамках концептуального документа по оценке. Все оценки хода выполнения проектов будут включать полевую работу, выполняемую командой IEO, состоящей из специалистов по оценке и технических специалистов, привлекаемых по мере необходимости. Ожидаемый срок завершения оценки хода выполнения проекта — 6 месяцев.

143. Оценка воздействия проекта. В настоящее время IEO не выполняет такую оценку. Чтобы обеспечить надлежащий анализ воздействия, такая оценка должна выполняться через 2–3 года после закрытия проекта. Когда IEO решит представить такие документы, он будет использовать квази-экспериментальную или экспериментальную структуру, включая рандомизированные контрольные испытания. Для проектов, утвержденных в предыдущие годы, реализация которых уже начата, IEO будет использовать «ретроспективный метод» для оценки воздействия. Для новых утвержденных проектов могут также рассматриваться рандомизированные контрольные испытания или методы разности разностей. Проведение оценки воздействия может занимать около восьми месяцев. Проекты с высокой степенью инноваций, особенно использующие определенные технологии, могут стать хорошими кандидатами для оценки воздействия.

144. Оценка портфелей стран (CPE). Расширенной целью оценки портфелей стран является анализ общего партнерства между НБР и затрагиваемой страной, включая результаты стимулирования устойчивого экономического и социального развития. Основные цели оценки портфелей стран:

- (i) анализ результатов партнерств между НБР и странами; а также
- (ii) извлечение уроков и выработка рекомендаций для укрепления партнерств и определения приоритетов на будущее.

22 См. PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf (ndb.int) (Отчет о выполнении проекта-валидация-методика-и-процесс.pdf (ndb.int)).
<https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/04/PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf>.

145. Для стран, где оценка портфеля страны проводится впервые, будут охватываться все операции и действия с начала деятельности Банка в 2015 году. При последующих оценках в той же стране период оцениваемых действий будет определяться на основе периода, прошедшего с момента проведения последней оценки портфеля в этой стране.

146. Оценка портфелей стран предполагает анализ двух ключевых измерений сотрудничества:

- (i) портфель проектов НБР, и
- (ii) деятельность, не предусматривающая финансирования, например обмен знаниями, партнерства и прочее. В рамках оценки портфеля страны также проводится анализ стратегических приоритетов НБР и его позиционирование в стране. На основе вышеуказанного оценка портфеля страны формулирует заключение об эффективности превалирующего партнерства между НБР и страной. В рамках оценки портфеля страны проводится обширная полевая работа по ряду проектов разнообразными группами специалистов IEO и расширенные консультации с заинтересованными сторонами. В случае необходимости и в зависимости от размера портфеля, качества доступности данных и предыдущих оценок IEO, проведенных в той же стране, в рамках оценки портфеля страны IEO может заказать проведение целевых опросов по отдельным проектам, чтобы собрать дополнительные первичные данные для анализа.

147. Учитывая объем и значимость оценки портфеля страны по сравнению с оценкой отдельных проектов, как упоминалось ранее, IEO организует семинар по обмену знаниями в конце каждой оценки портфеля страны на национальном уровне. Цель таких семинаров — поделиться результатами оценки портфеля страны и уроками, извлеченными из нее, а также вовлечь многочисленные заинтересованные стороны в диалог и критику по основным темам, включенным в окончательный отчет. Более того, в начале проведения оценки портфеля страны IEO

организует семинар в основном для персонала проекта и коллег из НБР, чтобы они получили полное представление об оценке портфеля страны и ожидаемом от них вкладе во время ее проведения. Ожидаемый срок завершения оценки портфеля страны — 9–10 месяцев.

148. Отраслевая/тематическая оценка. Такая оценка охватывает выбранный предмет или отрасль, имеющую важное значение для НБР и обычно указанную в качестве приоритета в Общей стратегии Банка (например, инфраструктура, транспорт, энергетика, климат и финансы и т. д.). Обычно тематическая/отраслевая оценка охватывает деятельность НБР более чем в одной стране-участнице, хотя могут быть ситуации, когда проведение такой оценки ограничивается одной страной.

149. Основная цель такой оценки — анализ показателей работы Банка в отдельной отрасли или по отдельному направлению, а также извлечение уроков и выработка рекомендаций на будущее. Чтобы повысить полезность этих типов оценки, рекомендуется проводить их перед подготовкой новой либо пересмотром действующей политики или стратегии по той же отрасли или теме. Она также полезна в качестве инструмента выработки и документирования знания, опыта и передовых методов работы по важным направлениям для Банка и его участников. Ожидаемый срок завершения тематической/отраслевой оценки — 10–12 месяцев.

150. Сводный отчет по оценке (ESR). В отличие от других документов IEO, сводный отчет по оценке — это отчет, направленный на получение знаний и фокусирующийся на выработке уроков и передовых методов работы. Его задачей не является анализ подотчетности и показателей работы. Каждый сводный отчет по оценке фокусируется на одном предмете, представляющем важное значение для НБР, с целью заполнения пробелов в знаниях по приоритетным направлениям, определенным Общей стратегией Банка. В числе примеров — охрана окружающей среды, цифровизация, водоснабжение и водоотведение, а также другие направления. При составлении

сводных отчетов по оценке широко используются данные из других отчетов IEO, а также оценок подобных организаций по той же тематике. Их могут дополнять выводы исследований, проведенных НБР и другими организациями. С учетом характера продукта отчет может не включать рекомендации или требовать письменного ответа Высшего руководства НБР. Обычно составление сводного отчета по оценке занимает девять месяцев.

151. Оценка на корпоративном уровне (CLE).

Это самый сложный тип оценки, проводимой IEO, и на ее выполнение отводится 12 месяцев. В рамках оценки на корпоративном уровне анализируются результаты корпоративных политик, стратегий, систем, бизнес-процессов НБР, а также организационные аспекты (например, руководство, кадровые ресурсы, информационные технологии, проектный цикл, закупки, финансовая архитектура и прочее), а ее целью является повышение подотчетности внутри организации. Учитывая тот факт, что разные направления, вероятнее всего, будут рассматриваться в рамках разных оценок на корпоративном уровне, ее методика и процесс определяются во время подготовки концептуального документа, однако основные принципы Политики оценки, Стратегии оценки и данного Руководства все равно в основном соблюдаются.

152. Промежуточная оценка. С учетом того, что Банк начал осуществлять деятельность только в 2015 году и завершенных проектов пока не так много, IEO в настоящее время проводит оценку некоторых проектов до их завершения. Кроме того, он также выборочно проводит промежуточную оценку (МТЕ) с целью анализа показателей выполнения и предоставления рекомендаций на оставшийся период реализации с целью обеспечения более качественных результатов по завершении проекта. Такая оценка не станет основным направлением в портфеле, а будет проводиться только в особых, исключительных обстоятельствах. При проведении промежуточной оценки IEO будет использовать данные самооценки, доступные во внутренних системах НБР, отчеты о ходе

выполнения проектов, подготовленные руководством проектов, а также исследования релевантности, проведенные другими организациями. Заключения будут обстоятельно составляться с учетом текущего положения дел, возможностей по реализации и возникших трудностей, а затем будут использоваться для выработки рекомендаций с целью повышения качества реализации проекта в оставшийся период его осуществления.

153. Совместная оценка. Совместная оценка

— это мощный инструмент для взаимного обогащения опыта и обучения друг у друга. В дополнение к проведению совместной с другими многосторонними банками развития оценки будут изучаться возможности проведения совместной оценки с национальными банками развития, государственными учреждениями, отвечающими за проведение оценки, вновь созданными учреждениями и другими подобными организациями в странах-участницах НБР. Путем проведения совместной оценки IEO может, помимо прочего, сосредоточить усилия на оценке партнерств НБР, что делает финансирование, предоставляемое этим Банком, уникальным и развивающим/улучшающим методику совместной оценки. Она также повышает результативность, особенно с точки зрения страны-участницы, когда встает вопрос о проведении оценки проекта, совместно финансируемого более чем одной организацией.

154. Отчет о результатах развития НБР

(RDR). Данный отчет предоставляет обзор агрегированных показателей операционной и связанной с ней деятельности НБР. В нем обобщаются ключевые результаты и тенденции в показателях работы, выводы и уроки, полученные из комплекса оценок, и предлагаются рекомендации на будущее. Каждое издание отчета о результатах развития включает специальную главу, посвященную значимому для Банка и его стран-участниц направлению (например, инфраструктура, изменение климата и т. д.).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Принципы выбора

Принципы выбора включают ряд критериев для принятия решения о том, оценку чего нужно проводить и что нужно включать в рабочую программу IEO, по типам оценки. Они обеспечивают повышение прозрачности и объективности при расстановке приоритетов в отношении проведения оценок Офисом независимой оценки. Выбор осуществляется по 5-балльной шкале, где 5 — самый высокий балл, а 1 — самый низкий.

Тип оценки	Критерии включения в оценку	Шкала рейтинга от 1 до 5 (чем выше, тем лучше)
------------	-----------------------------	--

- Оценка хода выполнения проекта (PPE)
1. Имеются ли серьезные пробелы в информации, несоответствия и аналитические уязвимости в отчете о выполнении проекта (PCR), обнаруженные IEO?
 2. Использует ли проект инновационные подходы (секторальные, сквозные аспекты или организационные мероприятия), которые можно масштабировать в других проектах?
 3. Есть ли существенные отклонения рейтингов, содержащихся в PCR, от рейтингов, присвоенных по результатам проверки документов и данных систем управленческой информации?
 4. Как данная оценка вписывается в географическую сбалансированность портфеля оценок IEO?
 5. Как оценка вписывается в желаемое сочетание государственного и частного участия в оценке проекта?
 6. В какие другие итоговые материалы IEO (например, сводный отчет по оценке) может внести свой вклад эта оценка?
 7. Достаточно ли у IEO ресурсов (финансовых и человеческих) для проведения этой оценки?

Среднее количество баллов для выбора оценки хода выполнения проекта

- Оценка воздействия (IE)
1. Соответствует ли оценка воздействия стратегическим приоритетам НБР?
 2. Приносят ли оценки проектов другие результаты, которые заслуживают более глубокого изучения, включая углубленный анализ их воздействия?
 3. Имеется ли потенциал в стране и у IEO для проведения оценки воздействия, включая ресурсы?
 4. Подходит ли время проведения предлагаемой оценки воздействия различным заинтересованным сторонам на уровне страны?
 5. Является ли время после завершения проекта подходящим — не слишком ранним после закрытия проекта и не слишком поздним для оценки воздействия?
 6. Доступна ли контрольная группа для контрафактического анализа, или была ли она создана с самого начала?

Среднее количество баллов для выбора оценки воздействия

Тип оценки	Критерии включения в оценку	Шкала рейтинга от 1 до 5 (чем выше, тем лучше)
------------	-----------------------------	--

Оценка портфеля страны (CPE)

1. Имеются ли в стране подходящие проекты, по которым можно провести оценку портфеля страны?
2. Являются ли проекты, выбранные для выездного посещения, характерными для портфеля страны?
3. Является ли время проведения оценки портфеля страны подходящим с учетом политического/экологического контекста?
4. Имеется ли в НБР или стране-участнице точка принятия решения, которая могла бы повлиять на время проведения этой оценки?
5. Имеются ли инновационные аспекты в конечных результатах портфеля страны (секторальные, сквозные аспекты или организационные мероприятия), которые можно масштабировать в других проектах?
6. Имеются ли пробелы в реализации портфеля страны, из которых можно извлечь полезные уроки?
7. Какие другие итоговые материалы IEO (например, тематические оценки) могут быть полезны для этой оценки или получить пользу от этой оценки?
8. Достаточно ли у IEO ресурсов (финансовых и человеческих) для проведения этой оценки?

Среднее количество баллов для выбора страны для проведения оценки портфеля страны

- Тематическая оценка (TE)
- Оценка на корпоративном уровне (CLE)
- Сводный отчет по оценке (ESR)

1. Являются ли предмет или тема приоритетными для заинтересованных сторон НБР?
2. Согласуется ли данный предмет со стратегическими приоритетами НБР, секторальными приоритетами, а также сквозными аспектами?
3. Устранит ли данная оценка пробел в знаниях для НБР?
4. Имеется ли в НБР точка принятия решения, которая могла бы повлиять на время проведения этой оценки?
5. Как эта оценка согласуется с целью IEO?
6. Имеются ли подходящие оценки хода выполнения проекта или воздействия, которые могут быть полезны для этой оценки?
7. В какие другие итоговые материалы IEO может внести свой вклад эта оценка?
8. Достаточно ли у IEO ресурсов (финансовых и человеческих) для проведения этой оценки?

Среднее количество баллов для выбора тематической оценки / оценки на корпоративном уровне / сводного отчета по оценке

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Критерии оценки Группы сотрудничества в сфере оценки

Группа сотрудничества в сфере оценки (ECG) была учреждена в 1996 году для продвижения более гармонизированного подхода к методике оценки среди многосторонних банков развития (MDB). Ниже описываются шесть критериев оценки²³, которыми они руководствуются в своей работе:

- i. **Релевантность:** согласованность целей операций, направленных на развитие, с потребностями бенефициаров, с приоритетами и стратегией страны в развитии или политике, со стратегией содействия и корпоративными целями международного финансового учреждения, а также достаточность компонентов проекта (структурь) для достижения этих целей.
- ii. **Согласованность:** степень, в которой другие операции (в частности, политики) поддерживают интервенцию или вредят ей и наоборот.
- iii. **Эффективность:** степень, в которой проект достиг (или ожидается, что достигнет) своих заявленных целей с учетом их относительной важности.
- iv. **Результативность:** степень, в которой проект экономично использовал свои ресурсы для достижения результатов.
- v. **Воздействие:** более высокий уровень конечных результатов проектов или стратегии.
- vi. **Устойчивость:** вероятность сохранения долгосрочных выгод и устойчивость к риску иссякания чистой выгоды со временем.

Эти критерии образуют нормативные принципы оценки качества или ценности операций, включая политики, стратегии, программы, проекты или меры. Обдуманно применяя эти критерии, лица, проводящие оценку, вносят вклад в информированное принятие решений и получение более высоких конечных результатов развития.

23 Взято с адаптацией из: Evaluation Cooperation Group, Big Book on Evaluation Good Practice Standards, 2012, ECG Big Book on Good Practice Standards | Evaluation Cooperation Group (ecgnet.org). <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>. <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Критерии оценки Комитета по содействию в развитии Организации экономического сотрудничества и развития (OECD-DAC)

OECD-DAC впервые принял пять критериев оценки в 1991 году и предоставил определения к ним в 2002 году. Этими пятью критериями являются: релевантность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость. Они стали общепринятым ориентиром для организаций, проводящих оценку в сфере сотрудничества по развитию и не только.

В 2017–2019 годах был запущен масштабный процесс консультаций и адаптации, стимулируемый желанием отреагировать на Программу развития до 2030 года и возможностью извлечь пользу из обширного опыта и накопления знаний с момента, когда этим критериям впервые были даны определения. В результате этого в декабре 2019 года DAC одобрил пересмотренные критерии,²⁴ уточненные определения которых приводятся ниже:

i. Релевантность: достигает ли операция правильных целей?

Степень, в которой цели и структура операции отвечают глобальным потребностям, политикам и приоритетам, а также потребностям, политикам и приоритетам бенефициаров, стран, партнеров и учреждений и продолжат отвечать в случае изменения обстоятельств.

ii. Согласованность: насколько операция уместна?

Совместимость операции с другими интервенциями в стране, секторе или учреждении.

iii. Эффективность: достигает ли операция своих целей?

Степень, в которой достигла или по ожиданиям достигнет операция, своих целей и результатов, включая дифференцированные результаты по разным группам.

iv. Результативность: Насколько хорошо используются ресурсы?

Степень, в которой операция обеспечивает или скорее всего обеспечит получение результатов рациональным и своевременным образом.

v. Воздействие: Как операция влияет на положение дел?

Степень, в которой операция в долгосрочной перспективе произвела или по ожиданиям произведет значительный положительный или отрицательный эффект высокого уровня, как намеренный, так и непреднамеренный.

vi. Устойчивость: Сохраняются ли выгоды?

Степень, в которой чистые выгоды от операции сохраняются или скорее всего сохранятся.

²⁴ OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use, DAC Network on Development Evaluation, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Вопросы в рамках оценки для изучения показателей по сквозным аспектам в Общей стратегии НБР на 2022–2026 годы

Общая стратегия НБР на 2022–2026 годы затрагивает три сквозные аспекта: (i) инклюзивность и равенство; (ii) обеспечение устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам; а также (iii) внедрение технологий. Это конкретные приоритеты НБР, но все три аспекта могут применяться в каждом случае оценки. Вопросы, которые можно исследовать в рамках оценки по этим межсекторальным аспектам, рассматриваются ниже.

1. Инклюзивность и равенство

- В какой степени присутствовало инклюзивное вовлечение стран-участниц, клиентов, местных правительств и других заинтересованных сторон во время подготовки структуры проекта? Были ли зафиксированы различные точки зрения, отдавался ли при этом приоритет маргинализированным группам?
- Принимались ли защитные социальные меры? Были ли такие защитные меры релевантными и эффективными?
- В какой степени цели и структура проекта вносят вклад в решение проблем системной несправедливости и развитие более инклюзивного общества?
- В какой степени были отражены проблемы инклюзивности и равенства в матрице результатов, конечных и промежуточных результатах проекта, мерах, осуществляемых в рамках проекта и т.д.?
- В какой степени были вовлечены в реализацию местные правительства и сетевые партнеры?
- Насколько эффективно системы мониторинга и оценки собирали разукрупненные данные по различным группам населения, географическим локациям и контекстам с целью проведения анализа равенства?
- В какой степени были достигнуты цели, конечные и промежуточные результаты, связанные с равенством и инклюзивностью? Какие уроки были извлечены в отношении проблемных соотношений сил и достижения инклюзивности и равенства?
- В чем заключается чистая социальная выгода, полученная от проекта? Как следует ее рассматривать с позиции равенства?
- Как по-другому мог бы быть реализован проект в разных группах населения, географических локациях и контекстах для продвижения инклюзивности и равенства?

2. Обеспечение устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам

- В какой степени при разработке проекта надлежащим образом учитывались вопросы повышения устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам?
- В какой степени проект был основан на инклюзивном, ориентированном на равенство анализе факторов, усиливающих изменение климата и масштабы природных катаклизмов? Насколько комплексно была рассмотрена укрупненная экосистема, позволяющая укрепить устойчивость?
- В какой степени проект был нацелен на укрепление сформированных местным правительством комитетов, задействованных в обеспечении устойчивости к изменению климата и природным катаклизмам, и принимал меры по повышению их инклюзивности?
- Насколько релевантными, справедливыми и устойчивыми были меры по противодействию природным катаклизмам, принятые в рамках проекта в период его реализации?
- В какой степени проект использовал подходящие технологии для прогнозирования изменения климата и природных катаклизмов, а также принятия мер по противодействию им?
- Насколько эффективно проект влиял на политики по адаптации к изменению климата и по мерам реагирования на природные катаклизмы с технической точки зрения и с точки зрения равенства?

3. Внедрение технологий

- Насколько эффективными являются технологические инструменты и платформы, использовавшиеся для сбора и анализа данных, а также управления ими в процессах оценки?
- В какой степени внедрение технологий в оценке повысило доступность и инклюзивность процесса оценки для всех заинтересованных сторон?
- Какой вклад вносит внедрение технологий в повышение обстоятельности, качества и прозрачности оценки?
- Каким образом использование технологий в оценке согласуется с достижением целей устойчивого развития и обеспечения устойчивости к изменению климата, и как оно их поддерживает?
- Какие используются механизмы, для обеспечения этического применения технологий в процессе оценки, включая обеспечение конфиденциальности и защиты личных данных?
- Насколько обстоятельно учитывались в структуре проекта потенциальные варианты применения технологий для повышения его эффективности и результативности?
- В какой степени использовались технологии для повышения инклюзивности и равенства в реализации проекта?
- Насколько эффективным был проект в части стимулирования фактического применения технологий странами-участницами, производственными группами и частным сектором?
- В какой степени является устойчивым использование технологий заинтересованными сторонами в рамках проекта?
- Имелись ли какие-либо неожиданные негативные или позитивные воздействия от применения технологий? Если имелись, уточните какие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Australian Skills Quality Authority, n.d., *What is the difference between an assessment tool and an assessment instrument? (Clause 1.8)* | Australian Skills Quality Authority (ASQA). См.здесь: <https://www.asqa.gov.au/faqs/what-difference-between-assessment-tool-and-assessment-instrument-clause-18>
2. Banerjee, Abhijit, *Strengthening NDB Impact Through Rigorous Evaluations and Evidence*, Independent Evaluation Office (IEO), New Development Bank (NDB), Shanghai, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/event/the-third-ieo-lecture-series/>
3. Brown, G., El-Erian, M., & Michael, *Permacrisis*, 2022. См.здесь: <https://www.simonandschuster.co.in/books/Permacrisis/Gordon-Brown/9781398525627>
4. EvalCommunity, *Understanding Evaluation Methodologies: M&E Methods and Techniques for Assessing Performance and Impact*, 2023. См.здесь: <https://www.evalcommunity.com/career-center/evaluation-methodologies/>
5. Evaluation Cooperation Group, *Big Book on Evaluation Good Practice Standards*, 2012. См.здесь: <https://www.ecgnet.org/document/ecg-big-book-good-practice-standards>
6. Gourinchas, Pierre-Olivier (<https://www.imf.org/en/Blogs/authors?author=Pierre-Olivier%20Gourinchas>) *Global economy on track but not yet out of the woods*, IMF, 2023. См.здесь: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/07/25/global-economy-on-track-but-not-yet-out-of-the-woods>
7. IEO, IDEAS, International Evaluation Academy, UNICEF Evaluation Office and IFAD, *What are the key collaborative arrangements needed to generate influential evaluations?* NDB IEO, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/event/what-are-the-key-collaborative-arrangements-needed-to-generate-influential-evaluations/>
8. Mertens, D. M., *Transformative Paradigm: Mixed Methods and Social Justice*. Journal of Mixed Methods Research, 1(3), 212–225, 2007. См.здесь: <https://doi.org/10.1177/1558689807302811>
9. Naidoo, Indran, *Evaluation principles and practices for the NDB to consider to improve transparency and accountability. Lesson from IEO, UNDP and IOE IFAD*, Second Independent Evaluation Office lecture, NDB, 12 January, 2023. См. презентацию здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/02/Presentation-Indran-Naidoo-NDB-IEO-12-Jan-2023.pdf>
10. National Endowment for Financial Education (NEFE), *NEFE Financial Education Evaluation Manual*, Appendix A: Glossary of Evaluation Terms, 2016. См.здесь: <https://toolkit.nefe.org/evaluation-resources/evaluation-manual/section-5-appendices/appendix-a-glossary-of-evaluation-terms>
11. NDB, *Agreement on the New Development Bank*, 2014. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/11/Agreement-on-the-New-Development-Bank.pdf>
12. NDB, *Environment and Social Framework (V4)*, 2016. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/02/ndb-environment-social-framework-20160330.pdf>
13. NDB, *Environment and Social Framework (V4)*, 2016. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/02/ndb-environment-social-framework-20160330.pdf>
14. NDB, *Procurement Policy*, 2020. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2017/01/ndb-corporate-procurement-policy-20160412.pdf>
15. NDB, *General Strategy for 2022–2026*, 2022. См.здесь: <https://www.ndb.int/about-ndb/general-strategy/>
16. NDB, *Evaluation Policy*, 2022. См.здесь: https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/08/IEO_Final-Evaluation-Policy.pdf
17. NDB, *Commuqué from the First Meeting of the NDB High-Level Evaluation Advisory Committee*, 2023.

18. NDB, *Minutes – First Meeting of the Inter-Departmental Working Group on Evaluation*, 2023.
19. NDB, *Project Completion Report Validation by the Independent Evaluation Office: Methodology and Process*, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/04/PCR-Validation-Methodology-and-Process.pdf>
20. NDB, *Approach Paper – Preparation of New Development Bank’s Evaluation Manual*, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/06/Approach-Paper-%E2%80%93-Preparation-of-NDB-Evaluation-Manual.pdf>
21. NDB, *New Development Bank Independent Evaluation Office Strategy 2024–2026*, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2023/12/IEO-Evaluation-Strategy-2024-2026.pdf>
22. Njiraini, John, *Ukrainian War Hits The BRICS, Global Finance*, April 4, 2022. См.здесь: <https://gfmag.com/news/ukraine-war-hits-brics/>
23. OECD (2019), *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, DAC Network on Development Evaluation, OECD Publishing, Paris. См.здесь: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
24. OECD, *Going for growth 2021 – China*, 2021. См.здесь: <https://www.oecd.org/economy/china-economic-snapshot/>
25. OECD, *OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 1: Preliminary version*, 2023. См.здесь: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en
26. OVE, *OVE’s Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): The 2022 Validation Cycle*, Inter-American Development Bank, 2022. См.здесь: <http://dx.doi.org/10.18235/0004661>
27. Rousseff, Dilma, *Address by NDB President, Dilma Rousseff at Opening of the Plenary Session of the 8th Annual Meeting of the NDB*, 2023. См.здесь: <https://www.ndb.int/insights/address-by-ndb-president-dilma-rousseff-at-opening-of-the-plenary-session-of-the-8th-annual-meeting-of-the-ndb>
28. Sachs, J.D., Lafortune, G., Fuller, G., Drumm, E., *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. Paris, Dublin University Press, 2023. См.здесь: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10196710/>
29. Stockmann, R., Meyer, W., *The Future of Evaluation: Global Trends, New Challenges and Shared Perspectives*, Palgrave Macmillan, London, 2016. См.здесь: https://doi.org/10.1057/9781137376374_1
30. Thomas, Vinod, *Evaluation for a Heightened NDB Impact*, IEO, 2022. См.здесь: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2022/11/Evaluation-for-a-Heightened-NDB-Impact.pdf>
31. Thomas, Vinod, *Risk and Resilience in the Era of Climate Change*, 2021. См.здесь: <https://www.globalpolicyjournal.com/blog/04/04/2024/book-review-risk-and-resilience-era-climate-change>
32. UN DESA. 2023. *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition – July 2023*. New York, USA: UN DESA. См.здесь: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
33. World Bank, *Evaluation 2030 – What Does the Future Look Like?* 2016. См.здесь: <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/evaluation-2030-what-does-future-look>
34. World Bank, *Climate Risk Country Profile – Brazil*. World Bank Group, Washington, 2021. См.здесь: https://climateknowledgeportal.worldbank.org/sites/default/files/2021-07/15915-WB_Brazil_Country_Profile-WEB.pdf

**ОФИС НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ
Новый банк развития**

№ 1600, ул. Гочжань,
новый район Пудун
Шанхай 200126
Китайская Народная Республика

ieo@ndb.int
www.ndb.int/governance/independent-evaluation



ОТСКАНИРУЙТЕ QR-КОД,
ЧТОБЫ СКАЧАТЬ ОТЧЕТ