



Центральноазиатское  
региональное экономическое  
сотрудничество

Концептуальный документ  
по Структуре результатов  
Программы  
Центральноазиатского  
регионального экономического  
сотрудничества

Взгляды, выраженные в данном документе, являются мнением автора и не обязательно отражают взгляды или политики Азиатского банка развития (АБР) или его Совета Директоров, или представляемых ими Правительств. АБР не гарантирует точность данных в данном документе и не берет на себя никакой ответственности за последствия их использования. Используемая терминология не обязательно может совпадать с официальными терминами АБР.

Настоящий документ был переведен с английского языка с целью охвата более широкой аудитории. Однако, английский является официальным языком Азиатского банка развития, и оригинал настоящего документа на английском языке является единственно подлинным (то есть официальным и юридически правомочным) текстом. При цитировании текста необходимо давать ссылку на оригинал данного документа на английском языке. Азиатский банк развития не гарантирует точности перевода и не несет ответственности за любые отклонения от оригинала.

***Одобренный на***  
**8-ой Министерской конференции по**  
**Центральноазиатскому региональному экономическому**  
**сотрудничеству**  
**14–16 октября 2009 год**  
**Улан-Батор, Монголия**

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. Заседание высокопоставленных официальных лиц (ЗВОЛ) Программы Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС) было проведено в Улан-Баторе, Монголия, 28-29 мая 2009 года. ЗВОЛ рассмотрело предложение о разработке Структуры результатов Программы ЦАРЭС, чтобы Программа могла отчитываться по достигнутому прогрессу и эффективности деятельности. Структура результатов предоставит простой, содержательный и последовательный способ того, как показать лидерам, партнерам ЦАРЭС и другим заинтересованным сторонам выгоды регионального экономического сотрудничества, основанного на проектах.

2. Структура результатов будет служить в качестве основы для ежегодного комплексного обзора эффективности развития ЦАРЭС (ОЭР), отслеживая прогресс и достижения. Обзор будет вносить вклад в отчеты для руководства, и информировать будущие процессы принятия решений по деятельности ЦАРЭС. Обзор будет фокусировать внимание на успехах и вызовах, и указывать требуемые действия, отслеживая тенденции в эффективности деятельности в конкретных областях в рамках ЦАРЭС.

3. Данная концептуальная записка будет представлена для одобрения ЗВОЛ 14 октября 2009 г. Она описывает подход к (i) усовершенствованию составных элементов и методики Структуры результатов, и (ii) подготовке первой Структуры результатов Программы ЦАРЭС и ОЭР для презентации перед Министерской конференцией ЦАРЭС в 2010 году. Институт ЦАРЭС (ИЦ) проведет работу с соответствующими комитетами и организациями, с целью (i) завершения работы по выбору и определению индикаторов, (ii) разработки четких инструкций и предоставления всестороннего постоянного обучения по сбору данных, (iii) координации агрегирования и анализа данных для создания первой Структуры результатов ЦАРЭС и ОЭР.

## II. ДИЗАЙН И МЕТОДИКА

4. Предлагаемая Структура результатов включает наборы индикаторов, которые соответствуют целям и задачам Программы ЦАРЭС. Агрегированные данные по результатам, полученные от проектов и деятельности ЦАРЭС, будут использоваться для определения индикаторов, которые, в свою очередь, сформируют основу для ОЭР ЦАРЭС. Для подготовки ОЭР, данные Структуры результатов будут дополняться данными и анализом, полученным из индивидуальных отчетов стран ЦАРЭС (Рисунок 1).

Рисунок 1: Цепочка вкладов для Структуры результатов ЦАРЭС и ОЭР



5. Структура результатов будет действовать на трех уровнях: (i) итоги развития стран ЦАРЭС, (ii) результаты приоритетных секторов Программы ЦАРЭС и их вклад в итоги развития, и (iii) операционная и организационная эффективность партнеров ЦАРЭС (Рисунок 2).



6. **Уровень 1** Структуры результатов отслеживает широкие итоги развития восьми стран-партнеров в отношении (i) сокращения бедности; и (ii) валового внутреннего продукта, торговли и бизнес среды, и развития инфраструктуры. Эти задачи на уровне страны соответствуют заявленной цели Программы ЦАРЭС об ускоренном экономическом росте и сокращении бедности посредством экономического сотрудничества. В то время как итоги на уровне страны складываются в результате совместных усилий стран и партнеров по развитию и не могут приписываться исключительно деятельности ЦАРЭС, включение индикаторов Уровня 1 подкрепляют то, как задачи ЦАРЭС поддерживают более широкие приоритеты развития стран-партнеров.

7. **Уровень 2** представляет собой комплексный обзор итогов, полученных через приоритетные секторы ЦАРЭС (транспорт, содействие торговле, торговая политика и энергетика) в течение периода обзора, и оценивает их потенциальный вклад в более широкие итоги развития региона ЦАРЭС. Представление агрегированных секторных итогов от всех стран ЦАРЭС подкрепляет миссию Программы – развитие посредством сотрудничества – демонстрируя то, как партнерство может оказывать положительное воздействие на результаты.

8. Индикаторы **Уровня 3** отслеживают прогресс операционной и организационной эффективности как результат (i) эффективности деятельности проектов ЦАРЭС, (ii) мобилизации финансов, (iii) управления знаниями, (iv) партнерств с частным сектором, (v) использования человеческих и бюджетных ресурсов, и (vi) бизнес процессов и практик.

9. Успешная реализация Структуры результатов требует поддержки и участия на различных уровнях. Вовлеченные игроки будут включать, но не ограничиваться, тех, которые показаны на Рисунке 2. Уровни участия будут включать от утверждения и одобрения, до более практических процессов сбора данных. Более подробные роли и

ответственность описываются в разделах IV и V. ИЦ будет определять и координировать соответствующее обучение по управлению результатами для всех субъектов ЦАРЭС, отвечающих за сбор, анализ и агрегирование данных. ИЦ будет прилагать постоянные усилия для создания эффективных механизмов сбора данных, которые будут практичными и давать сопоставимые результаты.

10. Индикативные временные рамки для краткосрочных и среднесрочных действий, требуемых для того, чтобы начать этот процесс, представлены в Разделе V. Эти временные рамки предполагают, что ИЦ будет являться основным координатором деятельности по управлению результатами для Программы ЦАРЭС, который будет тесно работать с Национальными координаторами, секторными координационными комитетами и сотрудниками проектов в качестве основных активных участников.

### **III. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИКАТОРОВ, ИСХОДНЫХ ДАННЫХ И ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

11. Индикаторы, приведенные на данный момент в проекте Структуры результатов, являются предварительными. Секторные координационные комитеты ЦАРЭС согласуют окончательные индикаторы для Уровня 2 и обеспечат вклады для индикаторов других уровней, которые будут представлены на первом ЗВОЛ ЦАРЭС в 2010 году для утверждения и одобрения.

12. Процесс выбора и разработки определений индикаторов будет руководствоваться следующими параметрами. Индикаторы должны быть:

- (i) Связаны со стратегическими целями и задачами Программы ЦАРЭС;
- (ii) Нацелены на отражение региональной перспективы или направления, когда это возможно;
- (iii) Практичными, реалистичными, достижимыми, и использовать легко доступные данные;
- (iv) Обеспечивать выходные данные по приоритетным секторам, которые могут быть агрегированы;
- (v) Гибкими и допускать корректировку по мере необходимости, и в то же время, чтобы их можно было стандартизировать, агрегировать и сравнивать по всем странам ЦАРЭС, насколько это возможно.

13. ИЦ будет предоставлять дальнейшее руководство и помощь секторным координационным комитетам в процессе отбора и разработки определений индикаторов.

14. Чтобы содействовать и ускорить начало этого процесса, ЦАРЭС рассмотрит вопрос реализации Структуры результатов с использованием только индикативных исходных данных и целевых показателей, пока не будут установлены фиксированные целевые показатели (т.е., целевым показателем является просто увеличение, сокращение или поддержание, а не конкретный целевой показатель, выражаемый цифровым значением). Соответствующие секторные координационные комитеты ЦАРЭС и другие определенные субъекты определяют цифры исходных данных и целевых показателей в рамках предлагаемых временных рамок (Раздел V).

15. Предлагаемая Структура результатов представляет собой эволюционный процесс. Она будет оставаться гибкой, чтобы отражать приоритеты и направление Программы ЦАРЭС, и будет оцениваться на регулярной основе, чтобы определять области, требующие улучшений. Например, в то время как будут прилагаться все усилия для определения и описания многолетних индикаторов, устанавливаемых с самого начала, по мере необходимости они будут дорабатываться и/или корректироваться, чтобы отразить насколько можно более точную картину прогресса и достижений ЦАРЭС.

#### IV. ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА РЕЗУЛЬТАТОВ ЦАРЭС

##### A. Уровень 1: Итоги развития стран ЦАРЭС

16. Уровень 1 Структуры результатов отслеживает конкретный прогресс развития восьми стран-партнеров в достижении задач в отношении (i) сокращения бедности, и (ii) валового внутреннего продукта, торговли и бизнес среды, и развития инфраструктуры. Эти результаты отражают более широкие итоги развития, в которые проектная деятельность Программы ЦАРЭС старается внести вклад: сокращение бедности и ускоренный экономический рост посредством экономического сотрудничества. Эти итоги получаются как результат совместных усилий стран и партнеров по развитию и не могут приписываться исключительно деятельности ЦАРЭС.

Таблица 1: Итоги развития стран ЦАРЭС (Уровень 1)

Индикатор	Базовый год	Базовое значение	2006	2007	2008
<b>Сокращение бедности</b>					
Население, живущее на менее \$1,25/день (%)					
<b>ВВП, развитие торговли и бизнеса, и инфраструктуры</b>					
ВВП на ППС на душу населения (текущие межд. доллары)					
Внутрирегиональная торговля без энергетики (\$ или % в ВВП)					
Внутрирегиональный экспорт электричества (\$)					
Прямые иностранные инвестиции, чистые притоки (% от ВВП)					
Занятость как доля населения (%)					
Женщины, занятые в не сельскохоз. секторе (%)					
Затраты, чтобы начать бизнес (% ВНД на д.н.)					
Время, требуемое чтобы начать бизнес (дней)					
Уровень электрификации домохозяйств (% от населения)					
Улучшенные источники воды (% от населения)					

ЦАРЭС = Программа Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества; ВВП = валовой национальный продукт; ВНД = валовой национальный доход; ППС = паритет покупательной способности.

**Индикативные источники:** АБР, *Ключевые индикаторы*; ЭСКАТО ООН; ЮНКТАД; Перспективы роста населения ООН; базы данных ВБ (включая, *Индекс торговой логистики*; Монитор ЦРТ, *Индикаторы мирового развития*); Международное энергетическое агентство, *Перспективы мирового развития энергетики*; отчеты стран ЦАРЭС; и Национальные координаторы и команды.

17. Приведенные выше индикаторы являются предварительными, и подлежат согласованию со стороны партнеров ЦАРЭС. В том случае, если данные для конкретных индикаторов не являются легкодоступными, ИЦ проведет консультации с

соответствующими секторными экспертами, чтобы определить альтернативные индикаторы. По мере возможностей необходимо избегать использования опосредованных показателей.

18. Данные для Уровня 1 будут получаться, когда это возможно, из созданных баз данных по развитию для стран ЦАРЭС, агрегироваться, и будут определяться их весовые коэффициенты по числу населения, в случае необходимости, также будет определяться их среднее значение. Данные для Китайской Народной Республики должны относиться только к Синцзянь-уйгурскому автономному региону и Автономному региону Внутренняя Монголия.

19. ИЦ будет (i) осуществлять мониторинг и составлять данные для индикаторов Уровня 1; (ii) координировать сбор дополнительных данных от стран ЦАРЭС, если потребуется, с помощью Национальных координаторов; и (iii) проводить анализ и агрегирование данных для всех индикаторов Уровня 1 при поддержке/с обучением со стороны АБР, при необходимости.

#### **В. Уровень 2: Результаты приоритетных секторов Программы ЦАРЭС и их вклад в итоги развития**

20. Цель Уровня 2 – представить комплексный обзор эффективности операционной деятельности ЦАРЭС, основанной на проектах, и оценить каким образом они вносят вклад в (i) цели Программы ЦАРЭС, и (ii) более широкие желаемые итоги развития региона ЦАРЭС. Это будет достигаться посредством агрегирования итогов, полученных по проектам ЦАРЭС в четырех приоритетных областях: транспорта, содействия торговле, торговой политики и энергетики. Четыре приоритетных сектора будут предоставлять данные для первого элемента Уровня 2, которые будут собираться с начала реализации Структуры результатов. Идентифицированные специальные проекты ЦАРЭС будут в конечном итоге предоставлять данные для второго элемента Уровня 2 (год для начала этой работы предстоит определить).

**Таблица 2: Результаты приоритетных секторов Программы ЦАРЭС и их вклад в итоги развития (Уровень 2)**

Индикатор	Базовый год	Базовое значение	Полученные итоги		Запрограммированные итоги		
			2008	2009	2009	2010	2011
<b>ПЕРВЫЙ ЭЛЕМЕНТ: ПРИОРИТЕТНЫЕ СЕКТОРЫ</b>							
<b>Транспорт и содействие торговле</b>							
Построенные или улучшенные дороги (км) Построенные или улучшенные железные дороги (км) Построенные или улучшенные аэропорты (кол-во) Улучшенные приграничные сооружения (кол-во) Количество служб "одной остановки" и/или схем "единого окна", внедренных в странах ЦАРЭС Измерение и мониторинг эффективности коридоров ЦАРЭС (время) Измерение и мониторинг эффективности коридоров ЦАРЭС (затраты)							
<b>Торговая политика</b>							
Членство в ВТО							
<b>Энергетика</b>							
Установленные или отремонтированные региональные линии электропередач (км) Установленные или отремонтированные региональные распределительные линии (км) Объемы торговли электроэнергией между странами ЦАРЭС (\$)							
<b>ВТОРОЙ ЭЛЕМЕНТ: СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ</b>							
Индикативные области фокусирования: (i) Развитие бизнеса (ii) Управление чрезвычайными ситуациями/рисками (iii) Управление и смягчение рисков для окружающей среды (iv) Координация по борьбе с ВИЧ/СПИД и инфекционными заболеваниями							

ЦАРЭС = Программа Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества; км = километр; ВТО = Всемирная торговая организация.

**Индикативные источники:** Сотрудники проектов транспортного сектора; сотрудники проектов сектора содействия торговле; сотрудники, связанные с сектором торговой политики; сотрудники проектов сектора энергетики; определенные ассоциации грузовых экспедиторов; Секретариат ЦАРЭС; Институт ЦАРЭС; отчеты стран ЦАРЭС; и Национальные координаторы и команды.

21. Индикаторы, приведенные выше, являются предварительными, и окончательный выбор индикаторов Уровня 2, исходных и целевых показателей (запрограммированных итогов) будут определяться соответствующими секторными координационными комитетами. ИЦ предоставит поддержку, руководство и временные рамки для этого процесса.

22. Для индикаторов Уровня 2 прогресс будет отслеживаться через осуществляемую проектную деятельность ЦАРЭС. Данный подход позволяет ЦАРЭС: (i) измерять достижения в реальном времени (избегая временного разрыва в несколько лет, когда получение результатов зависит исключительно от отчетов, подготавливаемых по завершению проектов); (ii) определять сильные стороны и достижения, на которых строится дальнейшая работа; и (iii) как можно скорее устранять потенциально слабые стороны. Результаты будут измеряться против целевых показателей по окончании каждого года: самые последние текущие данные отражают достигнутые результаты рассматриваемого периода и измеряются по отношению к запрограммированным (или прогнозным) целевым показателям. В примере, приведенном ниже, ЦАРЭС превысило свой целевой показатель на 2009 год по индикатору "построенные и улучшенные дороги".

Индикатор	Базовый год	Базовое значение	Полученные итоги		Запрограммированные итоги		
			2008	2009	2009	2010	2011
<b>ПЕРВЫЙ ЭЛЕМЕНТ: ПРИОРИТЕТНЫЕ СЕКТОРЫ</b>							
<b>Транспорт и содействие торговле</b>							
Построенные или улучшенные дороги (км)	2007	695	710	940	860		

23. Другие индикаторы Уровня 2 могут иметь фиксированные целевые показатели, которые определены и согласованы соответствующим секторным координационным комитетом. Хотя предпочтительно установить базовый год и целевой год таким образом, чтобы они не подвергались сильным изменениям, не все индикаторы на Уровне 2 привязаны к тому же году по этим цифровым показателям.

24. Сбор данных в основном будет осуществляться на уровне проектов, с вовлечением сотрудников проектов. Национальным координаторам будет направлена просьба осуществлять координацию сбора данных, которые не связаны с проектами. Отчеты стран ЦАРЭС, соответствующие определенному шаблону, будут представлять как можно больше данных на ежегодной основе.

25. Результаты будут собираться, компоноваться, агрегироваться, проверяться и вноситься в Структуру результатов ИЦ. ИЦ будет проводить совместную работу с представителями от каждого секторного координационного комитета с целью обеспечения достоверности и объективности данных.

### **С. Уровень 3: Операционная и организационная эффективность**

26. Постоянное улучшение операционной деятельности ЦАРЭС будет усиливать способность ЦАРЭС вносить вклад в итоги общего развития региона. Индикаторы операционной эффективности измеряют то, насколько эффективно (i) осуществляются проекты ЦАРЭС, (ii) мобилизуется финансирование, (iii) осуществляется управление и обмен знаниями, и (iv) усиливается партнерство и взаимодействие. Организационная эффективность ЦАРЭС отражается посредством использования внутренних ресурсов партнеров ЦАРЭС для деятельности, связанной с ЦАРЭС. Эти индикаторы отслеживают прогресс в трех областях: (i) человеческие ресурсы, (ii) адекватность бюджета, и (iii) бизнес процессы и практики.

Таблица 3: Операционная и организационная эффективность (Уровень 3)

Индикатор Структуры результатов	Базовый год	Базовое значение	2008	2009	Целевой показатель 2012
<b>Качество операционной деятельности</b>					
Рейтинг завершенных проектов (% успешных)					
<b>Мобилизация финансирования</b>					
Общее новое финансирование, зарезервированное для проектов ЦАРЭС (суммарное финансирование от партнеров ЦАРЭС) Общий показатель выплат по кредитным проектам ЦАРЭС (%) Общее финансирование частного сектора в кредитных проектах ЦАРЭС (% от общего объема проектов ЦАРЭС)					
<b>Управление знаниями</b>					
Рейтинг завершенных проектов технической помощи, связанных с ЦАРЭС (% успешных) Количество участников в обучающих программах, поддержанных ЦАРЭС Количество женщин-участников в учебных программах, поддержанных ЦАРЭС (% от общего числа участников)					
<b>Государственно-частные партнерства</b>					
Доля проектов ЦАРЭС с участием частного сектора (% от общего числа проектов ЦАРЭС)					
<b>Человеческие ресурсы</b>					
Количество сотрудников, активно участвующих в деятельности, связанной с ЦАРЭС (страны ЦАРЭС и МИ) Количество женщин-сотрудников, активно участвующих в деятельности, связанной с ЦАРЭС (страны ЦАРЭС и МИ) (% от общего числа сотрудников)					
<b>Адекватность бюджета</b>					
Предстоит определить					
<b>Бизнес процессы и практики</b>					
Среднее время с момента утверждения займа до первой выплаты для проектов ЦАРЭС (месяцев)					

ЦАРЭС = Программа Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества; МИ = многосторонний институт.

**Индикативные источники:** Институт ЦАРЭС; соответствующие государственные статистические и финансовые управления стран ЦАРЭС; проектные и финансовые управления МИ; Национальные координаторы.

27. Индикаторы, приведенные выше, являются предварительными и подлежат согласованию со стороны партнеров ЦАРЭС. В случае, если данные для конкретных индикаторов не являются легкодоступными, то координационные комитеты и Национальные координаторы должны провести совместную работу с ИЦ, чтобы определить альтернативы, приемлемые для всех. По мере возможностей необходимо избегать использования опосредованных показателей.

28. Данные для Уровня 3 будут собираться систематически от всех партнеров ЦАРЭС – правительств и МИ – и будут представляться ИЦ для анализа, агрегирования и ввода в Структуру результатов. Сбор данных внутри страны будет осуществляться при поддержке Национальных координаторов, наряду с определенной внешней помощью.

29. ИЦ будет координировать сбор информации из различных индикативных источников, описанных выше, указывая, при необходимости, временные рамки.

## V. ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ ДЛЯ КРАТКОСРОЧНЫХ И СРЕДНЕСРОЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Действие	Ответственность	Временные рамки
1. Распространение проекта Структуры результатов НК и председателям секторных координационных комитетов, включая предлагаемые индикаторы; просьбы представить комментарии/ предложения; корректировки.	1. Институт ЦАРЭС 2. Консультант	Середина сентября, 2009 г.
2. Обращение к ЗВОЛ утвердить концепцию структуры.	1. Институт ЦАРЭС	Середина октября, 2009 г.
3. Обращение одобрить концепцию Структуры результатов на МК.	1. Институт ЦАРЭС	Середина октября, 2009 г.
4. Рассмотрение и корректировка индикаторов. Определение и согласование определений, исходных данных и целевых показателей. Согласование механизмов для сбора данных.	1. Секторные координационные комитеты ЦАРЭС 2. Институт ЦАРЭС 3. МИ	4 кв. 2009 г. – 1 кв. 2010 г.
5. Разработка, координация и проведение изучения по управлению результатами, реализации Структуры результатов и стандартизированному сбору данных для НК и других определенных игроков.	1. Институт ЦАРЭС 2. Внешний консультант /тренер	4 кв. 2009 г. – 2 кв. 2010 г.
6. Рассмотрение и корректировка шаблона отчета стран ЦАРЭС.	1. Институт ЦАРЭС 2. Консультант ЦАРЭС	4 кв. 2009 г.
7. Консолидация данных за 2007-2008 гг. для Структуры результатов ЦАРЭС.	1. Институт ЦАРЭС 2. Внутренняя поддержка АБР и внешняя поддержка	4 кв. 2009 г. – 1 кв. 2010 г.
8. Составление данных за 2009 г. для Уровней 1 и 2 (и, насколько возможно, для Уровня 3).	Все соответствующие субъекты, указанные в Структуре результатов, под руководством Института ЦАРЭС (с внешней поддержкой)	1-2 кв. 2010 г.
9. Обращение к ЗВОЛ утвердить доработанные индикаторы (и, если возможно, определенные исходные данные и целевые показатели).	1. Институт ЦАРЭС	2 кв. 2010 г.
10. Анализ и агрегирование данных, составление первой Структуры результатов ЦАРЭС и обзора эффективности развития.	1. Институт ЦАРЭС 2. Внешняя поддержка	2–3 кв. 2010 г.
11. Распространение Структуры результатов партнерам ЦАРЭС для утверждения на ЗВОЛ.	1. Институт ЦАРЭС	3 кв. 2010 г.
12. Презентация первой Структуры результатов ЦАРЭС и ОЭР на МК в 2010 г.	1. Институт ЦАРЭС	3–4 кв. 2010 г.
13. Расширение и корректировка Структуры результатов ЦАРЭС, при необходимости: определения индикаторов, базовых значений, методики сбора данных;	Все соответствующие субъекты	4 кв. 2010 г. – 1 кв. 2011 г.
14. Определение существующих потребностей в обучении и реализация.	1. Институт ЦАРЭС	4 кв. 2010 г.

МК = Министерская конференция; МИ = многосторонний институт; НК = Национальный координатор; Кв. = квартал; ЗВОЛ = Заседание высокопоставленных официальных лиц.