



Проект для консультаций

**ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ
ПОДХОДА ГВБ К
СОТРУДНИЧЕСТВУ СО
СТРАНАМИ**

16 января 2025 г.

Оригинальный текст настоящего документа был опубликован на английском языке. В случае каких-либо расхождений между переводом и оригиналом оригинальный текст на английском языке имеет преимущественную силу.

Процесс эволюционной перестройки Группы Всемирного банка

Переосмысление подхода ГВБ к сотрудничеству со странами

Содержание

I. Введение	1
II. Основополагающие предпосылки нового подхода к сотрудничеству со странами	2
III. Ключевые элементы изменений	5
<i>Избирательность и ориентация на результат</i>	6
<i>Стратегия и реализация</i>	6
<i>«Единая ГВБ»: партнерства с государственным и частным секторами</i>	7
<i>Знания</i>	8
<i>Партнерства</i>	9
<i>Простота и эффективность</i>	10
IV. Руководящие положения касательно КПС	12
V. Последующие меры	12

Список сокращений

ДСС	Документ о сотрудничестве со страной
ОРО	Обзор реализации и изучения опыта
КПС	Концепция партнерства со страной
НКН	Нестабильность, конфликт и насилие
ПГВ	Программы «Глобальные вызовы»
МАР	Международная ассоциация развития
КГЗ	Консультационные группы по мобилизации знаний
МБР	Многосторонний банк развития
ОЭДО	Обзор эффективности деятельности и изучения опыта
ОРУ	Оценка риска и устойчивости
ГВБ	Группа Всемирного банка

Отказ от ответственности: Данная записка представляет собой проект нового предлагаемого подхода Группы Всемирного банка к модели сотрудничества со странами. Она служит основой для консультаций с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Кроме того, она является отправной точкой для дальнейших обсуждений с исполнительными директорами Группы Всемирного банка.

Переосмысление подхода ГВБ к сотрудничеству со странами

I. Введение

1. Переосмысление подхода Группы Всемирного банка (ГВБ) к сотрудничеству со странами крайне важно для того, чтобы привести наши программы работы в странах в соответствие с ходом эволюционной перестройки ГВБ. Новая концепция и миссия акцентируют внимание на необходимости решения глобальных проблем, одновременно поддерживая наших клиентов в достижении целей развития их стран. Действующие Концепции партнерства со странами (КПС) носят широкий и высокоуровневый характер, охватывая значительный спектр приоритетов, из-за чего часто не удается обеспечить стратегическое воздействие и масштабирование в приоритетных областях. Кроме того, нынешний подход к сотрудничеству со странами в большей степени ориентирован на разработку, чем на реализацию. В КПС часто не удается четко отразить концепцию «единой Группы Всемирного банка», и в них недостаточно полно отражены потенциальные возможности государственного и частного финансирования и решения проблем в сфере развития. В настоящее время накопленные знания используются в основном на этапе разработки КПС; при этом не уделяется должного внимания систематическому использованию глобальных знаний для разработки страновых программ и диалога на протяжении всего цикла КПС. Для того чтобы КПС были максимально эффективны, необходимо уделять достаточное внимание передаче глобальных и региональных знаний, а также использованию результатов сравнительного анализа стран-аналогов в качестве информационной основы для страновых программ.

2. В процессе изменения подхода к сотрудничеству со странами в нем по-прежнему во главу угла будут ставиться приоритеты стран, накопленный в них опыт и партнерские отношения. Новые КПС будут разработаны на основе 3–4 отдельных результатов КПС; при этом для крупных программ будет предусмотрена определенная гибкость, и они будут оцениваться в первую очередь по новой Оценочной карте. Благодаря ежегодному планированию деятельности с участием представителей всех подразделений ГВБ для анализа прогресса будет обеспечен акцент на реализации; при этом будут обсуждаться риски и возникающие возможности, а также, при необходимости, обновляться программы. Эффективная работа в рамках концепции «единой ГВБ» будет включать в себя совместную разработку программ, реализацию, подготовку отчетности и проведение оценки. На всем протяжении этапов разработки и реализации КПС сбор глобальных знаний и опыта будет осуществляться Консультационными группами по мобилизации знаний (КГЗ). Мы сосредоточимся на более тесном сотрудничестве с партнерами из частного и государственного секторов и внедрении новых инструментов для решения сложных задач развития и повышения избирательности программ. Наконец, для повышения эффективности и результативности будут оптимизированы подход КПС, его документальное оформление и процессы.

3. В настоящей записке изложены планы в отношении нового подхода к сотрудничеству со странами для разработки и реализации наших КПС. В ней подробно изложены ключевые принципы сотрудничества со странами в соответствии с процессом эволюционной перестройки и определены необходимые корректировки и инновации. В записке подчеркивается взаимосвязь с другими инициативами, в частности – с мерами, направленными на активизацию обмена опытом и знаниями в рамках ГВБ, укрепление концепции «единой ГВБ», Оценочной карты ГВБ, а также повышение эффективности и результативности операций. Эти изменения потребуют смены культуры в организации, чтобы повысить качество обслуживания клиентов, сотрудничества, управления рисками и мониторинга результатов в условиях нестабильной мировой обстановки.

II. Основополагающая предпосылка нового подхода к сотрудничеству со странами

4. В новом подходе по-прежнему во главу угла ставятся потребности страны; он увязан с видением и миссией ГВБ, а также выстроен с учетом возможностей и компетенций ГВБ обеспечивать результаты, способные демонстрировать воздействие.

- В процессе разработки и предоставления нашей поддержки мы руководствуемся интересами клиентов. Мы взаимодействуем с клиентами из государственного и частного секторов, гражданским обществом и другими заинтересованными сторонами в каждой стране, чтобы создать информационную основу для разработки наших страновых программ и обсудить возможные варианты сотрудничества с бенефициарами деятельности ГВБ. Консультируясь с заинтересованными сторонами о потенциальных результатах деятельности ГВБ, мы стремимся обеспечить достаточную информационную основу для нового подхода к КПС, устойчивость результатов и выявление рисков.
- Результаты КПС определяются как область пересечения трех критериев отбора для КПС, показанных в каждом круге на диаграмме Венна на рисунке 1. Ограничение отбора вводится для того, чтобы определить 3–4 Результата КПС на основе этих критериев, причем для крупных программ предусмотрена определенная гибкость. Увязка структуры Результатов КПС с новой Оценочной картой, которая включает 22 показателя, ориентированных на результат (ранее было более 150 показателей), обеспечивает еще большую избирательность КПС. По каждому критерию используются соответствующие «фильтры» для определения приоритетов, которые влияют на решения ГВБ в части разработки программ:
 - i. *Миссия ГВБ*: отбор приоритетов осуществляется в соответствии с областями результатов Оценочной карты, которые включают сквозные темы «Рабочие места», «Гендерная проблематика», «Нестабильность» и «Частные инвестиции», а также с пятью вертикальными управлениями по вопросам знаний: «Люди», «Процветание», «Планета», «Инфраструктура» и «Цифровые технологии»¹. Кроме того, области результатов определяются на основе нашего набора аналитических данных (см. Вставку 1) и операционного опыта.
 - ii. *Цели развития страны* отражают потребности клиентов как государственного, так и частного сектора. Как правило, наиболее эффективный отбор в рамках КПС имеет место при определении их программ в ситуации, когда запросы со стороны государственного и частного секторов совпадают, однако соотношение государственного и частного секторов в программе будет зависеть от конкретных условий в стране.
 - iii. *Потенциал и компетенции ГВБ* – область, где ГВБ может обеспечить наибольшее воздействие благодаря использованию нашего опыта и экспертных знаний местного, регионального и глобального уровней, организационных возможностей, доступного финансирования и партнерств.

(*) Области результатов Оценочной карты см. по ссылке: <https://scorecard.worldbank.org>.

Рисунок 1: Три критерия отбора, применяемые в КПС



- Вместо того, чтобы подробно раскрывать каждое мероприятие ГВБ в стране, Результаты КПС будут отражать ключевые приоритеты страновой программы. Поскольку страновая программа ориентирована на перспективу, существующий портфель станет частью матрицы результатов, если предполагается продолжать активные новые инвестиции в эти области в течение нового периода действия КПС. Каждая матрица результатов КПС переводит новую миссию ГВБ в практическую плоскость, облегчая разработку программ и стимулов ГВБ для достижения результатов. При разработке КПС будут учитываться риски для результатов в области развития, поэтому в программу будут надлежащим образом включены соответствующие меры по их снижению. Матрица результатов КПС служит индикатором для измерения прогресса в достижении Результатов КПС.

5. Критерии отбора, применяемые в КПС, позволяют ГВБ учитывать при разработке новых КПС меры реагирования на глобальные вызовы и другие корпоративные интересы, а также отражать приоритеты стран. Благодаря реформам, согласованным в ходе недавнего этапа эволюции ГВБ, критерии отбора, применяемые в КПС, позволяют обеспечивать результаты, которые отвечают запросам клиентов, при этом давая нам возможность достигать региональных и глобальных целей, которые мы ставим перед собой. Например:

- Среди приоритетов в области глобального развития ключевым компонентом сокращения бедности, повышения общего благосостояния и создания пригодной для жизни планеты, на которой люди смогут преуспевать, является увеличение числа и улучшение качества рабочих мест. Фактор изменения климата влияет на достижение целей сокращения бедности и обеспечения благосостояния для всех, а вызванные изменением климата явления, такие как более частые засухи и наводнения, препятствуют усилиям, направленным на сокращение бедности, и сдерживают экономический рост. В странах, подверженных нестабильности, конфликтам и насилию (НКН), выявление факторов, способствующих нестабильности, и их воздействия на бедность и общее благосостояние имеет особое значение. Гендерные оценки устанавливают связь между гендерным равенством и экономическим участием женщин в траектории развития стран. Чем больше мы помогаем клиентам оценить взаимосвязь между глобальными, региональными и внутренними проблемами развития, тем в большей степени они могут запрашивать поддержку в этих областях. Обращаться за дополнительной поддержкой в

этих сферах наших клиентов побуждают международные договоры, такие как Парижское соглашение, и формулирование определяемых на национальном уровне вкладов (ОНУВ). Аналогичным образом поддержка со стороны ГВБ, направленная на укрепление отечественных систем здравоохранения, также дает значительный эффект в части готовности к борьбе с пандемиями.

- Благодаря процессу эволюционной перестройки ГВБ мы существенно повысили свою способность задействовать знания и экспертный опыт на местном, региональном и глобальном уровнях. Акцентируя внимание на областях, в которых мы располагаем техническими и финансовыми возможностями, мы можем более эффективно предоставлять услуги своим клиентам. Кроме того, эти эволюционные изменения расширили наши возможности по поддержке готовности к кризисам и реагированию на них, а также по улучшению сотрудничества в рамках всей ГВБ. В соответствующих случаях в КПС в качестве одного из инструментов для реализации страновых приоритетов будут рассматриваться программы «Глобальные вызовы» (ПГВ). Обеспечивая масштабное воздействие за счет планирования и реализации в рамках концепции «единой ГВБ», ПГВ могут обеспечить синергетический эффект за счет решения приоритетных задач в странах благодаря воспроизводимости и масштабируемости. При разработке программ в рамках КПС будет предусмотрен комплекс мероприятий, часть из которых будет направлена на решение приоритетных задач страны, не охваченных подходами, разработанными в рамках шести ПГВ, в то время как другие могут входить в состав одной или нескольких ПГВ.

Вставка 1: Осуществление отбора в рамках миссии ГВБ

Приоритеты, которые влияют на решения ГВБ по разработке программ в соответствии с критериями *Миссии ГВБ*, отбираются с учетом областей результатов в нашей Оценочной карте. Отбор на основе сквозных тем, таких как «Рабочие места», «Гендерная проблематика», «Нестабильность» и «Частные инвестиции», а также с участием пяти вертикальных управлений в области знаний («Люди», «Процветание», «Планета», «Инфраструктура» и «Цифровые технологии») помогает обеспечить подотчетность за оказание воздействия в рамках всей ГВБ. Области результатов формулируют проблемы, с которыми сталкиваются клиенты, и помогают определять программу развития стран для достижения результатов с помощью финансовых решений (государственных и частных), технического содействия и знаний. Сосредоточение внимания на ограниченном наборе приоритетов, направленных на выполнение миссии ГВБ, обеспечивает систематическую основу для оценки прогресса в стране.

Процесс отбора для КПС поддерживается пятью диагностическими исследованиями на уровне страны, которые совместно формируют основную аналитическую базу для нашего сотрудничества со странами. Диагностическое исследование частного сектора страны (ДЧСС) 2.0 определяет конкретные мероприятия на уровне политики и обеспечивает основу для диалога с правительствами по вопросам реформирования политики в рамках концепции «единой Группы Всемирного банка», чтобы сформировать благоприятные условия для мобилизации частного капитала. В Отчете о темпах экономического роста и занятости в стране (ОЭРЗ) определяются меры политики, стимулирующие рост за счет структурных реформ, поощрения инвестиций и создания большего числа и более качественных рабочих мест. Оценка бедности и равенства (ОБР) содержит анализ неравенства и уязвимости, а в рамках Обзора государственных финансов (ОГФ) рассматриваются доходы и расходы, включая мобилизацию внутренних ресурсов, и изучаются аспекты фискальной политики, направленные на достижение более инклюзивного и устойчивого роста. Отчет об изменении климата и развитии (ОИКР) демонстрирует возможности развития при низком уровне выбросов и методы адаптации к изменению климата, включая их влияние на достижение целей в части сокращения бедности и обеспечения общего благосостояния.

Для того чтобы получить более глубокое представление о проблемах страны, помимо основного анализа могут проводиться дополнительные обследования. Так, например, для стран, характеризующихся НКН, обычно предусмотрено выполнение оценки риска и устойчивости (ОРУ). Для некоторых стран, отвечающих критериям Международной ассоциации развития (МАР), может проводиться анализ

недостатков в части готовности к кризисным ситуациям. В определенных странах могут выполняться обзоры человеческого капитала, гендерные оценки и обзоры государственного управления.

Мы призываем клиентов работать с ГВБ над созданием соответствующих аналитических материалов. Приоритеты, вытекающие из них, будут обобщены в оптимизированных Систематических страновых диагностических исследованиях (ССДИ) (см. пункт 16 ниже).

III. Ключевые элементы изменений

6. В своем новом подходе к сотрудничеству со странами мы руководствуемся шестью основными принципами. Как показано на рисунке 2, мы намерены быть более избирательными и ориентированными на результат, чтобы эффективнее привлекать поддержку в наиболее важных областях, где клиентам требуется достичь масштабного воздействия. В новом подходе к сотрудничеству со странами объединены аспекты стратегии и реализации. Мы работаем как «единая ГВБ», чтобы привлечь к решению проблем в области развития партнерства (в части финансирования и поиска решений) между государственным и частным секторами. Знания одновременно служат основой нового подхода к сотрудничеству со странами и представляют собой одну из ключевых услуг клиентам. Наша аналитическая и операционная деятельность, а также процесс разработки и реализации КПС будут строиться на основе более тесных партнерских отношений. Наконец, для своевременного предоставления решений в области развития необходимо добиться большей простоты и эффективности.

Рисунок 2: Шесть основных принципов нового подхода к сотрудничеству со странами



Избирательность и ориентация на результат

7. Мы намерены быть более избирательными и ориентированными на результат, чтобы привлекать поддержку в наиболее важных областях, где клиентам требуется достичь масштабного воздействия. Оптимизация матриц результатов позволит сосредоточить деятельность на основных направлениях работы в стране, где ГВБ способна оказать наибольшее воздействие. Для каждой КПС будут четко определены Результаты. Программа ГВБ будет строиться на основе областей результатов Оценочной карты и измеряться, где это целесообразно, с помощью показателей Оценочной карты, способствуя достижению Результатов КПС.

8. Более акцентированная ориентация на результат и применение показателей Оценочной карты позволят эффективнее разрабатывать программы для рассмотрения глобальных проблем и учета прочих корпоративных приоритетов в КПС наряду с отражением страновых приоритетов. Области результатов Оценочной карты охватывают глобальные проблемы и прочие корпоративные приоритеты, такие как гендерные вопросы, занятость и частные инвестиции, и для предоставления содействия в этих областях потребуется отразить их в КПС. Кроме того, все показатели Оценочной карты, которые будут использованы в КПС, дезагрегированы таким образом, чтобы отражать прогресс в областях, имеющих особое значение для видения и миссии ГВБ. Соответствующие категории включают в себя «Гендерные вопросы», «Молодежь», «Нетрудоспособность», «Инклюзивность» и ряд других. Такой подход позволяет увидеть, обеспечиваются ли результаты там, где они наиболее необходимы.

Стратегия и реализация

9. В новой КПС стратегические соображения среднесрочного и долгосрочного характера совмещены с ежегодным процессом планирования деятельности. КПС послужит стратегическим и операционным каналом связи с региональными и глобальными приоритетами в области развития. Действующие КПС играют ограниченную роль в текущем управлении страновыми программами и в большинстве случаев не позволяют четко увязать страновые приоритеты с задачами регионального и глобального масштаба. В отличие от этого, новая КПС является более комплексным инструментом, посредством которого соображения средне- и долгосрочного характера совмещаются с краткосрочным ежегодным обзором хода реализации и процессом планирования деятельности, которые осуществляются специалистами ГВБ на уровне страны. Благодаря такому двойному подходу стратегические цели увязываются с непосредственными операционными потребностями. Это способствует достижению приоритетов в области развития более широкого характера и выстраиванию стройной и гибкой системы для достижения целей развития. Так, в рамках программы «Миссия 300» ставится задача обеспечить надежный доступ к электроэнергии для 300 млн жителей стран Африки к 2030 году и одновременно сократить дефицит электроэнергии на континенте вдвое. Поддержка в достижении целей «Миссии 300» оказывается в рамках ряда проектов и инвестиций Группы Всемирного банка, которые осуществляются в разных странах совместно с партнерами, в числе которых Африканский банк развития. Мероприятия для такого рода проектов будут формулироваться посредством соответствующих КПС.

10. Стратегически КПС построены так, чтобы быть динамичными и гибко реагировать на меняющиеся условия.

- При необходимости они могут быть актуализированы не дожидаясь окончания срока действия посредством проведения **Обзора эффективности деятельности и изучения опыта (ОЭДО)** (см. также пункты 23–24). Этот обзор позволяет оценить ход реализации,

влияние рисков и мер по их снижению на результаты, выявить проблемы и учесть извлеченные уроки, обеспечивая сохранение актуальности и эффективности стратегического направления с течением времени.

- В рамках **процесса планирования деятельности** ежегодно формируется коллектив специалистов в соответствии с концепцией «единой ГВБ». Способствуя стратегическому и целенаправленному диалогу и сотрудничеству с клиентом по всем институтам и секторам, КПС помогает теснее увязывать поддержку со стороны ГВБ с меняющимися приоритетами развития страны, обеспечивая при этом более полный анализ рисков. На протяжении всего этого процесса в качестве инструмента управления и реализации используется матрица результатов. Благодаря ежегодному обновлению показателей на страновой панели Оценочной карты матрица результатов будет пересматриваться, подтверждаться или актуализироваться.

11. КПС вводит новый шаблон матрицы результатов. Новая матрица результатов была упрощена и скорректирована, что позволило включить в нее элементы для годового планирования деятельности, а также сделать ее более практичным и удобным инструментом как для ГВБ, так и для клиентов. Пример нового шаблона приведен в Приложении А.

«Единая ГВБ»: партнерства с государственным и частным секторами

12. Достижение масштабного воздействия при одновременном удовлетворении потребностей стран в области развития невозможно без систематической концентрации и реализации взаимодополняющих частных и государственных решений. Концепция «единой ГВБ» предполагает, что она будет не просто теоретической схемой, но превратится в инструмент систематической интеграции совместного осмысления, обсуждения и принятия решений о наилучших решениях, которые предлагают частный и государственный секторы на протяжении всего цикла сотрудничества со страной. Эффективным элементом такой концепции является совместное представление интересов страны. Сотрудничество с ГВБ, предполагающее формирование благоприятных условий для осуществления инвестиций, начинается с систематического анализа соответствующих ролей государственного и частного секторов в развитии страны. Предполагается, что движущим фактором такой работы станет взаимодействие страновой команды ГВБ с клиентом; при необходимости оно будет дополняться проведением совместных миссий. Отправной точкой является вопрос о том, каких результатов хотел бы достичь клиент и какой дополнительный вклад в достижение этих результатов могут внести финансирование и решения, предлагаемые государственным и частным секторами. Цель – выработать общее понимание ключевых проблем и решений в области развития, используя сильные стороны как государственного, так и частного секторов, уделяя особое внимание содействию привлечению частного капитала. Исходя из этого, введение института совместных страновых представителей позволит сотрудникам лучше планировать то, как ГВБ будет принимать решения о совместной разработке программ и осуществлять страновые программы на скоординированной основе.

13. Разработка программ ГВБ, мониторинг и оценка в новой КПС тесно взаимосвязаны. КПС выходит за рамки отдельных проектов и направлена на планирование на уровне программ исходя из Результатов КПС, которые пересматриваются и дорабатываются в ходе совместного ежегодного процесса планирования деятельности. Она служит стратегической основой для координации и оптимизации сочетания программ ГВБ, способствует мобилизации государственных и частных ресурсов для достижения максимального эффекта в конкретной стране или секторе. Совместное ежегодное планирование деятельности позволит сосредоточить внимание ГВБ на более узком и конкретном краткосрочном наборе приоритетов и возможностей, мобилизовать ресурсы для достижения ожидаемых результатов, обеспечить более тесное взаимодействие с другими

партнерами и спланировать мероприятия таким образом, чтобы максимально использовать возможности синергетического эффекта. Это также позволит более динамично управлять КПС, анализируя удачные решения и корректируя курс в ходе реализации, а также обеспечивая следование концепции «единой ГВБ» при решении глобальных проблем и учете корпоративных приоритетов.

14. Новые возможности и инструменты для изучения опыта будут способствовать таким изменениям в культуре, которые поощряли бы сотрудничество, выходящее за рамки совместного представительства стран. Эта трансформация предполагает формирование более глубокого понимания того, как эффективно использовать разнообразные инструменты, предлагаемые ГВБ. Для достижения этой цели мы стремимся грамотно управлять изменениями и обеспечивать программы обучения в операционных вопросах, рассчитанные не только на наших внутренних сотрудников, но и на страны, в которых мы работаем, и на наших внешних партнеров. Обучение будет направлено на активизацию совместных усилий и использование всех инструментов и подходов ГВБ, таких как программы «Глобальные вызовы», что позволит всем заинтересованным сторонам добиться максимального эффекта от использования ресурсов ГВБ. Вооружив наших сотрудников и партнеров необходимыми навыками и знаниями, мы сможем выработать более комплексный подход, который будет соответствовать важнейшим целям ГВБ, что в конечном итоге приведет к более эффективному решению проблем, стоящих перед нашими странами-членами.

Знания

15. Центральным элементом нового подхода к сотрудничеству со странами станет Банк знаний, который обеспечит более глубокую аналитику в ходе подготовки и реализации проектов. Благодаря перестройке нашего подхода к работе со знаниями в русле Соглашения о знаниях аналитические и консультационные услуги, которые подкрепляют наше сотрудничество на страновом уровне, будут способствовать реализации новой миссии ГВБ. Предоставление глобальных и региональных знаний, а также сравнительный анализ со странами, имеющими сходные условия, является важной функцией знаний с точки зрения создания информационной основы для КПС. Эти знания позволят лучше отразить глобальные, региональные и страновые проблемы, влияющие на развитие страны, и, наряду с новой миссией ГВБ, будут служить основой для разработки программ в рамках КПС. Поток знаний, основанный на расширенной аналитической работе и консультационных услугах, наращивании потенциала и технической помощи, будет охватывать весь жизненный цикл КПС и станет инструментом, одинаково важным при обосновании как разработки, так и реализации КПС. Академия ГВБ повышает значимость обучения и развития потенциала, делая их основными услугами для клиентов, сотрудников и заинтересованных сторон.

16. Оптимизированные ССДИ содержат краткое резюме ключевых аналитических выводов и других соответствующих аналитических данных по стране, служащих основой для определения главных приоритетов развития страны. Эти ключевые аналитические данные составляют основу анализа, связанного с реформами, необходимыми для раскрытия потенциала частного сектора (ДЧСС), решения неотложной задачи по созданию рабочих мест (ОЭРЗ), определения базового уровня бедности и всеобщего благополучия (ОБР), реализации разумной налогово-бюджетной политики для роста (ОГФ), а также определения направлений развития, предусматривающих низкий уровень выбросов (см. вставку 1). В оптимизированном ССДИ обобщаются потребности и приоритеты развития страны исходя из данных этих основных диагностических исследований и других соответствующих анализов. В ней представлены приоритеты в области политики и инвестиций, необходимые для решения внутренних, региональных и глобальных проблем и способные оказать наибольшее влияние на результаты страны в области развития в среднесрочной перспективе.

17. Консультационные группы по мобилизации знаний (КГЗ) будут задействовать в процессе разработки и реализации КПС самые передовые знания в соответствующих областях, существующие на глобальном и региональном уровне, обеспечивая при этом критический анализ вариантов, предложенных в рамках КПС. Будут сформированы специальные КГЗ для оказания поддержки региональным департаментам и специалистам, работающим с отдельными странами, в течение всего жизненного цикла КПС. Информация, поступающая по линии КГЗ, будет дополнять знания и опыт региональных департаментов. КГЗ обеспечат важный вклад и экспертные рекомендации в интересах специалистов, работающих с регионами и конкретными странами, следуя принципу дополнительности. Помимо предоставления экспертных услуг КГЗ будут принимать активное участие в различных консультациях, связанных с КПС (как внутренних, так и внешних), с соответствующими партнерами и заинтересованными сторонами. Благодаря такому участию наряду с проведением выездных миссий для сбора информации и получения обратной связи, они смогут получать представление о местных условиях и конкретных проблемах, с которыми сталкиваются разные регионы. Наконец, КГЗ будет поручено выявлять и предлагать инновационные решения в области развития на этапе реализации КПС, опираясь на актуальный опыт других стран. Такой подход позволит КГЗ учитывать возникающие проблемы и изменения, которые могут быть не очевидными для специалистов, работающих со страной, одновременно привлекая передовой глобальный опыт.

Партнерства

18. В новом подходе к КПС партнерствам отводится центральное место в процессе разработки, реализации и мониторинга страновой стратегии. Этот подход подчеркивает важнейшую роль партнерств по двум направлениям. Во-первых, благодаря им можно значительно расширить обмен знаниями, тем самым увеличивая пользу программы ГВБ для наших клиентов. Работая совместно с различными заинтересованными сторонами, а не параллельно им, ГВБ получает возможность задействовать более широкий набор экспертных знаний и ресурсов, что может привести к более инновационному и эффективному финансированию и решениям в области развития. Учитывая значительное число участников процесса развития, действующих в стране, а также ограниченные возможности заемщиков, сохранение и усиление внимания к страновым партнерствам особенно важно для стран, отвечающих критериям МАР. Во-вторых, партнерства способствуют избирательности программ ГВБ, что имеет решающее значение для повышения результативности деятельности в странах. Благодаря избирательному подходу ГВБ может сосредоточить свои усилия на тех областях, где она способна обеспечить максимальное воздействие, используя сильные стороны и ресурсы своих партнеров для достижения результатов. Консультации по КПС с гражданским обществом, а также с государственными органами, частным сектором, партнерами по развитию и другими заинтересованными сторонами в стране станут неотъемлемой частью подготовки и будут проводиться на основе Руководства по проведению консультаций ГВБ и Рамочной стратегии Группы Всемирного банка в области взаимодействия с гражданами.

19. Как Группа, мы укрепили наши глобальные партнерства для решения важнейших проблем; это будет определять то, как мы работаем с партнерами в странах. Тесно сотрудничая с МВФ, Группа Всемирного банка уделяет особое внимание вопросам изменения климата, задолженности, перехода к цифровым технологиям и мобилизации внутренних ресурсов, объединяя опыт и знания для укрепления налогового потенциала и рынков государственного долга. Многосторонние банки развития (МБР) совместно работают над расширением возможностей финансирования, активизацией усилий по борьбе с изменением климата и мобилизацией частного сектора, сотрудничая в таких областях, как климат, здравоохранение и восстановление экономики. Для того чтобы заемщики могли применять единый набор требований к операционной политике и

взаимодействовать с единственным кредитором, отвечающим за оценку и надзор по совместно финансируемым проектам, используются соглашения о взаимном доверии с МБР. Это крайне важно с точки зрения обеспечения более высокой эффективности, поскольку софинансирующие организации должны иметь возможность полагаться на результаты комплексной проверки, технических экспертиз и обзоров защитных мер и гарантий друг друга. Региональное сотрудничество с такими МБР, как Межамериканский банк развития, Исламский банк развития, Азиатский банк инфраструктурных инвестиций и Европейский банк реконструкции и развития, направлено на работу с конкретными региональными вызовами, такими как обезлесение, противодействие стихийным бедствиям, обеспечение доступа к цифровым технологиям, энергетический переход и восстановление экономики. Мы также укрепили партнерские отношения с Организацией Объединенных Наций, чтобы усилить эффект от работы в нестабильных государствах и в ситуациях вынужденного перемещения, объединив мероприятия, нацеленные на обеспечение развития, с операциями гуманитарного характера, и поощряя действия, направленные на борьбу с изменением климата. Более тесные связи с представителями гражданского общества, религиозными организациями, парламентариями и благотворительными организациями в рамках таких инициатив, как Форум по вопросам политики гражданского общества и Глобальный парламентский форум, призваны обеспечить условия для более инклюзивного развития.

20. Определение конкретной роли ГВБ и ее партнеров в стране – один из основных элементов при разработке избирательных программ, способных обеспечить масштабное воздействие. Новая КПС выходит за рамки традиционных мер по координации в странах, которые предусматривали «разделение труда» между активными многосторонними и двусторонними партнерами по развитию. Новая КПС стремится к достижению синергетического эффекта в области аналитики и кредитования, что позволит ГВБ нарастить масштаб операций и повысить эффективность управления процессом их реализации в интересах правительств стран-клиентов. Укрепляя партнерские отношения, ГВБ может выстраивать свою работу на основе уже существующих в стране механизмов координации деятельности доноров еще до начала подготовки КПС. Такой подход будет создавать информационную основу для разработки КПС и позволит ГВБ сосредоточиться на областях, приносящих дополнительную пользу клиентам. Опираясь на сильные стороны и возможности своих партнеров, ГВБ может сократить дублирование усилий и добиться большего эффекта.

Простота и эффективность

21. ССДИ были преобразованы: из обширного отдельного документа они превратились в более компактное приложение к КПС. Оптимизированное ССДИ теперь представляет собой краткий документ (не более 10 страниц) с упрощенным процессом подготовки и не требует проведения отдельных корпоративных обзоров. Приложение будет иметь надлежащий уровень независимости от КПС, обеспечивая эффективное аналитическое обоснование, как это предусмотрено в пересмотренном Руководстве.

22. Шаблон КПС будет оптимизирован в целях повышения эффективности и упрощения его подготовки для ГВБ и его клиентов. Эти изменения служат двум основным целям. Во-первых, в КПС будет сделан акцент на основных элементах программы, а ключевые аспекты будут рассматриваться с учетом новой миссии ГВБ. Новая программа будет основана на кратком описании ключевых результатов предыдущего сотрудничества, извлеченных уроков, областей преемственности и предварительного описания мер корректировки, призванных обеспечить воздействие. Основной документ КПС будет состоять из 25 страниц, а его концептуальная версия – из 10 страниц. Новое Руководство также ограничивает количество страниц в приложениях к КПС, в частности, в матрице результатов, объем которой не должен превышать 15 страниц. Во-вторых, матрица результатов станет более практичным инструментом управления для реализации КПС,

продолжения диалога с клиентом и ежегодного процесса планирования деятельности. Более широкое использование электронной платформы Operations Workspace позволит отслеживать прогресс в достижении результатов и поддерживать упреждающее управление рисками на уровне программы.

23. Максимальный период действия КПС увеличивается с шести до десяти лет, цель – лучше учитывать воздействие на развитие и сделать его более долгосрочным. Все новые КПС будут иметь минимальную продолжительность четыре года и максимальную – десять лет. Для КПС продолжительностью более шести лет предусмотрен обязательный среднесрочный ОЭДО, а в случае необходимости – дополнительные ОЭДО. КПС со сроком действия менее шести лет могут быть продлены до десяти лет по итогам среднесрочного ОЭДО. В ОЭДО необходимо привести обоснование продления и актуализировать матрицу результатов КПС, чтобы отразить в ней результаты до конца нового периода. Более длительный период действия КПС позволит ГВБ сотрудничать с правительством и другими партнерами для усиления потенциального воздействия на развитие и расширения охвата и масштабов инициатив в рамках КПС. Продление КПС может также привести к значительному повышению эффективности в ситуациях, когда программа развития не требует фундаментальных изменений.

24. Для новых КПС, срок действия которых составляет менее шести лет, процесс среднесрочного ОЭДО больше не будет обязательным, если в страновой программе не произойдет существенных изменений. Проведение ОЭДО становится необходимым только в случае значительных изменений в работе, матрице результатов или продления срока действия КПС. В ОЭДО по-прежнему будет отражаться необходимость изучения и корректировки нашего сотрудничества по мере необходимости. В случае отсутствия существенных изменений незначительные обновления будут оперативно отражаться в пересмотренной матрице результатов, что повысит ее роль как инструмента мониторинга программы в режиме реального времени.

25. Обзор реализации и изучения опыта (ОРО) будет усовершенствован и упрощен. ОРО остается ключевым инструментом для оценки результатов и извлечения уроков из нашей предыдущей работы в стране. Основной текст будет короче (не более 10 страниц) и сосредоточен на извлеченных уроках. ОРО будет представлять собой резюме высокого уровня о достигнутых результатах и оценках эффективности в течение цикла КПС. В настоящее время с Группой независимой оценки (ГНО) обсуждается новая общая методология, которая ляжет в основу оценки. Краткий ОРО будет лучше подходить в качестве источника информации для подготовки новой КПС, чему будет способствовать практика обсуждения ОРО на совещании по рассмотрению КПС.

26. Для всех стран-членов ГВБ будет доступен единый тип документа о сотрудничестве со странами – КПС. Предполагается, что КПС будет иметься у всех стран-клиентов ГВБ, поскольку новый подход будет более гибким и позволит использовать разные уровни сотрудничества с учетом индивидуальных условий в странах. Различия в уровне сотрудничества с каждой страной отражены в степени детализации матрицы результатов и определяются исходя из нашей способности или неспособности взаимодействовать с клиентом как минимум на среднесрочной основе. Действующая практика использования Записок о сотрудничестве со страной (ЗСС) будет прекращена. Для стран, подверженных НКН, потребуется предоставить более подробный анализ рисков и устойчивости. Если такая страна имеет право на участие в Программе выделения средств на цели предотвращения конфликтов и повышения устойчивости к потрясениям, то соответствующая информация будет отражена в КПС. Поскольку в контексте эволюционной перестройки ГВБ нестабильность рассматривается как глобальная проблема, в КПС для стран, подверженных НКН, будут систематически освещаться побочные трансграничные последствия НКН и предусмотренные в программе меры по смягчению этих последствий. В соответствии со Среднесрочным обзором Стратегии действий в условиях НКН (2020–2025 гг.), более активные

действия такого рода, предусмотренные в КПС, будут сосредоточены не только на последствиях вооруженных конфликтов и нестабильности государства, но также на устранении столь же разрушительных последствий, вызванных другими формами насилия.

IV. Руководящие положения касательно КПС

27. Будет издана пересмотренная Директива по сотрудничеству со странами, отражающая изменения, предложенные в подходе к сотрудничеству со странами. Для учета этих изменений и упрощения подготовки КПС и ОЭДО и работы с ними будут актуализированы положения *Процедуры сотрудничества со странами*. Эти программные документы будут дополнены пересмотренным *Руководством по сотрудничеству со странами*; в нем будут содержаться четкие и краткие рекомендации, включая новые шаблоны, а также основные требования к содержанию. Руководство по проведению ССДИ будет выведено из употребления, а руководство по оптимизированному ССДИ будет включено в Руководство по сотрудничеству со странами. Эти изменения будут завершены к концу 2025 финансового года; цель состоит в том, чтобы ввести в действие новые положения с 1 июля 2025 года.

V. Последующие меры

28. Мы планируем действовать поэтапно в течение 2025 и 2026 финансовых годов. Подготовка КПС и ЗСС, по которым уже выполнен значительный объем работы и которые должны быть представлены на обсуждение Совета директоров 30 июня 2025 года, ведется в соответствии с текущей Директивой о сотрудничестве со странами. Несколько КПС готовятся в качестве иллюстрации/демонстрации нового подхода к сотрудничеству со странами для обсуждения на заседаниях Совета директоров в 2025 финансовом году. Первой станет КПС для Пакистана, которую представят Совету директоров в январе; в течение оставшейся части 2025 финансового года будут представлены другие КПС (например, для Либерии, Филиппин, Белиза или других стран). При подготовке этих КПС будут использоваться временные инструкции для новых КПС. Начиная с 1 июля 2025 года все КПС, поступающие на рассмотрение Совета директоров, должны будут следовать новому подходу к КПС, изложенному в новой Директиве по сотрудничеству со странами, которая в настоящее время находится в стадии разработки. Поскольку подготовка начинается заблаговременно и подготовку КПС, которые поступят в Совет директоров в начале 2026 финансового года, необходимо будет начать до публикации новой Директивы, для работы над ними в 2026 финансовом году будут использованы временные руководящие положения. К этапу обсуждения и согласования решений в начале 2026 финансового года эти КПС будут полностью отражать положения новой Директивы и Руководства. С 1 июля 2025 года КПС станет единственным инструментом для организации сотрудничества со странами.

29. В предстоящие месяцы мы проведем консультации по новому подходу к сотрудничеству со странами – перед тем, как завершить работу над документом для Совета директоров в 4 квартале 2025 финансового года. Мы планируем собрать отзывы и мнения четырех внешних групп заинтересованных сторон: (i) представителей органов власти стран-членов; (ii) гражданского общества; (iii) частного сектора; и (iv) партнеров по развитию (включая МБР). Мы также будем взаимодействовать с сотрудниками Банка, проводя информационные брифинги. Цель – проинформировать внутренние и внешние заинтересованные стороны о новом подходе и повысить прозрачность проводимых реформ в области сотрудничества ГВБ со странами.

Приложение А: Шаблон матрицы результатов и сотрудничества в рамках КПС

Результат КПС X Ожидается, что он будет вытекать из областей результатов Оценочной карты или будет тесно связан с ними. Каждая КПС имеет 3–4 результата, с некоторой гибкостью в зависимости от размера программы. Результаты могут быть из областей, не входящих в Оценочную карту, но это скорее исключение, чем правило.
В качестве актуальной будет указана следующая информация: <ul style="list-style-type: none">Показатель(и) условий клиента ГВБ в Оценочной карте: базовое значение, целевого нет (внесение [данных])Показатель(и) результатов в Оценочной карте ГВБ: базовое и целевое значение (атрибуция)Другой(ие) показатель(и) контекста: базовое значение, целевого нет (внесение [данных])Показатель(и) других результатов: базовое и целевое значение (атрибуция)
Логическая модель операции Сюда включены следующие аспекты: <ul style="list-style-type: none"><i>Обоснование области результата КПС, с какой(ими) областью(ями) результата в Оценочной карте она связана (если они не являются непосредственно областями результатов в Оценочной карте) и каким образом? Обоснование выбранных показателей и того, как сотрудничество с ГВБ обеспечивает достижение планируемых результатов.</i><i>Краткое описание извлеченных уроков и полученных знаний на уровне программы (не нужно повторять то, что представлено в ОРО, и общие выводы, включенные в основной текст КПС)</i><i>Основные риски и меры по их снижению на уровне программы</i>
Текущая поддержка ГВБ <ul style="list-style-type: none">Перечислить действующие проекты ГВБ (* т.е. кредитование для финансирования инвестиций, с привязкой к результатам и на цели политики; инвестиционные проекты; проекты и гарантии, связанные с формированием благоприятных условий для инвестиций в частный сектор) и информационно-консультационные услуги (** т.е. консультационно-аналитические услуги; формирование потенциала и предоставление технического содействия; предоставление любых иных информационно-аналитических материалов), непосредственно связанные с конкретной областью результатов КПС.Описать роль этих проектов ГВБ* и информационно-консультационных услуг** ГВБ с точки зрения достижения результатов и вклада в достижение Результата с точки зрения логической модели операции. Если это уместно, следует привести конкретное описание мероприятий, обеспечивающих участие частного сектора.Требуется ли делать что-либо иначе в рамках текущей поддержки, чтобы достичь Результата новой КПС, и как это будет осуществляться в краткосрочной перспективе?Обозначить текущие проекты МБРР/МАР, IFC и MIGA в контексте согласованного подхода «единой ГВБ».
Планируемая поддержка ГВБ <ul style="list-style-type: none">Указать примерный перечень проектов ГВБ, ожидающих реализации*, и информационно-консультационные услуги**, которые непосредственно связаны с областью результатов КПС (только подтвержденные проекты, которые планируется вынести на рассмотрение Совета в течение 18–24 месяцев)Описать роль этих проектов* и информационно-консультационных услуг** ГВБ с точки зрения достижения результатов и вклада в достижение Результата, следуя логической модели операции. Как они связаны с текущим портфелем и почему? Если это уместно, следует привести конкретное описание мероприятий, обеспечивающих участие частного сектора.Какие извлеченные уроки учтены в этих планируемых мероприятиях? Требуется ли делать что-либо иначе в рамках планируемой поддержки, чтобы достичь Результата новой КПС, и как это будет осуществляться в краткосрочной перспективе?Обозначить текущие проекты МБРР/МАР, IFC и MIGA в контексте согласованного подхода «единой ГВБ».

...

Результат КПС Y

Ожидается, что он будет вытекать из областей результатов Оценочной карты или будет тесно связан с ними. Каждая КПС имеет 3–4 результата, с некоторой гибкостью в зависимости от размера программы. Результаты могут быть из областей, не входящих в Оценочную карту, но это скорее исключение, чем правило.

...

Результат КПС Z

Ожидается, что он будет вытекать из областей результатов Оценочной карты или будет тесно связан с ними. Каждая КПС имеет 3–4 результата, с некоторой гибкостью в зависимости от размера программы. Результаты могут быть из областей, не входящих в Оценочную карту, но это скорее исключение, чем правило.

...

Примечание: Описание каждого Результата КПС не должно превышать двух страниц, включая показатели, логическую модель операции, текущую и планируемую поддержку.