

# РАЗМЫШЛЕНИЯ

## ОПЫТ НА ОСНОВЕ ОЦЕНОК: ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ ПРООН ЦИФРОВИЗАЦИИ В СТРАНАХ, ЗАТРОНУТЫХ КРИЗИСОМ

### **ВВЕДЕНИЕ**

Пандемия COVID-19 является определяющим глобальным кризисом в области здравоохранения нашего времени, который имеет разрушительные социальные, экономические и политические последствия во всем мире и приводит к трагической гибели людей. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), являясь основным субъектом в системе развития Организации Объединенных Наций, играет важную роль в формировании и стимулировании мер реагирования Организации Объединенных Наций на данный кризис.

Для поддержки мер реагирования ПРООН на COVID-19 Независимое управление оценки (НУО) рассмотрело опыт, извлеченный из предыдущих оценок работы ПРООН в условиях кризиса. Работа проводилась с целью предоставления рекомендаций, основанных на фактических данных, страновым отделениям ПРООН, отвечающим на просьбы об оказании помощи в подготовке к пандемии COVID-19, реагировании на нее и восстановлении после пандемии с акцентом на поддержку наиболее уязвимых групп населения.

Основное внимание в этом документе уделяется урокам, извлеченным из поддержки, оказанной ранее ПРООН странам в области цифровизации, как движущей силы развития и фактора, ускоряющего готовность, реагирование и восстановление после кризисов.

### **МЕТОДОЛОГИЯ**

Это оперативная оценка фактических данных<sup>1</sup>, призванная обеспечить сбалансированное обобщение оценочных данных, поступивших в [Аналитический ресурсный центр](#) ПРООН за последнее десятилетие. Важным источником были проведенные НУО национальные и тематические оценки, учитывая их независимость и высокий авторитет. Кроме того, были рассмотрены высококачественные децентрализованные оценки, проведенные по заказу страновых отделений. В рамках каждого обзора основное внимание уделялось определению закономерных выводов, заключений и рекомендаций, отражающих соответствующий опыт ПРООН. Анализ подготовлен с целью предложить практическую и своевременную информацию для оказания поддержки директивным органам ПРООН в сфере эффективного реагирования на кризисные ситуации. Этот документ не является исчерпывающим исследованием общей и научной литературы в области кризисного урегулирования.

## КОНТЕКСТ

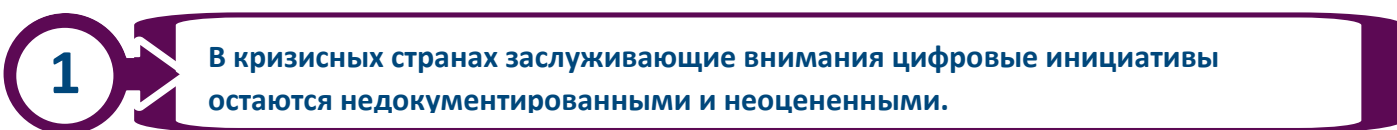
Кризис COVID-19 ускорил использование странами цифровых технологий — от электронной коммерции до инструментов для удаленной работы и электронного обучения, отслеживания вирусов и исследований вакцин. Чтобы соответствовать поставленной цели, ПРООН на протяжении 2020 года ускоряла развитие цифрового сотрудничества и инвестиции в цифровые общественные товары и услуги. В рамках своей [Цифровой стратегии](#) (2019) ПРООН инвестирует в концептуальную ясность, создавая глобальную сеть «цифровых активистов» и реализуя быстрые цифровые демопроекты, подчеркивающие потенциал новых технологий для сотрудников и партнеров. Ожидается, что цифровые решения произведут революцию в доступе людей к основным услугам, включая здравоохранение, ускорят прогресс в достижении Целей устойчивого развития (ЦУР) и обещания никого не оставить без внимания. Особенно важно, что это включает устранение цифрового разрыва между имеющими и не имеющими доступа к Интернету. Этот разрыв, по словам Генерального секретаря, грозит стать «новым лицом неравенства», усугубляя социально-экономическое положение женщин и девочек, людей с ограниченными возможностями и «всех видов меньшинств»<sup>2</sup>.

Уроки в основном являются результатом анализа 42 оценок имеющихся в АРЦ цифровых инициатив, независимо от их обстоятельств, но особое внимание при анализе уделялось работе ПРООН в кризисных условиях, если таковая имела место. Уроки, касающиеся усилий ПРООН по внутренней цифровой трансформации, не рассматривались.

## ОБЩИЙ ОБЗОР — НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ

<b>1</b>   В кризисных странах заслуживающие внимания цифровые инициативы остаются недокументированными и неоцененными.	<b>2</b>   Поддержка подключения и открытого доступа — это хорошо. Поддержка «Эффективного подключения» — еще лучше.	<b>3</b>   Сотрудничество с частным сектором является «обязательным» при условии разрешения этических дилемм.
<b>4</b>   Цифровая трансформация — это в большей степени о поиске, объединении и развитии талантов, чем о технологии.	<b>5</b>   Успешная цифровизация требует времени и тщательного учета готовности местных условий и культуры.	<b>6</b>   Цифровизация выигрывает от сотрудничества с местными цифровыми новаторами и разделения с ними риска.
<b>7</b>   Обратите внимание на разрыв. «Цифровой разрыв» реален и продолжает расти.	<b>8</b>   Ключевым фактором, особенно для решений, касающихся масштабирования и воспроизведения, является работа с аналитическими данными.	

## НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ



Изученные данные показывают, что цифровые решения являются неотъемлемой частью многих мероприятий ПРООН в области развития в различных сферах. Наиболее хорошо задокументированные примеры связаны с

условиями развития (не с кризисами) в сферах электронного управления и поддержки избирательных процессов, цифрового здравоохранения и готовности к стихийным бедствиям (системы раннего предупреждения). В странах, затронутых кризисом, сложно применять цифровые решения, поскольку правительство может быть слабым, разделенным или отсутствовать, ресурсы ограничены, а другие потребности будут более острыми. Как представляется, в условиях кризиса возникает большая потребность в документации, обмене знаниями и изучении цифровых технологий, чтобы избежать простой экстраполяции выводов, полученных в контексте развития, на кризисные обстоятельства.

Примечательные цифровые инициативы в кризисных странах, отраженные в оценках, включают поддержку ПРООН избирательных процессов с целью уменьшения возможностей для мошенничества (биометрическое оборудование для регистрации избирателей в Афганистане, Сьерра-Леоне, Гвинея-Бисау), а также цифровое финансирование для перечисления заработной платы медицинским работникам (Сьерра-Леоне во время кризиса Эболы) и полиции (Афганистан, Центральноафриканская Республика) для сокращения коррупции, сокращения вакансий и расширения услуг. В регионах, подверженных стихийным бедствиям, ПРООН поддерживала системы раннего предупреждения и другие методы мониторинга климата, в которых обычно используют цифровые технологии (Барбадос, Эфиопия, Гамбия, Либерия, Малави, Сан-Томе и Принсипи, Танзания, Уганда и Замбия). Другие известные инициативы не оценивались. В их число входит ряд застопорившихся пилотных проектов, таких как использование дронов и спутниковых изображений для предоставления данных мониторинга в реальном времени, которые могли бы использоваться для оказания помощи (Сирия, Мали)<sup>3</sup>, а также внедрение криптовалюты под названием CedarCoin с технологией блокчейн, предназначенной для содействия восстановлению и защите древних кедровых лесов Ливана (Ливан)<sup>4</sup>.

Оценки показывают, что в условиях кризиса поддерживаемые ПРООН цифровые решения делали упор на автоматизацию или преобразование физической информации в цифровые форматы для повышения эффективности (системы раннего предупреждения, цифрового финансирования для выплаты заработной платы, оцифровка систем регистрации избирателей) или для демонстрации работы инновационных проектов (дроны, блокчейн). Реже ПРООН использовала цифровые решения в кризисных странах для оптимизации и рационализации предоставления услуг с целью повышения их качества (поддержка систем электронного управления). Как указано в готовящейся к изданию тематической оценке, в условиях конфликта такие инициативы добавляют сложности к оперативной поддержке ПРООН, но в целом выглядят устаревшими, поскольку сосредоточены в основном на использовании информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) и малоэффективны при долгосрочном применении и увеличении масштабов<sup>5</sup>.



**Поддержка подключения и открытого доступа — это хорошо. Поддержка «Эффективного подключения» — еще лучше.**

Для развертывания, масштабирования и устойчивости усилий по цифровизации необходима критически важная инфраструктура. Например, системам раннего предупреждения, основанным на автоматизированных метеостанциях, требуется надежное покрытие мобильной сети для сбора необработанных климатических данных и распространения обработанной климатической информации среди конечных пользователей, например, фермеров (Либерия<sup>6</sup>, Танзания<sup>7</sup>, Замбия<sup>8</sup>, Малави<sup>9</sup>, Эфиопия<sup>10</sup>). В Эфиопии отсутствие надежного доступа к мобильной сети передачи данных оператора Ethio Telecom препятствовало передаче климатических данных и эффективности созданной системы раннего предупреждения. В Бутане инициативе электронного управления помешало отсутствие надежного подключения к Интернету. Из 101 установленной точки доступа только 23 имели доступ в Интернет. В результате этой и других проблем самыми частыми используемыми государственными услугами в «цифровых» точках доступа стали аналоговые услуги, такие как ксерокопирование, за которым следовали печать, ламинирование и фотографии в паспорта — в отличие от таких предполагавшихся, как регистрация

рождений, ведение земельных книг или страхование жизни<sup>11</sup>. Поскольку возможность подключения зависит не только от государственной политики (обеспечение открытого и свободного доступа к социальным сетям и Интернету), но и от поставщиков из частного сектора (обычно предоставляющих оборудование и программное обеспечение), ключевым элементом поддержки ПРООН в процессах цифровизации является привлечение предприятий частного сектора (см. опыт 3).

Тем не менее, само по себе наличие подключения — это еще не конец истории. Чтобы обеспечить эффективность подключения, правительства и их партнеры по развитию должны поддерживать продвижение цифровой грамотности и навыков (опыт 4) и обеспечивать инструментальное использование ИКТ всем обществом. ПРООН может поддерживать дорожные карты в цифровое будущее (Бангладеш<sup>12</sup>, Узбекистан<sup>13</sup>, Казахстан<sup>14</sup>), помогать в создании сильных национальных экосистем для инноваций (Сербия<sup>15</sup>) и освещать «динамику интеграции» (опыт 7) для поощрения более инклюзивных, разнообразных и равноправных обществ, которые будут в полной мере участвовать в постковидном цифровом мире.

3

**Сотрудничество с частным сектором является «обязательным» при условии разрешения этических дилемм.**

Ключевым фактором успеха для развертывания и расширения национальных усилий по цифровизации являются покрытие, надежность и качество сетей Интернета и мобильной телефонной связи. Основные разработки сетей и данных обычно представлены частным сектором. Есть примеры из сфер здравоохранения (Сьерра-Леоне<sup>16</sup>), электронного управления (Бангладеш<sup>17</sup>) и расширения доступа к финансовым услугам (тихоокеанские островные страны<sup>18</sup>, Зимбабве<sup>19</sup>), которые показывают, как ПРООН использовала представителей частного сектора для продвижения цифровизации. В Сьерра-Леоне ПРООН использовала развитую сеть мобильной связи и местные частные киоски для распределения оплаты за работу в опасных условиях среди 16 000 работников, занятых в борьбе с Эболой. В Бангладеш в рамках программы доступа к информации ПРООН в значительной степени опиралась на сеть из более чем 5000 объединенных цифровых центров, созданных правительством и управляемых предпринимателями. Эти центры использовались для предоставления бесплатных государственных электронных услуг местному населению (например, земельный учет, регистрация рождений, выдача паспортов и даже телемедицина), а также для частных услуг (мобильные финансовые услуги)<sup>20</sup>. Благодаря сотрудничеству в Тихоокеанской программе финансовой доступности ПРООН помогла почти двум миллионам жителей тихоокеанских островов с низким доходом получить доступ к финансовым услугам и финансовому образованию. В Сьерра-Леоне денежные переводы на восстановление для пострадавших от Эболы позволили повысить эффективность и доступность финансовых услуг<sup>21</sup>. Аналогичным образом, в Зимбабве при поддержке ПРООН платежи медицинским работникам за оказание государственных услуг в чрезвычайных ситуациях привели к побочной пользе в виде вовлечения медицинских работников в официальную банковскую систему, поскольку для получения платежей они были обязаны открывать банковские счета<sup>22</sup>. Это указывает на возможности увязки программ мобильных денег с расширением доступа к финансовым услугам.

Тем не менее, все вышеперечисленное поднимает важные этические вопросы, которые не полностью отражены в рассматриваемых оценках. ПРООН должна инвестировать в исследования, позволяющие оценить предполагаемое влияние цифровых технологий. Правительственные постановления в области конфиденциальности и защиты данных были разработаны во многих странах. Например, в оценке поддерживаемого ПРООН проекта автоматизации регистрации избирателей в Кыргызстане отмечено, что в соответствии с международными нормами и стандартами таким коммерческим организациям, как банки, требуется согласие граждан для доступа к содержащимся в системе данным, например для получения основной информации о гражданстве и паспортных данных<sup>23</sup>. В оценках ничего не говорится о других этических вопросах, которые могут возникать с цифровизацией, таких как человеческое

достоинство и самостоятельность или дискриминация и неравные полномочия. Из имеющихся данных неясно, является ли государственный надзор в этих областях неполным или он отсутствует, и отмечалось ли это экспертами ПРООН, которая обычно позиционирует себя как правозащитная организация.

4

**Цифровая трансформация — это в большей степени о поиске, объединении и развитии талантов, чем о технологиях.**

В настоящее время правительства могут покупать любую технологию, но их способность адаптироваться к еще более цифровому будущему зависит от развития навыков использования инструментов следующего поколения. Странам необходимо сократить разрыв между предложением и спросом на таланты, который иногда называют «готовностью к будущему» человеческих ресурсов. Оценки показывают, что больше шансов на успех имеют поддерживаемые ПРООН инициативы по цифровой трансформации, основанные на инвестициях в возможности эффективного использования, управления и обслуживания смежных технологий. Ключевые возможности включают такие конкретные компетенции и навыки в области ИКТ (Молдова)<sup>24</sup>, как способность извлекать уроки из фактического опыта использования этих методов (регион СНГ)<sup>25</sup>, простоту использования цифрового оборудования и поиска неисправностей в режиме реального времени и во время «пробных прогонов» (Кыргызстан)<sup>26</sup>, способность поддерживать и обновлять порталы данных, а также способность лиц, принимающих решения, использовать комплексные данные и знания (Папуа-Новая Гвинея)<sup>27</sup>. ПРООН эффективно поддерживала развитие этих навыков в Интернете и офлайн, например: посредством семинаров по обучению инструкторов, за которыми следовало обучение на местах, путем привлечения экспертов или с помощью сообщества специалистов-практиков, которые используют цифровые технологии для объединения людей (Индия)<sup>28</sup>.

Особого упоминания заслуживает поиск экспертов. Показательной является способность ПРООН наводить мосты между местными проблемами и глобальным опытом, и ключевую роль здесь играют региональные эксперты, объединяющие знания в страновых офисах ПРООН<sup>29</sup>. Предоставляя технический опыт, ПРООН может реагировать на потребности заинтересованных сторон, одновременно влияя на разработку цифровых решений (например, учитывая защиту данных и потребности уязвимых групп: Кыргызстан<sup>30</sup>, Узбекистан<sup>31</sup>, Казахстан<sup>32</sup>) и повышая эффективность и рентабельность (Бангладеш<sup>33</sup>, Индия<sup>34</sup>, Иордания<sup>35</sup>, Гаити<sup>36</sup> и Непал<sup>37</sup>). Для поддержки флагманской программы «Цифровая Бангладеш», в рамках которой были созданы точки цифрового доступа к государственным услугам на местном уровне, ПРООН облегчила доступ к национальным и глобальным экспертным знаниям. Это увеличило скорость и качество прогресса, достигнутого при цифровизации государственных услуг. Программы социальной помощи в Иордании стали более рентабельными за счет использования биометрических данных и опыта в области технологий блокчейна. Это помогло сократить возможности мошенничества, дублирования услуг и повысить адресность помощи. В Гаити и Непале ПРООН оказывала техническую помощь в планировании выборов, их материально-техническом обеспечении и обеспечении безопасности с помощью электронных систем. Это включало порталы онлайн-регистрации для кандидатов, а также наем и обучение наблюдателей, оснащенных мобильными телефонами. В этих и других случаях спонсируемые ПРООН экспертизы способствовали повышению административной эффективности и сокращению возможностей для преференциального отношения, человеческих ошибок и мошенничества, тем самым стимулируя борьбу с коррупцией за счет повышения прозрачности и подотчетности. Было установлено, что проект ПРООН Accelerator Labs эффективно поддерживает получение и обмен знаниями о том, какие виды цифровых решений работают и как адаптировать их к другим контекстам. Менее успешным он был при разработке новых цифровых решений для использования в программах ПРООН в конфликтных странах<sup>38</sup>.

## 5

### Успешная цифровизация требует времени и тщательного учета готовности местных условий и культуры.

ПРООН приходится ускоряться, чтобы успевать адаптироваться к постоянно меняющимся и разбалансированным условиям работы. Тем не менее, когда речь идет о цифровых решениях, оценки указывают на необходимость компромисса между скоростью и качеством. Одной из самых частых проблем цифровизации, о которых сообщалось, является невозможность выделить этому достаточно времени<sup>39</sup>. В Сьерра-Леоне ПРООН начала, но не завершила работу по формированию системы регистрации актов гражданского состояния, из которой потом следовало извлечь реестр избирателей, поскольку стало ясно, что требуется комплексный подход и больше времени, чем предусматривалось проектом<sup>40</sup>. В Гвинее-Бисау отсутствовал политический консенсус по техническим условиям для оборудования регистрации избирателей, а также не было четкой и адекватной правовой базы для наделения независимостью и соответствующими полномочиями органов управления выборами. В конечном итоге это привело к тому, что ПРООН закупила биометрическое оборудование для регистрации избирателей настолько поздно, что на мартовских выборах 2019 года его не было в наличии<sup>41</sup>. Цифровизация может укрепить бренд ПРООН, а в долгосрочной перспективе можно достичь повышения эффективности, однако для правильной реализации цифровых инициатив на этапе разработки программы требуются дополнительное время, усилия и возможности<sup>42</sup>.

Цифровые решения необходимо внедрять с учетом имеющихся возможностей и готовности страны, а также с уважением к местной культуре. Обычно агентства по развитию привлекают экспертов с глобального севера и, в более общем плане, разработчиков цифровых решений с глобального севера, для тестирования на глобальном юге. Чтобы изменить эту схему, цифровые решения следует адаптировать (если не разрабатывать) на местном уровне для решения проблем «внутри общества». Были обнаружены некоторые положительные примеры (хотя и с их собственными проблемами) в области развития цифрового здравоохранения, когда соответствующие цифровые решения разрабатывали в партнерстве с местными участниками и в рамках более крупных инициатив. К ним относится использование мобильных планшетов для мониторинга местных медицинских центров в режиме реального времени при отслеживании вспышек малярии и для координации оперативных ответных мер в Гвинее-Бисау<sup>43</sup>, а также решение в области телемедицины, предлагающее медицинские консультации с помощью компьютеров или смартфонов в Бангладеш<sup>44</sup>. В отличие от этого, в оценках отмечены случаи, когда странам предлагалось внедрить технологии, которые еще не используются в высокоразвитых странах, такие как биометрическое оборудование для регистрации избирателей<sup>45</sup>, недостаточно адаптированное для учета мнений местных пользователей<sup>46</sup> или не полностью соответствующее контексту: например, в Аргентине было закуплено новое диагностическое оборудование, которое в полной мере нельзя было использовать из-за отсутствия цифровой медицинской документации<sup>47</sup>. В этих случаях поддержка цифровизации со стороны ПРООН не позволила достичь долгосрочных изменений.

## 6

### Цифровизация выигрывает от сотрудничества с местными цифровыми новаторами и разделения с ними риска.

Новаторы ценят риск и рассматривают неудачу в рамках стратегии достижения успеха в долгосрочной перспективе. ПРООН может помочь правительствам опробовать новые цифровые решения и тем самым рискнуть. В Казахстане поддерживаемое ПРООН электронное приложение «Цифровой агент» позволяет гражданам оценивать качество государственных услуг и предоставлять обратную связь, в том числе сообщать о зданиях и пространствах, недоступных для людей с ограниченными возможностями<sup>48</sup>. ПРООН также успешно поддерживала создание благоприятных условий для местных новаторов в цифровой сфере: в Сербии ПРООН возглавила крупную инициативу по содействию реализации государственной стратегии цифровой

трансформации, которая включала разработку новых электронных услуг, повышение осведомленности и использование открытых данных. Согласно недавней оценке, это дало новые возможности для экономических субъектов и укрепило индустрию разработок программного обеспечения<sup>49</sup>.

Способность быстро признавать неудачу означает наличие культуры, которая воспринимает быстрые пилотные проекты и, если они терпят неудачу, готова усвоить этот опыт, чтобы стать сильнее и умнее. Ключевую роль в этом отношении играет прямое взаимодействие с молодежью и молодыми новаторами: в Гондурасе для поддержки реинтеграции в общество молодых жертв насилия ПРООН в партнерстве с социальными предпринимателями через Торгово-промышленную палату разработала ортопедические 3D-протезы рук со сроком службы 5 лет при ежедневном использовании<sup>50</sup>. В Боснии и Герцеговине ПРООН организовала Глобальную академию краудсорсинга, чтобы стимулировать идеи по трудоустройству для пострадавших от наводнения муниципалитетов, в которых было большое количество переселенцев<sup>51</sup>. В Афганистане ПРООН организовала хакатон Hack4Integrity, который позволил молодежи разработать технологические решения антикоррупционной направленности<sup>52</sup>. В Руанде инициатива YouthConnekt использовала инновации в области ИКТ для решения проблем безработицы, гражданства и вовлеченности молодежи, а также их обсуждение в рамках национального политического диалога<sup>53</sup>. В Индии высококвалифицированная молодежь модерировала и обобщала обсуждения на веб-платформе по обмену решениями в области развития, что помогло подготовить справочные материалы в важнейших областях политики, которые сейчас используются правительством и практиками в области развития<sup>54</sup>. Оценки показали, что с помощью этих и других примеров ПРООН способствовала развитию молодежного предпринимательства и помогала демонстрировать потенциал отечественных инноваций и способность молодежи формировать свое цифровое будущее.



### Обратите внимание на разрыв. «Цифровой разрыв» реален и продолжает расти.

По своей природе цифровые технологии не являются нейтральными и не являются зеркалом, отражающим состояние общества, — они сами по себе увеличивают существующее неравенство. Цифровые решения наиболее доступны для людей с хорошими навыками в области ИКТ, имеющих доступ к необходимым технологиям или инфраструктуре и грамотных (часто требуется знание английского языка). Как правило, это молодые, более обеспеченные люди, живущие в городах, не имеющие инвалидности и являющиеся мужчинами. В нескольких оценках отмечено, что с помощью цифровых инициатив было труднее охватить женщин и уязвимые группы, в том числе людей с ограниченными возможностями<sup>55</sup>. Другие оценки показали, что цифровые решения не достигали всех своих предполагаемых бенефициаров. Например, климатическая информация из поддерживаемых ПРООН систем раннего предупреждения в Уганде и других регионах плохо распространялась из районов в округа, из округов к фермерам<sup>56</sup>. Усилия по цифровизации, которые способствовали сокращению цифрового разрыва или, по крайней мере, не усугубляли его, заключались в том, что на этапе проектирования наиболее уязвимые слои населения в явном виде включали в число основных бенефициаров, материалы готовили в доступных форматах (перевод на местные языки, использование шрифта Брайля, технологий голосовой связи и т.д.) и обеспечивали в коммуникационных стратегиях использование инклюзивного языка, в том числе в гендерном отношении<sup>57</sup>.

Ограниченный доступ к качественному образованию, экономические проблемы и культурные нормы по-прежнему не позволяют женщинам и девочкам войти в цифровой мир. Программы, поддерживаемые ПРООН, такие как Forsati for her в Бахрейне, специально нацелены на женщин, обучающихся цифровой грамотности и программированию, и подтверждены сертификатами Microsoft<sup>58</sup>. Некоторые положительные результаты дала более обширная программа IT for Literacy в Египте, но ее необходимо значительно расширить, чтобы существенно сократить неграмотность среди женщин или обеспечить им доступ к цифровым услугам<sup>59</sup>. Во время кризиса женщины и девочки часто играют роль (неоплачиваемых) няnek и глав домохозяйств за счет

собственной карьеры и личного благополучия, что сказывается на семье и местной экономике<sup>60</sup>. Как сообщается, в этом контексте требования к использованию новых технологий некоторых женщин перегружают, как, например, в Афганистане, где биометрические машины проверки избирателей, введенные на выборах 2018 и 2019 годов, по сообщениям, снизили явку женщин-избирателей<sup>61</sup>.

С другой стороны, сообщается, что цифровые технологии косвенно способствуют расширению прав и возможностей женщин, например, в сфере цифровых финансов или вакцин: в Тихоокеанской программе финансовой интеграции женщины были жизнеспособным сегментом рынка с учетом высокой занятости в таких секторах, как сельское хозяйство, но очень немногие продукты и услуги были разработаны специально для женщин и их потребностей. Такие инициативы, как SolaPayGo в Папуа-Новой Гвинее, показали, что использование солнечных батарей помогало женщинам распределять свое время по вечерам для домашних дел с использованием фонарей на солнечной энергии и оставляло им больше времени для работы и других занятий утром. Однако эти результаты были случайными и редкими в крупном портфеле финансовых инноваций в рамках программы PFIP II<sup>62</sup>. Индийская электронная сеть по разработке вакцин (eVIN) оцифровывает всю информацию по запасам вакцин, отслеживает температуру их хранения и доставку по цепочке холодильников и холодильного транспорта в стране. Это вмешательство способствовало снижению списания вакцин с истекшим сроком годности, а также снижению их дефицита, улучшило ведение учета, его прозрачность и подотчетность. В рамках поддержки ПРООН женщины (в том числе пожилые женщины) были обучены вносить в режиме реального времени записи в информационную систему управления вакцинами с помощью смартфона, что повысило их грамотность в сфере IT<sup>63</sup>. Хотя само по себе это решение не является примером выхода из кризисной ситуации, но оно имеет очевидное значение с точки зрения разработки цифровых инициатив, учитывающих гендерные аспекты для восстановления после COVID-19.

8

**Ключевым фактором, особенно для решений, касающихся масштабирования и воспроизведения, является работа с аналитическими данными.**

Расширение масштабов и тиражирование инициатив по цифровизации зависят от ранних инвестиций в разработку документации и оценку, включая измерение непредвиденных последствий. На сегодняшний день в оценках отмечено повсеместное отсутствие систематического сбора данных и отчетности об эффективности цифровых решений<sup>64</sup> — в худшем случае — на основе неофициальных данных упоминается возможность повторения. Во многих инициативах по цифровизации отсутствует теоретическое обоснование изменений и мало промежуточных результатов, например, по ускоренной разработке программ на основе цепочки полученных результатов. Измерение, как правило, проводится либо по количественным показателям деятельности, либо по долгосрочным амбициозным целям, что затрудняет демонстрацию вклада ПРООН на уровне изменений в подходах или потенциалах<sup>65</sup>. В тех случаях, когда ПРООН поддерживала проекты цифровизации в рамках более крупных национальных инициатив, в отчетности иногда не проводилось различия между ними, что приводило к завышению оценки деятельности ПРООН<sup>66</sup>. В целом в отчетах отсутствовали сведения о текущих проблемах и неблагоприятных последствиях, что не способствовало продвижению в изучении цифровизации как внутри организации<sup>67</sup>, так и в совместной деятельности с партнерами<sup>68</sup>. Необходимы дальнейшие размышления, чтобы понять, каким образом при оценке анализировать недавние или текущие инициативы. Хотя, возможно, в традиционном смысле они еще не созрели для оценки, но если их не учитывать, то при оценке будут упущены возможности взвесить и поддержать принятые на основе фактов решения о масштабировании пилотных проектов по цифровизации или об их воспроизведении в другом месте.

## СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



---

<sup>1</sup> Быстрая оценка доказательств (REA) — это процесс объединения информации и знаний из различных источников с целью формирования базы для обсуждения и принятия срочных политических решений по конкретным вопросам. Как и в более известных систематических обзорах, в процессе REA объединяют результаты отдельных исследований в соответствии со стандартным протоколом, но не анализируют всю литературу по данной теме: из-за этого в ходе REA получают более быстрый результат, хотя и уступающий в отношении широты, глубины и полноты поиска.

<sup>2</sup> [Цифровой разрыв в условиях кризиса, связанного с COVID-19 – это «вопрос жизни и смерти», предупреждает Генеральный секретарь на виртуальной конференции, подчеркивая универсальную важность подключения для здоровья и развития \(2020\).](#)

<sup>3</sup> [Спутниковые снимки дают более четкую картину реконструкции Тимбукту \(2016\).](#)

<sup>4</sup> [Посадки кедров возвращают домой деньги диаспоры \(2019\).](#)

<sup>5</sup> Оценка поддержки ПРООН странам, пострадавшим от конфликтов, НОО-ПРООН (готовится к печати).

<sup>6</sup> [Заключительная оценка проекта «Укрепление возможностей Либерии по предоставлению климатической информации и обслуживания для повышения устойчивости и адаптации к изменению климата» \(2019\).](#)

<sup>7</sup> [Заключительная оценка «Укрепления систем климатической информации и раннего предупреждения» \(2018\).](#)

<sup>8</sup> [Окончательная оценка «Укрепления систем климатической информации и раннего предупреждения в восточной и южной частях Африки в целях устойчивого развития и адаптации к изменению климата» \(2019\).](#)

<sup>9</sup> [Заключительная оценка проекта «Укрепление систем климатической информации и раннего предупреждения» \(2018\).](#)

<sup>10</sup> [Укрепление системы климатической информации и раннего предупреждения: заключительный отчет.](#)

<sup>11</sup> [Отчет об оценке проекта G2C — «Инициатива повышения качества государственных услуг для граждан: подключение удаленных районов Бутана к проекту электронного управления» \(2013\).](#)

<sup>12</sup> [ICPE Бангладеш \(2019\).](#)

<sup>13</sup> [ICPE Узбекистан \(2020\).](#)

<sup>14</sup> [ICPE Казахстан \(2020\).](#)

<sup>15</sup> [ICPE Сербия \(2020\).](#)

<sup>16</sup> [Мобильные деньги для 16 000 сотрудников, работающих с Эболой \(2014\).](#)

<sup>17</sup> [ICPE Бангладеш \(2019\).](#)

<sup>18</sup> [Окончательный отчет об оценке Тихоокеанской программы финансовой доступности — Фаза II \(2020\).](#)

<sup>19</sup> [ADR Зимбабве \(2015\).](#)

<sup>20</sup> [Как проект a2i использует сочувствие для стимулирования инноваций в Бангладеш \(2017\).](#)

<sup>21</sup> [Окончательная оценка результатов проекта по социальной реабилитации и финансовой помощи лицам, пострадавшим от Эболы в Сьерра-Леоне \(2017\).](#)

<sup>22</sup> [Оценка Стратегического плана и глобальных и региональных программ \(2017\).](#)

<sup>23</sup> [Автоматизация процесса идентификации избирателей во время избирательного цикла 2015–2017 годов. Независимая окончательная оценка, Кыргызстан \(2017\).](#)

<sup>24</sup> [«Внедрение компонента электронного управления в Национальную стратегию развития информационных технологий по проекту электронной Молдовы» \(2012\).](#)

<sup>25</sup> [Оценка инициативы «Знания и инновации в регионе Европы и СНГ 2012/2013 гг.» \(2014\).](#)

<sup>26</sup> [Автоматизация процесса идентификации избирателей во время избирательного цикла 2015–2017 годов. Независимая окончательная оценка, Кыргызстан \(2017\).](#)

<sup>27</sup> [«Укрепление потенциала для измерения, отчетности и проверки индикаторов улучшения глобальной окружающей среды», Отчет об окончательной оценке \(2019\).](#)

<sup>28</sup> [ADR Индия \(2012\).](#)

<sup>29</sup> [Формирующая оценка «Инновационного фонда ПРООН» \(2018\).](#)

<sup>30</sup> [Автоматизация процесса идентификации избирателей во время избирательного цикла 2015–2017 годов. Независимая окончательная оценка, Кыргызстан \(2017\).](#)

<sup>31</sup> [ICPE Узбекистан \(2020\).](#)

<sup>32</sup> [ICPE Казахстан \(2020\).](#)

<sup>33</sup> [ICPE Бангладеш \(2019\).](#)

<sup>34</sup> [ADR Индия \(2012\).](#)

- 
- <sup>35</sup> [Обеспечение всесторонней и устойчивой социальной защиты в ответ на кризис в Сирии \(2018\).](#)
- <sup>36</sup> [Проект ПРООН «Поддержка избирательных процессов в Гаити». Заключительный отчет об оценке, 2018\).](#)
- <sup>37</sup> [Проект ПРООН по поддержке избирательного процесса в Непале, этап II. Окончательный доклад об оценке \(2018\).](#)
- <sup>38</sup> [Оценка поддержки ПРООН странам, пострадавшим от конфликтов, НОО-ПРООН \(готовится к печати\).](#)
- <sup>39</sup> [Формирующая оценка «Инновационного фонда ПРООН» \(2018\).](#)
- <sup>40</sup> [ПРООН в Сьерра-Леоне, Поддержка Национальной избирательной комиссии 2016–2018 гг. Заключительный отчет об оценке \(2019\).](#)
- <sup>41</sup> [ICPE Гвинея-Бисау \(2019\).](#)
- <sup>42</sup> [Оценка инициативы «Знания и инновации в регионе Европы и СНГ 2012/2013 гг.» \(2014\).](#)
- <sup>43</sup> [ICPE Гвинея-Бисау \(2019\).](#)
- <sup>44</sup> [Итоговая оценка доступа к информационной программе II этапа, Бангладеш \(2019\).](#)
- <sup>45</sup> [ICPE Гвинея-Бисау \(2019\); ADR Афганистан \(2013\).](#)
- <sup>46</sup> [Участие молодежи в местном самоуправлении — окончательная оценка, Иордания \(2014\); Заключительный отчет о результатах оценки: Укрепление систем климатической информации и раннего предупреждения в Уганде \(2018\).](#)
- <sup>47</sup> [ICPE Аргентина \(2020\).](#)
- <sup>48</sup> [ICPE Казахстан \(2020\).](#)
- <sup>49</sup> [ICPE Сербия \(2020\).](#)
- <sup>50</sup> [Реинтеграция жертв насилия с использованием 3D-протезов \(2018\).](#)
- <sup>51</sup> [ICPE Босния и Герцеговина \(2020\).](#)
- <sup>52</sup> [ICPE Афганистан \(2019\).](#)
- <sup>53</sup> [ICPE Руанда \(2017\).](#)
- <sup>54</sup> [ADR Индия \(2012\).](#)
- <sup>55</sup> [ADR Индия \(2012\); Среднесрочная оценка формирования программы трансформации инклюзивного финансирования в АСЕАН \(2018\); Оценка развития с учетом интересов инвалидов в ПРООН \(2016\).](#)
- <sup>56</sup> [Заключительный отчет о результатах оценки: Укрепление систем климатической информации и раннего предупреждения в Уганде \(2018\); ADR Египет \(2012\); ICPE Доминиканская Республика \(2015\); ICPE Куба \(2018\) и Оценка развития с учетом интересов инвалидов в ПРООН \(2016\).](#)
- <sup>58</sup> [ICPE Бахрейн \(2019\).](#)
- <sup>59</sup> [ADR Египет \(2012\).](#)
- <sup>60</sup> [Среднесрочный обзор/оценка региональной программы Регионального бюро ПРООН для Африки \(2016\); ADR Барбадос и OECS \(2009\).](#)
- <sup>61</sup> [Загадка выборов в Афганистане \(21\): Биометрическая проверка может породить множество новых проблем \(2018\); Фонд прозрачных выборов в Афганистане, Заключительный отчет о наблюдении за выборами 2018 г. \(2018\).](#)
- <sup>62</sup> [Окончательный отчет об оценке Тихоокеанской программы финансовой доступности — Фаза II \(2020\).](#)
- <sup>63</sup> [Итоговая оценка плана действий странового офиса по страновой программе ПРООН для Индии за 2013–2017 гг. \(2016\).](#)
- <sup>64</sup> [Оценка инициативы «Знания и инновации в регионе Европы и СНГ 2012/2013 гг.» \(2014\); Автоматизация процесса идентификации избирателей во время избирательного цикла 2015–2017 гг. — Независимая окончательная оценка, Кыргызстан \(2017\); Турция, «Оценка результатов — инклюзивное и демократическое управление» \(2019\).](#)
- <sup>65</sup> [Окончательная оценка проекта «Открытые данные — открытые возможности», Сербия \(2020\); Оценка инициативы «Знания и инновации в регионе Европы и СНГ 2012/2013 гг.» \(2014\).](#)
- <sup>66</sup> [ICPE Бангладеш \(2019\).](#)
- <sup>67</sup> [ICPE Бангладеш \(2019\); Формирующая оценка «Проекта инновационного фонда ПРООН» \(2018\).](#)
- <sup>68</sup> [«Укрепление потенциала для измерения, отчетности и проверки индикаторов улучшения глобальной окружающей среды», Отчет об окончательной оценке \(2019\).](#)

---

#### **О НЕЗАВИСИМОМ УПРАВЛЕНИИ ОЦЕНКИ**

Путем создания объективных доказательств Независимое управление оценки (НУО) оказывает поддержку ПРООН в достижении большей подотчетности и способствует более эффективному применению накопленного опыта. НУО повышает эффективность деятельности ПРООН в области развития посредством проведения программных и тематических оценок и способствует повышению прозрачности организационной деятельности.

#### **О «РАЗМЫШЛЕНИЯХ»**

В серии «Размышления» (Reflections) НУО рассматриваются прошлые оценки и обобщается опыт, извлеченный из работы ПРООН по всем ее программам. Она обобщает знания, полученные в результате оценок, с целью предоставления ценной информации для более эффективного принятия решений и улучшения результатов развития. В настоящем издании освещается опыт, извлеченный из оценок работы ПРООН в условиях кризиса.