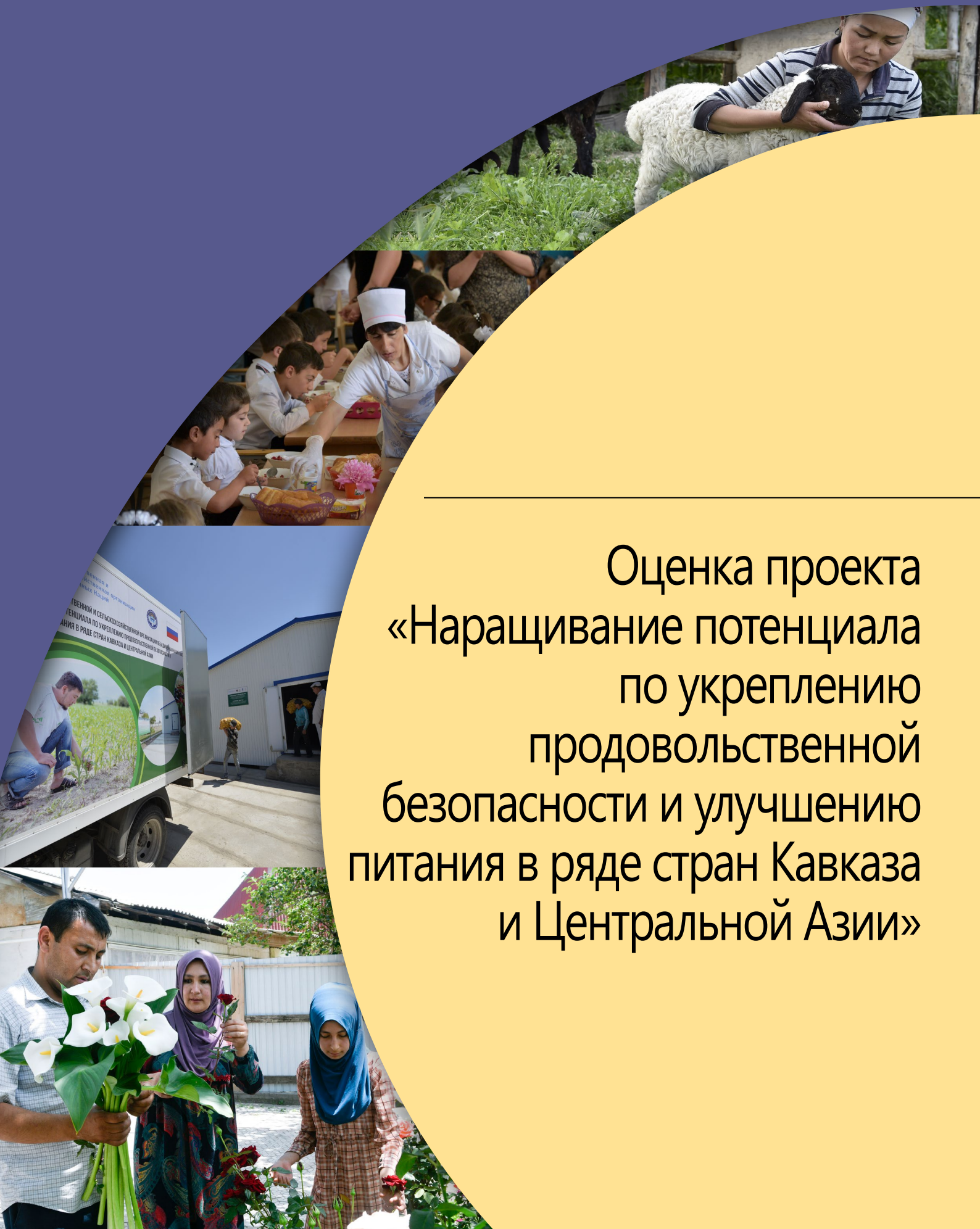
Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций

Серия «Оценки проектов»
10/2021



Оценка проекта «Наращивание потенциала по укреплению продовольственной безопасности и улучшению питания в ряде стран Кавказа и Центральной Азии»

Серия «Оценки проектов»
10/2021

Оценка проекта «Наращивание потенциала по укреплению продовольственной безопасности и улучшению питания в ряде стран Кавказа и Центральной Азии»

Код проекта: GCP/GLO/674/RUS

ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
Рим, 2021 г.

Обязательная ссылка:

ФАО. 2021. *Оценка проекта «Наращивание потенциала по укреплению продовольственной безопасности и улучшению питания в ряде стран Кавказа и Центральной Азии»*. Серия «Оценки проектов», 10/2021. Рим.

Используемые обозначения и представление материала в настоящем информационном продукте не означают выражения какого-либо мнения со стороны Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций относительно правового статуса или уровня развития той или иной страны, территории, города или района, или их властей, или относительно делимитации их границ или рубежей. Упоминание конкретных компаний или продуктов определенных производителей, независимо от того, запатентованы они или нет, не означает, что ФАО одобряет или рекомендует их, отдавая им предпочтение перед другими компаниями или продуктами аналогичного характера, которые в тексте не упоминаются.

ISBN 978-92-5-135170-3
© ФАО, 2021 г.

Некоторые права защищены. Настоящая работа предоставляется в соответствии с лицензией Creative Commons “С указанием авторства – Некоммерческая - С сохранением условий 3.0 НПО” (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.ru).

Согласно условиям данной лицензии настоящую работу можно копировать, распространять и адаптировать в некоммерческих целях при условии надлежащего указания авторства. При любом использовании данной работы не должно быть никаких указаний на то, что ФАО поддерживает какую-либо организацию, продукты или услуги. Использование логотипа ФАО не разрешено. В случае адаптации работы она должна быть лицензирована на условиях аналогичной или равнозначной лицензии Creative Commons. В случае перевода данной работы, вместе с обязательной ссылкой на источник, в него должна быть включена следующая оговорка: «Данный перевод не был выполнен Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (ФАО). ФАО не несет ответственности за содержание или точность данного перевода. Достоверной редакцией является издание на [указать язык оригинала] языке”.

Возникающие в связи с настоящей лицензией споры, которые не могут урегулированы по обоюдному согласию, должны разрешаться через посредничество и арбитражное разбирательство в соответствии с положениями Статьи 8 лицензии, если в ней не оговорено иное. Посредничество осуществляется в соответствии с "Правилами о посредничестве" Всемирной организации интеллектуальной собственности http://www.wipo.int/amc/ru/mediation/rules/index.html, а любое арбитражное разбирательство должно производиться в соответствии с "Арбитражным регламентом" Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ).

Материалы третьих лиц. Пользователи, желающие повторно использовать материал из данной работы, авторство которого принадлежит третьей стороне, например, таблицы, рисунки или изображения, отвечают за то, чтобы установить, требуется ли разрешение на такое повторное использование, а также за получение разрешения от правообладателя. Удовлетворение исков, поданных в результате нарушения прав в отношении той или иной составляющей части, авторские права на которую принадлежат третьей стороне, лежит исключительно на пользователе.

Продажа, права и лицензирование. Информационные продукты ФАО размещаются на веб-сайте ФАО (www.fao.org/publications); желающие приобрести информационные продукты ФАО могут обращаться по адресу: publications-sales@fao.org. По вопросам коммерческого использования следует обращаться по адресу: www.fao.org/contact-us/licence-request. За справками по вопросам прав и лицензирования следует обращаться по адресу: copyright@fao.org.

Фото на обложке: ©Vyacheslav Oseledko, ©Vyacheslav Oseledko, ©Karen Minasyan, ©Nozim Kalandarov

Краткий обзор

При разработке проекта уровни продовольственной безопасности и неполноценного питания были относительно высокими в странах Кавказа и Центральной Азии. В частности, Армения, Кыргызстан, а также Таджикистан столкнулись с серьезными проблемами в достижении необходимых улучшений в питании. Несмотря на значительные изменения, произошедшие в сельскохозяйственном секторе за последние два десятилетия, эти страны оставались весьма уязвимыми к погодным потрясениям и последствиям изменения климата. Отсутствие эффективных и надежных транспортных систем и адекватной инфраструктуры затрудняют торговлю. Более того, значительный разрыв в доходах, продовольственной безопасности и питании, а также в доступе к социальным услугам привел к значительной миграции из сельских районов в соседние страны.

Проект направлен на стратегическое решение этих проблем и содействие межсекторному сотрудничеству в области сельского хозяйства, здравоохранения, образования и социальной защиты. Он обеспечивает доказательную базу, основанную на пилотных инициативах в Армении, Кыргызстане и Таджикистане, и наращивает потенциал на местном и правительственном уровнях для формирования политической приверженности и согласованности для разработки мер политики, законодательства и программ.

Эта оценка служит двойной цели: подотчетности и извлеченным урокам. В частности, она предназначена для информирования лиц, принимающих решения, о разработке и реализации возможной второй фазы проекта. Оценка охватывала период с мая 2016 года по ноябрь 2020 года. Оценка позволила ответить на пять ключевых вопросов, связанных с дизайном проекта, результатами, потенциальной устойчивостью и маштабированием, адресностью и гендерными вопросами, а также на вопросы, касающиеся механизмов управления проектом и договоренностей о партнерстве.

Для сбора мнений бенефициаров и заинтересованных сторон использовались различные методы, такие как кабинетный анализ проектных документов, интервью с ключевыми лицами, и посещение отдельных объектов проекта в Армении и Таджикистане. В Кыргызстане проводились только дистанционные интервью, а спутниковые снимки с карт Google использовались для визуального подтверждения и анализа участков реализации проекта.

Оценка пришла к выводу, что в целом проект был успешным. Наращивание оперативного потенциала между заинтересованными сторонами и бенефициарами успешно осуществляется в рамках текущих пилотных инициатив, в то время как координация на высоком уровне и диалог по мерам политики, а также вклад в глобальные политические процессы и рамки требуют больше времени для претворения в жизнь. В рамках проекта были внедрены инновационные подходы, и благодаря трехуровневой модели проекта результаты и уроки были широко распространены среди партнеров, заинтересованных сторон и стран. Все пилоты продемонстрировали высокий потенциал для масштабирования и тиражирования, но они находятся на разных стадиях готовности. Оценка дает ряд рекомендаций по дальнейшему совершенствованию разработки, реализации, мониторинга и устойчивости проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Выражение благодарности ... **vii**
Сокращения и аббревиатуры ... **viii**
Краткий обзор содержания ... **ix**
1. Введение ... **1**
1.1 Цель оценки ... 1
1.2 Предполагаемые пользователи ... 1
1.3 Объем и цель оценки ... 1
1.4 Методология ... 2
1.5 Ограничения ... 4
1.6 Структура отчета ... 4
2. Контекст и предыстория проекта ... **5**
2.1 Контекст проекта на время проектирования ... 5
2.2 Предыстория проекта ... 5
2.3 Теория перемен ... 14
3. Выводы ... **19**
3.1 Дизайн. Насколько соответствующим был дизайн проекта для поддержки мероприятий и ожидаемых итоговых результатов? ... 19
3.2 Результаты. Какие результаты были достигнуты, и какие факторы повлияли на эффективность? ... 23
3.3 Птенциальная устойчивость и масштабирование. Насколько устойчивы результаты проекта, каков их потенциал для масштабирования и каковы риски? ... 39
3.4 Адресность, равенство и гендер. В какой степени проектная деятельность достигла предполагаемых пользователей и целей? ... 44
3.5 Управление проектом и механизмы партнерства. Насколько соответствующими были механизмы управления проектом и механизмы партнерства? ... 47
4. Извлеченные уроки ... **55**
5. Выводы и рекомендации ... **57**
5.1 Выводы ... 57
5.2 Рекомендации ... 60
Библиография ... **66**
Приложение 1. Список опрошенных лиц ... **68**
Приложение 2. Матрица оценки ... **72**
Приложение 3. Краткий обзор промежуточных результатов проекта ... **75**

Диаграммы и таблицы

Диаграммы

Диаграмма 1. Обзор многоуровневого содержания проекта....10
Диаграмма 2. Упрощенная теория перемен проекта (2019)....14
Диаграмма 3. Реконструированная теория перемен....17

Таблицы

Таблица 1. Ключевые вопросы оценки....2
Таблица 2. Основная информация о проекте....6
Таблица 3. Сведения о бюджете по компонентам (в долларах США)....7

Выражение благодарности

Управление по оценке ФАО (OED) выражает благодарность всем, кто внес свой вклад в этот отчет. Оценкой руководила Ренате Роелс, менеджер по оценке, OED. Руководителем группы оценки был Лаша Хонелидзе (международный консультант), который получал ценную поддержку от Армена Григоряна (национальный консультант, Армения) и Манзуры Махкамовой (национальный консультант, Таджикистан). Сара Джафф (административная помощница, OED) обеспечивала административную поддержку на протяжении всего процесса оценки, в то время как внутренние рецензенты из OED, Сердар Байрыев и Марта Бруно, предоставили комментарии по проекту отчета.

Оценка проводилась при неоценимой помощи персонала проекта в штаб-квартире ФАО, Регионального представительства ФАО в Европе и Центральной Азии (REU) и страновых офисов ФАО в Армении, Кыргызстане и Таджикистане. Их понимание, знания, советы и комментарии сделали эту оценку возможной.

В обзоре участвовали многие другие заинтересованные стороны и бенефициары проекта, включая государственных служащих, представителей национальных и международных партнерских организаций, и исследователей. Их вклад имел решающее значение для работы команды, и мы глубоко признательны им.

Сокращения и аббревиатуры

ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ЕЦПБ	Евразийский центр по продовольственной безопасности
МиО	Мониторинг и оценка
МОМ	Международная организация по миграции
НПО	Неправительственная организация
ПБП	Продовольственная безопасность и питание
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЦУР	Цели устойчивого развития
ЮНИСЕФ	Детский фонд ООН
SIFI	Институт отраслевого питания

Краткий обзор содержания

1. Данный документ является оценкой проекта «Наращивание потенциала по укреплению продовольственной безопасности и улучшению питания в ряде стран Кавказа и Центральной Азии» (GCP/GLO/674/RUS), который напрямую реализуется Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (ФАО) и финансируется Российской Федерацией.

2. Цель проекта заключается в предоставлении рекомендаций и знаний для улучшения потенциала, политики, законодательства, программ, а также много- и межсекторной координации. У него есть различные инициативы на глобальном и региональном уровнях, а также пилотные проекты, направленные на школьное продовольствие и питание, социальную защиту и сельское хозяйство в Армении, Кыргызстане и Таджикистане. Посредством этих инициатив проект направлен на обеспечение доказательной базы и функционального потенциала отраслевых министерств и децентрализованных государственных органов для формирования политической приверженности и согласованности в разработке политики, законодательства и программ. В конечном итоге проект должен способствовать сокращению масштабов неполноценного питания и повышению продовольственной безопасности в отдельных странах Кавказа и Центральной Азии, а также гармонизации подходов к продовольственной безопасности, питанию и социальной защите в Евразийском регионе.

3. Целью оценки являются подотчетность и обучение. В частности, оценка предназначена для информирования лиц, принимающих решения, о разработке и реализации возможной второй фазы проекта. Оценка охватывала период реализации проекта с мая 2016 года по ноябрь 2020 года и включала все три компонента проекта. Оценка ответила на пять ключевых вопросов оценки, связанных с дизайном проекта, результатами, потенциальной устойчивостью и расширением масштабов, адресностью, равенством и гендерными аспектами, а также управлением проектом и договоренностями о партнерстве. Оценка проводилась во время международного кризиса, вызванного пандемией коронавирусной болезни COVID-19, и использовала следующую смешанную методологию для ответа на вопросы оценки: i) кабинетный анализ проектной документации; ii) подготовку теории перемен; iii) дистанционные интервью с ключевыми опрашиваемыми лицами на глобальном, региональном и страновом уровнях; и iv) миссии в Армению и Таджикистан с очными и дистанционными собеседованиями и отдельными посещениями объектов проекта. Для Кыргызстана были проведены дистанционные интервью, и были использованы спутниковые снимки с карт Google для визуального подтверждения и анализа участков реализации проекта. В ходе оценки использовался консультативный и прозрачный подход с внутренними и внешними заинтересованными сторонами на протяжении всего процесса. Команда оценки тесно сотрудничала с Рабочей группой проекта (PTF).

4. Группа оценки пришла к выводу, что в целом проект был успешным. В частности, проект показал хорошую эффективность и хорошие первоначальные результаты в отношении Итогового результата 1 (Благоприятная среда) и Итогового результата 2 (Координация и адвокация), однако для реализации некоторых результатов требуется больше времени, например, координация на высоком уровне и диалог по мерам политики, а также вклад в глобальные политические процессы и рамки. Наращивание оперативного потенциала среди заинтересованных сторон и бенефициаров успешно осуществляется в рамках текущих пилотных инициатив. Итоговый результат 3 (Пилотирование вариантов по мерам политики) был успешным и был достигнут в большинстве случаев, однако проекту требуется

больше времени для обобщения результатов завершенных мероприятий и разработки надлежащей стратегии передачи (национальным партнерам).

5. Все пилоты продемонстрировали высокий потенциал для масштабирования и тиражирования, но они находятся на разных стадиях готовности. Среди всех пилотных проектов, пилотный проект «Денежные средства Плюс» в настоящее время имеет самый высокий потенциал устойчивости и тиражирования. Необходимо обратить внимание на ключевые операционные и институциональные риски и активизировать диалог по мерам политикам, основанный на четких конечных целях пилотного проекта и более широкой доказательной базе. Для каждого пилотного проекта проект должен: i) подготовить стратегию передачи; и ii) определить ведущее агентство и работать с ним, помимо правительственных партнеров-исполнителей, для укрепления политического диалога и усиления ответственности ведущего агентства за результаты проекта. Применение подхода на уровне сообществ может предоставить эффективные решения для устранения недостатка механизмов предоставления услуг.

6. При рассмотрении структуры проекта очевидно, что трехуровневая модель проекта соответствует приоритетам и потребностям ФАО, страны и заинтересованных сторон, а также включает инновационные подходы в трех целевых странах. Более того, результаты и уроки проекта могут интегрироваться и влиять на работу ФАО в глобальном масштабе и служить в качестве руководства в отдельных областях развития. Дизайн эффективно стимулирует осведомленность, диалог с заинтересованными сторонами и координацию на более широком уровне, и позволяет проектным мероприятиям взаимодействовать и укреплять друг друга в достижении результатов проекта. В то же время Логическая рамка проекта, анализ рисков, мониторинг и оценка (МиО) требуют внимания. Совместная деятельность по теории перемен (ТОС) для всего проекта и отдельных пилотных проектов должна помочь решить эти вопросы и содействовать формированию долгосрочного стратегического видения между Руководящим комитетом проекта, ключевыми партнерами и партнером по ресурсам.

7. Проект был нацелен на соответствующие институциональные субъекты с целью наращивания их потенциала и улучшения благоприятной среды. В пилотных проектах были определены стратегии адресности, и они, за исключением пилотного проекта «Гранты на паритетных началах», были в целом нейтральными с гендерной точки зрения. Оценка рекомендует проекту рассмотреть возможность разработки конкретных показателей для усиления мониторинга на основе данных с разбивкой по полу и других соответствующих данных, чтобы лучше оценить степень направления работы на мужчин, женщин, молодежь и наиболее уязвимые группы населения.

8. Проект показал свою эффективность в вопросах продвижения и обмена результатами и опытом пилотов, а также в распространении извлеченных уроков среди партнеров, заинтересованных сторон и стран посредством значительного объема продвигающих и коммуникационных материалов, а также ряда важных мероприятий. На региональном и глобальном уровне, Глобальный форум по продовольственной безопасности и питанию (Форум FSN) является хорошо функционирующим и полезным с платформами для обмена знаниями, и проекту следует продолжать использовать их для более эффективного диалога в области политики и адвокации. Чтобы стратегически отслеживать, поддерживать и систематизировать дальнейшую информационно-разъяснительную работу и выстраивание взаимоотношений на местах, и обмен знаниями на глобальном, региональном и национальном уровнях, совершенствовать дальнейшее накопление доказательств для поддержки рекомендаций по мерам политики и их использованию в качестве основы для

управленческих решений проекта, проекту будет полезно разработать стратегию управления знаниями и систему централизованного мониторинга и оценки.

9. Механизмы реализации проекта позволили руководству проекта успешно интегрировать мероприятия и их результаты на всех трех уровнях как сверху вниз, так и снизу-вверх. Проект привлек необходимый опыт из штаб-квартиры ФАО и эффективно направил его на региональный и национальный уровни. Эта поддержка позволила укрепить технический потенциал децентрализованных офисов и ввести новые компентенции. Несмотря на то, что определенные функциональные возможности и уровень подготовленности национального персонала выросли, все еще существуют некоторые пробелы в потенциале, которые требуют дальнейшей поддержки и наращивания. Более того, необходимо проделать большую работу по сохранению развитого потенциала.

10. Проект продемонстрировал хорошее адаптивное управление при столкновениях со значительными препятствиями, и все запланированные мероприятия были реализованы, однако с разными уровнями эффективности и результативности. Оценка выявила значительную перегрузку по управлению и координации проекта. Поэтому рекомендуется, чтобы штаб-квартира начала разделять часть обязанностей с региональным офисом по надзору за национальным персоналом и административной поддержке, поскольку в рамках проекта он приобрел опыт в нескольких видах специализаций в регионе.

11. Эффективные партнерства были созданы в рамках проекта между ФАО и разнообразным составом партнеров на всех уровнях для реализации или содействия проектной деятельности. Этот проект установил связь с другими местными проектами и дополнил сотрудничество Юг-Юг и трехстороннее сотрудничество. В проекте эффективно использовалось сравнительное преимущество ФАО, и он показал хорошие результаты в привлечении партнеров из правительства (министерств и органов местного самоуправления) в различные технические рабочие группы и пилотные проекты. Необходимо стимулировать перекрестное партнерство и (неформальные) постконтрактные перспективы, чтобы получить дополнительную выгоду для проекта и повысить устойчивость.

1. Введение

1.1 Цель оценки

1. Этот документ является оценкой проекта «Наращивание потенциала по укреплению продовольственной безопасности и улучшению питания в ряде стран Кавказа и Центральной Азии» (GCP/GLO/674/RUS) и далее упоминается как «проект». Оценка служит двойной цели: подотчетности и обучению. В частности, оценка предоставит важные выводы, рекомендации и уроки, которые могут повлиять на принятие решений по формулированию и реализации возможной второй фазы проекта.

1.2 Предполагаемые пользователи

2. Основная аудитория и предполагаемые пользователи оценки: i) весь персонал Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), участвующий в разработке и реализации проекта, как в штаб-квартире, так и в децентрализованных офисах; ii) страны проекта (или их учреждения/организации), участвующие в пилотных мероприятиях; и iii) Российская Федерация - донор проекта. Все могут использовать результаты оценки для внутреннего обучения, в качестве инструмента для содействия дальнейшему диалогу между (потенциальными) партнерами по проекту, а также в качестве основы для возможной формулировки второй фазы или аналогичных проектов. Вторичные пользователи: i) все внешние партнеры, участвующие в реализации проекта, которые могли бы использовать результаты оценки для оптимизации своего участия в возможной второй фазе проекта; и ii) другие доноры,

1.3 Объем и цель оценки

3. **Объем**. Оценка охватывает период реализации проекта с мая 2016 года по ноябрь 2020 года и включает все три компонента проекта на глобальном, региональном и национальном уровнях. Оценочные интервью охватили широкий круг заинтересованных сторон проекта, среди которых были некоторые члены Целевой группы проекта (PTF), персонал ФАО, участвующий в разработке и реализации проекта, правительственные чиновники, бенефициары проекта и партнеры проекта и/или его исполнители. Полный список опрошенных людей можно найти в Приложении 1. Страновые миссии с приездом в страну были проведены в пилотных странах проекта: в Армении и Таджикистане. Национальный консультант в Армении провел интервью в Ереване и Араратской (Вединский район), Ширакской и Лорийской областях, а национальный консультант в Таджикистане провел интервью в Душанбе и целевых районах Гиссар, Вахш и Дусти. Были проведены дистанционные интервью с выбранными бенефициарами, исполнителями и партнерами проекта в Кыргызстане, базирующимися в Бишкеке и Чуйской области (Иссык-Атинский и Кеминский районы) и Джалал-Абадской области (Сузакский район).

4. **Цель.** Следуя указаниям в техническом задании (ТЗ), оценка обеспечивает всесторонний и систематический анализ проекта, отвечая на пять ключевых вопросов оценки, представленных в Таблице 1. В частности, оценка была сосредоточена на дизайне проекта, результатах, потенциальной устойчивости и расширении масштабов, адресности, равенстве и гендерных аспектах, а также на механизмах управления проектом и механизмах партнерства.

Таблица 1. Ключевые вопросы оценки

Зона фокусировки	Оценочный вопрос
Дизайн	Насколько соответствующим был дизайн проекта для поддержки деятельности и ожидаемых результатов?
Результаты	Какие результаты были достигнуты и какие факторы повлияли на эффективность?
Потенциальная устойчивость и расширение масштабов	Насколько устойчивы результаты проекта, каковы риски и каков их потенциал для масштабирования
Адресность, равенство и гендер	В какой степени проектные мероприятия достигли предполагаемых пользователей и целей?
Механизмы управления проектом и механизмы партнерства	Насколько соответствующими были механизмы управления проектом и механизмы партнерства?

Источник: Техническое задание на оценку.

1.4 Методология

5. Оценка проводилась в соответствии с *Нормами и стандартами оценки* Группы Организации Объединенных Наций по вопросам оценки (UNEG) (2016 г.) и соответствовала *Руководству по оценке* OED (2015 г.), а также методологическим указаниям и практике. В оценке использовался консультативный и прозрачный подход к внутренним и внешним заинтересованным сторонам на протяжении всего процесса оценки, а также оценка была ориентирована на результаты, в ходе оценки использовались вышеупомянутые ключевые вопросы в качестве основных областей анализа.

6. Для проведения оценки была разработана матрица оценки. Матрица оценки, которую можно найти в Приложении 2, включает ключевые вопросы оценки и связанные с ними подвопросы, индикаторы, методы и инструменты для сбора и триангуляции данных и информации, а также вероятные источники информации.

7. В соответствии с этим для ответа на вопросы оценки использовались следующие качественные методы:

   i. Кабинетный обзор проектных документов, предоставленных группе оценки рабочей группой проекта, среди которых проектный документ, отчеты о ходе работ, отчет, предоставляемый миссией по возвращении, информационные материалы, внутренние экспресс-оценки и анализ затрат и выгод пилотных проектов, опросы бенефициаров и аналитические публикации. Документы по проекту были особенно важным источником информации на начальном этапе оценки, так как позволяли лучше понять деятельность проекта, а затем триангулировать информацию, полученную во время интервью и визитов в страны.

   ii. Была разработана Теория перемен (ТП) проекта, чтобы проиллюстрировать путь перемен от промежуточных результатов проекта, пересечения промежуточной стадии и, в конечном итоге, достижения воздействия и общей цели проекта. Это упражнение было особенно полезным для понимания различных этапов проекта, а также для определения и понимания

внешних факторов, влияющих на изменения по основным направлениям воздействия (более подробно рассматриваются в разделе 2.3.).

iii. Проведенные дистанционно полуструктурированные интервью с ключевыми опрашиваемыми лицами через Skype, Zoom или WhatsApp с ключевыми заинтересованными сторонами, бенефициарами и другими опрашиваемыми лицами, участвовавшими в разработке и/или реализации проекта, служили для того, чтобы задавать более глубокие вопросы до и на основе результатов кабинетной проверки. Интервью проводились с целью: i) лучше понять дизайн, производительность и результаты проекта; ii) получить ответы на отдельные ключевые вопросы оценки; и iii) задавать дополнительные вопросы и триангулировать информацию, полученную от других. Полуструктурированные интервью охватывали проектную деятельность на глобальном, региональном и национальном уровнях и поддерживались контрольными списками и протоколами интервью, разработанными группой оценки в начале оценки. Полный список опрошенных лиц можно найти в Приложении 1.

iv. Внутристрановые миссии с очными или дистанционными интервью с ключевыми опрашиваемыми лицами, а также отдельные посещения объектов проекта были проведены в Армении и Таджикистане национальными консультантами в соответствии с соответствующими ограничениями по коронавирусу (COVID-19) в каждой стране, чтобы оценить и проанализировать i) реализацию проекта; ii) результаты и факторы, влияющие на производительность в полевых условиях; и iii) перспективу и участие заинтересованных сторон и партнеров-исполнителей на национальном и местном уровнях. Интервьюируемые лица и проектные участки были отобраны на основе картирования заинтересованных сторон на начальном этапе и предложений проектной группы, и включали выбранных представителей правительства, местной проектной группы ФАО, выбранных бенефициаров проекта и (потенциальных) партнеров по проекту. В Кыргызстане связи с непредвиденными обстоятельствами, более подробно описанными в разделе 1.5 об ограничениях, информация была собрана удаленно посредством интервью с ключевыми опрашиваемыми лицами посредством звонков по Skype или WhatsApp и дополнительного кабинетного обзора. Спутниковые снимки с карт Google были использованы для визуального подтверждения и анализа участков проекта, чтобы руководитель группы оценки мог задать конкретные вопросы, связанные с местным контекстом, и завоевать доверие своих собеседников во время онлайн-опросов.

8. Гендерная оценка. Команда оценки оценила, насколько были учтены гендерные вопросы при разработке и во время реализации проекта. Команда использовала Политику ФАО по гендерному равенству и Руководство по оценке учета гендерной проблематики, разработанные OED. В ходе интервью с заинтересованными сторонами и бенефициарами были заданы конкретные вопросы относительно гендера, чтобы получить представление о роли женщин-бенефициаров, в частности, в: i) равном принятии решений; ii) равном доступе к товарам и услугам; и iii) равном доступе к ресурсам и контроле над ними.

9. Уровень участия всех заинтересованных сторон и партнеров, к которым обращались для оценки, был превосходным, учитывая обстоятельства международной пандемии (см. Раздел

1.5), и, согласно оценочной группе, все разговоры считаются откровенными и конструктивными,

1.5 Ограничения

10. Оценка проводилась во время международного кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и методологию пришлось скорректировать в соответствии с международными мерами, принятыми для сдерживания распространения пандемии. Поэтому, следуя «анализу рисков и руководству по управлению и проведению оценок во время кризиса и ограничений COVID-19 на международном и национальном уровнях» (OED, 2020), оценка проводилась в смешанном режиме. Это означало, что были наняты три национальных консультанта для проведения сбора данных внутри страны в Армении, Кыргызстане и Таджикистане под дистанционным надзором руководителя группы. Руководитель группы провел дистанционные интервью с выбранными заинтересованными сторонами, в основном на региональном и глобальном уровне. Группа оценки сделала все, что было в их силах, чтобы свести к минимуму или смягчить разрыв, который это могло вызвать в оценке. Однако задержки в сроках заврешения оценки и ограничения были неизбежны.

11. Хотя большая часть оценки проходила по плану, некоторые подходы и методология оценки нуждались в корректировке в зависимости от сложившейся ситуации. Например, как уже отмечалось в пересмотренном техническом задании на оценку, руководитель группы или менеджер по оценке не могли поехать в Армению, Кыргызстан и Таджикистан, как планировалось первоначально. Кроме того, национальный консультант в Кыргызстане не смог начать сбор данных, а национальный консультант в Таджикистане не смог предоставить письменные заметки или отчеты после сбора данных, поскольку оба по-разному пострадали от пандемии. Это привело к меньшему количеству (письменных) оценочных данных из этих двух стран, чем ожидалось, особенно по Таджикистану. Руководителю группы удалось частично смягчить эту ситуацию, проведя дистанционные интервью и используя спутниковые снимки в Кыргызстане для виртуального посещения некоторых участков проекта, а также посредством проведения дополнительной аналитической проверки документации. Менеджер по оценке также вклчился, чтобы внести свой вклад в аналитическую работу и отобранные тексты из-за сокращенной группы оценки.

12. На выбор респондентов и поездки на места в трех пилотных странах в основном повлияли ограничения и меры безопасности в связи с COVID-19, а также доступность людей. Оценка выражает огромную благодарность национальным командам ФАО за их неоценимую поддержку в организации интервью в Армении, Кыргызстане и Таджикистане в эти трудные времена.

1.6 Структура отчета

13. Этот отчет написан в соответствии со структурой, рекомендованной Управлением оценки (OED), начиная с описания подхода к оценке в разделе 1 и контекста и предыстории проекта в разделе 2. Далее следуют основные выводы, сгруппированные по вопросам оценки в разделе 3, и извлеченные уроки в разделе 4. Выводы и рекомендации кратко изложены в разделе 5.

2. Контекст и предыстория проекта

2.1 Контекст проекта на время проектирования

14. На момент разработки проекта уровни продовольственной безопасности и неполноценного питания в странах Кавказа и Центральной Азии были относительно высокими. В частности, Армения, Кыргызстан, а также Таджикистан столкнулись с серьезными вызовами в достижении необходимых улучшений в питании.

15. Сельскохозяйственный сектор в этих странах претерпел значительные изменения за последние два десятилетия и обеспечивает занятость значительному количеству людей. Несмотря на значительный экономический рост и улучшение благосостояния домохозяйств, страны оставались крайне уязвимыми к погодным потрясениям и более широким последствиям изменения климата, которые отрицательно сказались на экономике и состоянии питания населения. Еще одним препятствием является то, что страны не имеют выхода к морю: хотя сельскохозяйственные секторы всех трех стран обладают значительным экспортным потенциалом, отсутствие эффективных и надежных транспортных систем и адекватной инфраструктуры препятствует торговле. Таким образом, страны в значительной степени зависят от импорта и денежных переводов для поддержания своей продовольственной безопасности.

16. Более того, значительный разрыв между городским и сельским населением с точки зрения доходов, уровня бедности, продовольственной безопасности и питания, а также доступа к социальным услугам, привел к значительной миграции из сельских районов в соседние страны. На момент разработки проекта Армения, Кыргызстан и Таджикистан были основными источниками трудовой миграции в регионе, а также крупнейшими получателями денежных переводов, в основном из Казахстана и Российской Федерации. Хотя потенциально это могло быть инвестировано в страны и непосредственно в сельскохозяйственный сектор, подавляющее большинство денежных переводов было потрачено на основные нужды, в то время как гораздо меньшая часть пошла на сбережения и инвестиции в сельской местности.

2.2 Предыстория проекта

17. Основная информация о проекте. Проект был утвержден 4 апреля 2016 года и вступил в силу 1 мая 2016 года с предполагаемой продолжительностью в три года. Он продлевался трижды на следующие шестимесячные периоды: с 1 мая по 31 декабря 2019 г., с 1 января по 30 июня 2020 г., и с 1 июля по 31 декабря 2020 года. Во время оценки, ближе к концу 2020 года, проект претерпевает четвертую поправку, в которой донор согласился продлить реализацию проекта до 1 марта 2021 года без дополнительных затрат. Дополнительное финансирование рассматривается и обсуждается. Сводная информация о проекте представлена в таблице 2.

Таблица 2. Основная информация о проекте

Идентификатор проекта:	**GCP/GLO/674/RUS**
Исполнительное агентство:	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)/Отдел агропродовольственной экономики(ESA)
Ресурсный партнер:	Российская Федерация
Сотрудничество с:	Министерство сельского хозяйства, министерство труда и миграции, министерство социальной защиты, министерство образования, министерство финансов, министерство здравоохранения, статистические агентства/комитеты и местные органы власти в Армении, Кыргызстане и Таджикистане, Агентства ООН и международные организации, профессиональные сети, неправительственные и общественные организации, научные круги и частный сектор
Основные направления деятельности проекта:	Политика и наращивание потенциала, школьное продовольствие и питание, социальная защита и миграция
Уровень реализации:	Глобальный, региональный и национальный уровень (Армения, Кыргызстан и Таджикистан)
Дата утверждения:	4 апреля 2016 г.
Начало проекта:	01 мая 2016 г.
Дата окончания проекта на текущее время	01 марта 2021 г.
Бюджет:	6 миллионов долларов США

Источник: проектный документ, отчеты о ходе реализации проекта и Рабочей группе проекта (PTF).

18. Проект реализуется напрямую ФАО и финансируется Российской Федерацией. Бюджет проекта составляет 6 миллионов долларов США, разделенный на три компонента проекта и затраты на реализацию проекта. Разбивку можно найти в таблице 3. Как видно из последнего столбца, некоторые суммы были перераспределены. В основном это произошло из-за меняющейся политической ситуации в некоторых странах, ситуации с COVID-19, а также некоторых новых мероприятий в рамках Компонента 3.

Таблица 3. Сведения о бюджете по компонентам (в долларах США)

Компонент	Уровень	Все годы Проектный документ (данные при проектировании)	Итого к декабрю 2019 г.	Разница/ перераспределена *
Компонент 1	Глобальный	60 000	60 000	
	Региональный	40 000	30 000	10 000
	Армения	100 000	25 000	75 000
	Кыргызстан	80 000	80 000	
	Таджикистан	117 500	64 277	53 223
ВСЕГО		**397 500**	**259 277**	
Компонент 2	Глобальный	105 000	105 000	
	Региональный	100 000	94 000	6 000
	Армения	125 000	75 000	50 000
	Кыргызстан	155 500	115 500	40 000
	Таджикистан	135 000	95 000	40 000
ВСЕГО		**620 500**	**484 500**	
Компонент 3	Глобальный	250 000	250 000	
	Региональный	40 000	40 000	
	Армения	565 000	690 000	(125 000)
	Кыргызстан	545 000	585 000	(40 000)
	Таджикистан	560 000	653 223	(93 223)
ВСЕГО		**1960 000**	**2218 223**	
Реализация проекта	Глобальный	364 735	390 983	(26 248)
	Региональный	150 000	123 752	26 248
	Армения	610 000	610 000	
	Кыргызстан	619 500	619 500	
	Таджикистан	587 500	587 500	
ВСЕГО		**2331 735**	**2331 735**	
Обслуживание проекта		690 265	688 185	
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ		**6 000 000**	**5 981 920**	

** Положительные цифры - источники перераспределения, отрицательные - куда пошли перераспределения.*
Источник: Отчет о ходе реализации проекта за 2019 год, протоколы Координационного комитета.

19. Цель проекта. В основе проекта лежит предоставление рекомендаций и ноу-хау для улучшения потенциала, политики, законодательства и программ, а также много-секторной и межсекторной координации. Проект нацелен на стратегическое смягчение вызовов и содействие многосекторному и межсекторному сотрудничеству путем предоставления соответствующего потенциала для эффективного обеспечения и управления согласованностью между секторами сельского хозяйства, здравоохранения, образования и социальной защиты. Посредством пилотных инициатив в Армении, Кыргызстане и Таджикистане проект направлен на обеспечение доказательной базы и функционального потенциала секторных министерств и децентрализованных государственных органов для формирования политической приверженности и согласованности в разработке политики, законодательства и программ.

20. Компоненты проекта. Проектный подход состоит из трех компонентов:

i. Компонент 1 «Благоприятная среда»:

- **Итоговый результат**: Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для

достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

- **Цель**: Предоставление рекомендаций по ноу-хау для совершенствования мер политики, законодательства и программ. Выявление пробелов и возможностей для межсекторных действий и синергии для включения продовольственной безопасности, питания, социальных прогнозов и устойчивых сельскохозяйственных действий, особенно тех, которые являются результатом пилотных проектов, в текущие меры политики, законодательные и программные процессы и, в конечном итоге, для внесения вклада в достижение ЦУР.
- **Ключевые виды деятельности**: i) Разработка комплексной национальной стратегии питания для каждой страны; ii) Обзор и улучшение существующих мер политики и законодательной базы в области продовольственной безопасности и питания (ПБП); iii) Производство продуктов по развитию потенциала и адвокации для конкретных стран в отношении тренингов и кампаний по вопросам ПБП; iv) Сбор передовой практики и извлеченных уроков для политического диалога по вопросам продовольственной безопасности, социальной защиты с учетом питания и программ школьного питания; и v) Разработка нормативного содержания в поддержку новой совместной программы СЦ1/СЦ3.
- **Основные промежуточные результаты:** i) Новые и пересмотренные стратегии, меры политики, концепции и планы действий в трех странах, ii) созданы межведомственные и межсекторные рабочие группы или комитеты по разработке и написанию пилотов, iii) оценки и аналитические записки; пересмотренные и/или новые законы, iv) глобальные и региональные параллельные мероприятия, v) национальные семинары; vi) публикации о передовой практике и уроках, извлеченных на региональном уровне, с тематическими исследованиями из трех целевых стран; и vii) вклад в глобальные и региональные отчеты ФАО.

ii. Компонент 2 «Координация и адвокация»:

- **Итоговый результат**: Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.
- **Цель**: Компонент нацелен на укрепление политической приверженности и стратегической политики, проект способствует диалогу по мерам политики и усилению межведомственной поддержки и сотрудничества с другими партнерами в целях комплексного подхода к продовольственной безопасности, питанию, социальной защите и продовольственным системам.
- **Ключевые виды деятельности**: i) Создание или оказание поддержки Национальным советам по продовольственной безопасности в трех пилотных странах, ii) координация и взаимодействие с глобальными политическими процессами, ведущими к нулевому голоду, iii) организация глобальных и межрегиональных электронных консультаций через Глобальный форум по продовольственной безопасности и питанию (Форум FSN) для более широкого онлайн диалога по вопросам политики, и iv) информационно-адвокационные кампании и кампании по повышению осведомленности, обеспечивающие наглядное представление важности деятельности проекта по продовольственным системам, ПБП и социальной защите на региональном и глобальном уровнях.

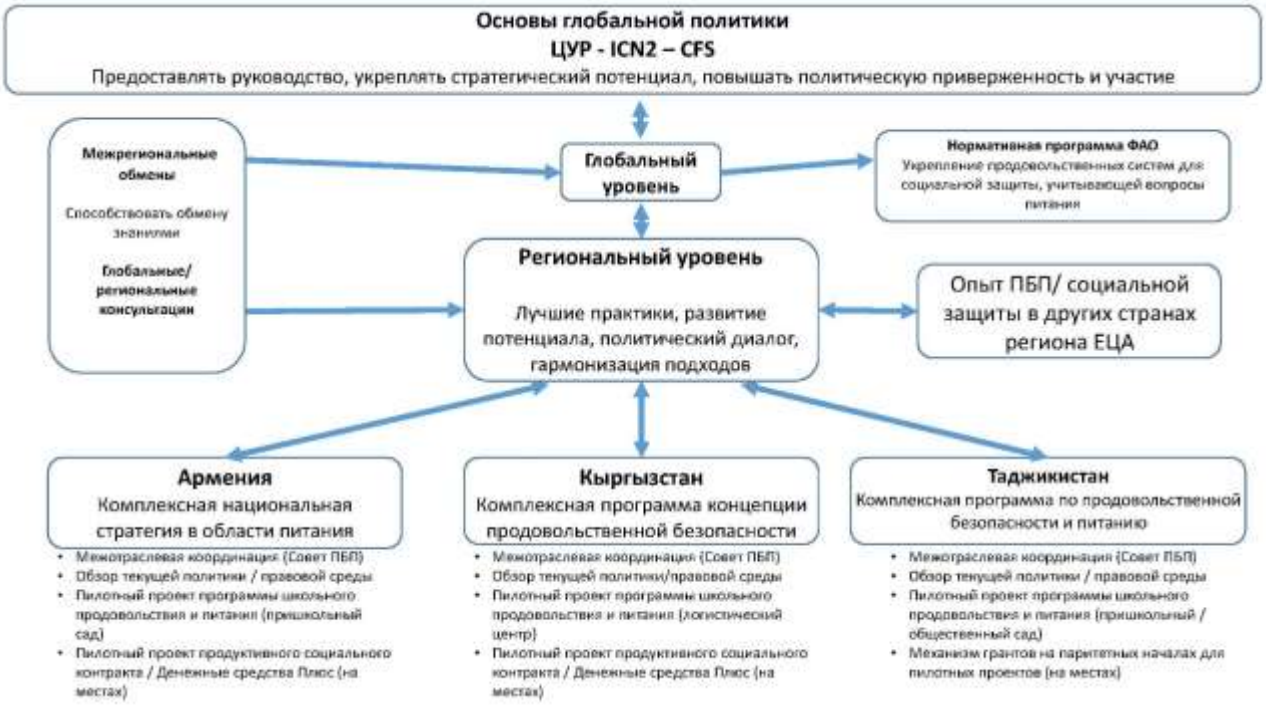
- **Основные промежуточные результаты:** i) статьи на каналах ФАО и национальных СМИ, ii) глобальные, региональные и страновые консультации и вебинары, iii) семинары и публикации по диалогам по мерам политики на всех уровнях, и iv) наглядные материалы.

iii. Компонент 3 «Пилотирование вариантов по мерам политики»:

- **Результат**: Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.
- **Цель**: Шесть пилотных проектов в трех пилотных странах (по два на страну) должны предоставить доказательную базу воздействия комплексного подхода на результаты развития, при этом результаты в конечном итоге будут учтены в ключевых мерах политики, законодательных и программных процессах на национальном, региональном и глобальном уровнях.
- **Ключевые виды деятельности**:
  - три пилотных проекта по программе школьного продовольствия и питания, связанные с сельскохозяйственным сектором через различные пришкольные и общинные сады (Таджикистан, Армения и Кыргызстан) и логистический центр (Кыргызстан);
  - один пилотный проект по содействию инклюзивному экономическому росту для семей мигрантов (денежные переводы) через схему попорциональных грантов (Таджикистан). Это также включало сотрудничество Юг-Юг в регионе.
  - два пилотных проекта «Укрепление продовольственных систем для социальной защиты, учитывающей вопросы питания» с помощью инициатив «Денежные средства Плюс» (Армения и Кыргызстан). Это также включало мероприятия технического характера для увеличения сельскохозяйственного производства (Кыргызстан).
- **Ключевые промежуточные результаты**: i) Инфраструктура, инструменты и информационные материалы для пришкольных теплиц, парников, садов и логистического центра, ii) Многосторонние механизмы управления пилотным проектом: Наблюдательный совет логистического центра, меморандумы о взаимопонимании (МоВ) с местными властями, школами, родителями и другими общественными группами, iii) Инфраструктура, инструменты и информационные материалы для бенефициаров компонентов «Денежные средства Плюс» и «Гранты на паритетных началах», и iv) семинары, тренинги, материалы для узнаваемости, медийная продукция и публикации.

21. Многоуровневый масштаб проекта (национальный, региональный, глобальный) показан на Диаграмме 1:

Диаграмма 1. Обзор многоуровневого содержания проекта



Источник: Отчет о ходе реализации проекта за 2019 год.

22. Направления деятельности проекта в трех пилотных странах. В Армении пилотный проект «Школьное продовольствие и питание» проводился в трех местах Араратской области, а именно, в Веди, Верин Арташат и Суренаван. Пилотный проект «Денежные средства Плюс» осуществлен в двух марзах (областях) - Ширакском и Лорийском. В Кыргызстане пользу от деятельности Логистического центра получают школьники в Кеминском районе Чуйской областм. Пилотный проект «Социальный контракт»/«Денежные средства Плюс» осуществлен в Сузакском районе Джалал-Абадской области. Проектная деятельность проводилось в Нижне-Серафимовском социальном стационарном учреждении для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Иссык-Ате Чуйской области. В Таджикистане пилотный проект «Школьное продовольствие и питание» был нацелен на начальные школы в Вахшском и Дустинском районах. Второй пилотный проект «Гранты на паритетных началах» реализуется в Гиссарском и Джалолиддинском Балхийском районах. Пилотные мероприятия сосредоточены в маргинализированных районах трех пилотных стран.

23. Краткое изложение основных механизмов реализации проекта проиллюстрировано ниже.

24. Роль Руководящего комитета и рабочих групп. Руководящий комитет проекта состоит из представителей Министерства финансов России, Министерства иностранных дел России (через Постоянное представительство Российской Федерации при ФАО и других агентствах ООН в Риме), штаб-квартиры ФАО и Регионального представительства в Европе и Центральной Азии (REU), и соответствующих замещающих их лиц. Наблюдатели от Руководящего комитета проекта включают представителя Отделения ФАО для связи с Российской Федерацией, советника ФАО по программам и региональному развитию и трех национальных координаторов проектов. Роль Руководящего комитета состоит в том, чтобы определять стратегическое направление Целевого фонда, принимать решения о стратегических распределениях средств, его мониторинге и реализации по компонентам, приоритетам и странам, как указано в техническом задании. Руководящий комитет имеет председателя, избираемого всеми членами, и собирается дважды в год.

25. Роль ФАО. Проект реализуется непосредственно ФАО. Общая координация проекта между глобальными, региональными и страновыми мероприятиями, техническими консультациями, коммуникацией/информационно-разъяснительной работой и выстраиванием взаимоотношений на местах, а также сетевым взаимодействием осуществляется в штаб-квартире ФАО, в Отделе агропродовольственной экономики (ESA). Целевая группа по проекту в штаб-квартире ФАО состоит из держателя бюджета, ведущего технического сотрудника (старшего координатора проекта и специалиста по развитию потенциала), советника по программе и региональному развитию и одного программного ассистента[1]. Знания в предметной области и региональный опыт получены от Регионального представительства ФАО в Европе и Центральной Азии, Субрегионального отделения для Центральной Азии (SEC) и Отделения ФАО для связи с Российской Федерацией.

26. На национальном уровне первоначальный план проекта предусматривал двух штатных сотрудников проекта под общим надзором Представителей ФАО в Армении, Кыргызстане и Таджикистане, и напрямую подчиняющихся старшему координатору проекта/ведущему техническому специалисту (в штаб-квартире). Это были: i) национальный координатор проекта, ответственный за общую реализацию проекта Компонентов 1 и 2 и частично Компонента 3; и ii) технический помощник по проекту, несущий полную ответственность за Компонент 3. Хотя национальные координаторы проекта действительно были наняты, проектный ассистент на полный рабочий день был нанят только в Армении, а в двух других странах ассистенты были наняты на краткосрочной основе или совместно с другими проектами по мере необходимости во время реализации проекта. Другой персонал, выполнявший вспомогательные функции, например, специалисты по связям, финансам, закупкам, мониторингу и предметным вопросам, привлекался к работе совместно с другими действующими в странах проектами ФАО и нанимался на краткосрочной основе. По мере необходимости, соответствующие департаменты штаб-квартиры оказывали существенную дополнительную поддержку.

27. Глобальный форум ФАО по продовольственной безопасности и питанию предназначен для привлечения экспертов, практиков и заинтересованных сторон в области продовольственной безопасности и питания в процессы и программы разработки политики в области продовольственной безопасности и питания на глобальном, региональном и страновом уровнях и их участия в них.

28. Консультативно-технические услуги были привлечены из: i) Отдела продовольствия и питания (ESN) в области питания, программ школьного продовольствия и питания, а также просвещения по вопросам питания, ii) Отдела инклюзивного преобразования сельских районов и гендерного равенства (ESP) для политики социальной защиты, пилотного проектирования, моделирования и анализа, iii) Подразделения сельской инфраструктуры и агропромышленности в областях местных закупок, безопасности продовольствия, строительства и инженерии; iv) Управления по правовым вопросам (LEG) в области разработки законодательства на уровне стран и Меморандума о взаимопонимании с министерствами; v) Службы закупок в областях оформления соглашений и контрактов (LOA) или проведения международных закупок, превышающих потолок, установленный для Директора или представителей ФАО (FAOR), vi) Управления коммуникаций (OCC) в области производства видео, фото и публикаций, а также информационно-разъяснительной работой и выстраиванием взаимоотношений на местах; vii) Статистического отдела (ESS) в

[1] Только в определенное время было два программных ассистента, как первоначально планировалось в проектном документе.

области статистического анализа и поддержки ЦУР и других статистических показателей на страновом уровне; viii) Управления по чрезвычайным операциям и устойчивости к внешним факторам (OER) в качестве партнера по методологии и механизму денежных переводов получателям грантов на паритетных началах в Таджикистане; ix) Отдела поддержки проектов (PSS) в разработке способа выплаты грантов на паритетных началах; x) Отдела развития бизнеса и мобилизации ресурсов в области клиринга и коммуникации, а также отчетов перед донором; и xi) Отдела агропродовольственной экономики в области продовольственной безопасности, экономического анализа и политики, а также общей координации и администрирования проекта. Также опираемся на руководящие указания из Стратегической программы ФАО (СП) 1 (Содействие искоренению голода, отсутствия продовольственной безопасности и недоедания) и из Стратегической программы 3 (Сокращение бедности), а также из совместной Программы СЦ1/СЦ3 по укреплению продовольственных систем для обеспечения социальной защиты, учитывающей вопросы питания.

29. Партнеры проекта. На страновом, региональном и глобальном уровне проект сотрудничал со следующими партнерами и заинтересованными сторонами:

i. На уровне стран:

- Министерства сельского хозяйства, образования, здравоохранения, социальной защиты и миграции, а также Статистический комитет (Агентство) и местные власти в пилотных районах (четыре-пять районов на страну) были особенно вовлечены в разработку соответствующих стратегий, стимулирующих много- и межсекторную координацию.
- Местные органы власти на районном уровне (во всех трех странах) включали районные отделы образования (при Министерстве образования), которые были основными партнерами по тепличному хозяйству и логистическому центру в рамках пилотных проектов школьного продовольствия и питания; для районных отделов социальных служб (при Министерстве социальной защиты) проводили обучение тренеров-инструкторов (ToT) и партнеров по реализации в пилотных проектах «Денежные средства Плюс», а местные районные агрономы участвовали в пилотных проектах «Денежные средства Плюс» как уже прошедшие обучение тренеры-инструкторы и оказывали поддержку услугам по распространению знаний, которые предоставлялись имплементирующими поставщиками услуг (см. ниже). Подразделения по миграции на районном уровне при Министерстве труда, миграции и занятости населения в Таджикистане были основными партнерами в реализации пилотных мероприятий по пилоту «Грants на паритетных началах».
- Международные организации (Всемирная продовольственная программа [ВПП], Детский фонд Организации Объединенных Наций [ЮНИСЕФ], Всемирная организация здравоохранения [ВОЗ] и Международная организация по миграции [МОМ]) участвуют в разработке мероприятий, ведущих к разработке соответствующих стратегий в области ПБП на страновых уровнях, где проект вовлекает эти организации в диалог по мерам политики через совместные или проектные семинары, круглые столы, конференции, рабочие группы или наблюдательные комитеты, которые поддерживают правительственные организации и т. д.
- Неправительственные организации (НПО)/фонды/общественные организации (ОО) (около трех-шести на страну) участвуют в качестве поставщиков услуг

посредством писем-соглашений для таких мероприятий, как информационные кампании или тренинги. Основным партнером по трем пилотным мероприятиям в рамках пилотной программы «Школьного продовольствия и питания» является Институт отраслевого питания (SIFI) - неправительственная организация из Российской Федерации, которая занималась технико-экономическим обоснованием трех пилотных проектов, процессом отбора бенефициаров и обучением в школах в рамках письма-соглашения. Институт отраслевого питания также был партнером проекта по мероприятию Глобального фонда питания детей (GCNF) в Армении.

- Партнеры из частного сектора в основном участвовали посредством контрактов в рамках международных или местных закупок товаров и/или работ (в трех странах), в оценке пилота логистического центра в Кыргызстане и оценке пилота «Денежные средства Плюс» в Армении. В некоторых мероприятиях, связанных с узнаваемостью и оповещением общественности (например, производство видео, печать), также участвовали частные компании:
    - Школы и местные сообщества. В рамках мероприятий пилота «Денежные средства Плюс» проект ориентирован на уязвимых и маргинализованных людей. В рамках других пилотных мероприятий проект нацелен на школьников, мигрантов, ориентированных на бизнес, и их семьи, а также фермеров, которые продают свои продукты через услуги Логистического Центра, поддерживаемого проектом. В Кыргызстане в рамках проекта была опробована в качестве пилота сельскохозяйственные мероприятия для пожилых людей и людей с ограниченными возможностями. Предполагается, что женщины косвенно получат выгоду от улучшения мер политики и законодательной среды в странах-получателях. Проект был разработан как в основном гендерно-нейтральный.
- Академические/образовательные учреждения также участвуют в исследовательской работе, опросах, оценках и анализе рентабельности посредством писем-соглашений. Университеты и центры знаний играют важную роль в развитии потенциала на уровне страны и региона. Основными партнерами для трех стран являются Евразийский центр по продовольственной безопасности (ЕЦПБ) при Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова (МГУ).

ii. На региональном уровне

- Региональное представительство ФАО в Европе и Центральной Азии (REU) первоначально внесло свой вклад в экспертизу питания и продовольственной безопасности, а затем координировало деятельность, присоединяясь к региональным мероприятиям по программам продовольственной безопасности и питания, а также школьного питания;
- Отделение ФАО в Москве содействовало обмену информацией с донорами в рамках своего основного мандата;
- Региональный форум ФАО по продовольственной безопасности и питанию в Европе и Центральной Азии (Форум FSN для региона ЕЦА), суб-платформа Глобальной платформы FSN, предоставил место для онлайн-консультаций, диалога по вопросам мер политики и наращивания знаний для заинтересованных сторон проекта, участвующих в принятии решений, реализации проектов и экспертного сообщества всего мира;

- ЕЦПБ (Евразийский центр по вопросам продовольственной безопасности) Московского государственного университета и Институт отраслевого питания вносили вклад и содействовали онлайн-деятельности, проводимой Форумом FSN ФАО (например, вебинары, консультации и тренинги);
- совместные региональные консультации ФАО/ВОЗ/ВПП по вопросам мер политики, а также ЮНИСЕФ.

iii. На глобальном уровне:

- Совместная программа по СЦ1/СЦ3 получает вклады (в виде данных/материалов) от проекта для подготовки региональных и национальных руководств и подходов. Проект взаимодействует с глобальными политическими процессами Комитета по всемирной продовольственной безопасности (CFS), Постоянным комитетом системы Организации Объединенных Наций по питанию (UNSCN) и Комиссии «Codex Alimentarius» ФАО-ВОЗ.

2.3 Теория перемен

30. Оценка реконструировала теорию перемен проекта на основе матрицы результатов проекта, предоставленной группе оценки, и упрощенной теории перемен проекта, которая была представлена в отчете о ходе работ за 2019 год, представленном на Диаграмме 2. На Диаграмме 2 показано, как ключевые компоненты проекта и результаты взаимосвязаны и усиливают друг друга, однако на ней не показаны пути достижения перемен и внешние факторы, которые влияют на перемены, чтобы привести от проектной деятельности к желаемым результатам и воздействию.

Диаграмма 2. Упрощенная теория перемен проекта (2019)

Источник: Отчет о ходе реализации проекта за 2019 год.

31. Основываясь на этой логике, реконструированную группой оценки теорию перемен можно найти на Диаграмме 3. Это упражнение в основном служило для демонстрации пути перемен, что более важно, для определения внешних факторов, которые влияют на прогресс на пути перемен. Эти внешние факторы являются допущениями, когда проект не

контролирует их, или факторами воздействия, когда у проекта есть определенный уровень контроля. На диаграмме 3 допущения и движущие силы стратегически размещены либо в зоне контроля, влияния или интереса проекта, где они определяют прогресс на пути перемен.

32. Были использованы и консолидированы следующие существующие допущения из логической рамки проекта: (A0) Бюджет проекта достаточен для реализации всех предусмотренных проектных мероприятий; (A1) Готовность и заинтересованность на высоком уровне в правительстве и у других партнеров участвовать в проекте, (A2) Пилотные мероприятия продемонстрировали эффективность и потенциал наращивания масштабов (что стало промежуточным этапом в теории перемен), (A3) Соответствующий правительственный потенциал и готовность участвовать в межведомственных и межсекторных рабочих группах (МРГ), советах по ПБП от правительства. Следующие два допущения были добавлены в ходе оценки к реконструированной теории перемен: (A4) Политическая готовность включить содержание, данные и уроки, связанные с проектом, в программы, в вопросы политики и законодательные процессы в соответствующих секторах, и (A5) Существует критически важный резерв местных экспертов для оказания технически обоснованной поддержки пилотным инициативам в течение периода реализации проекта и в послепроектном периоде.

33. Группа оценки определила следующие факторы воздействия: (D1) Система мониторинга и оценки (МиО) эффективна для систематического учета прогресса проекта и извлеченных уроков для сбора доказательств и обмена ими; (D2) ФАО привлекает заинтересованные стороны (на всех уровнях) и партнеров для эффективной поддержки реализации и обеспечивает понятность всех механизмов реализации и управления; (D3) Индивидуальная стратегия адресности с четким подходом к адресности и рабочим группам по всем видам деятельности; (D4) Существует эффективное взаимодействие между штаб-квартирой ФАО и децентрализованными отделениями, и достаточный (технический) потенциал страновых офисов ФАО, (D5) Страновые офисы ФАО участвуют в национальных рабочих группах для стимулирования инвестиций и обмена информацией, (D6) Стратегия управления знаниями на национальном, региональном и глобальном уровнях стратегически поддерживает дальнейшую информационно-разъяснительную работу и выстраивание взаимоотношений на местах и обмен знаниями в трех странах, а также между региональным и глобальным уровнями для консолидации результатов проекта; (D7) Взаимодействие с другими проектами/программами и международными участниками для стимулирования инвестиций и сотрудничества из множества источников и обеспечения дальнейшего обмена опытом и уроками; (D8) Потенциал, необходимый для консолидации эффективности пилотного проекта и начала масштабирования, четко обозначен и может быть разумно решен в рамках имеющегося времени и ресурсов; (D9) Сильный потенциал адвокации политического диалога на высоком уровне в национальных проектных группах; (D10) Пилоты определили конечные цели, стратегии передачи и низкие операционные риски; и (D11) (неофициально) определены перспективы партнерства после заключения контракта. Темы в допущениях и движущие силы будут дополнительно обсуждаться в разделе 3 «Выводы».

34. Группа оценки также определила так называемые промежуточные этапы, которые должен пройти проект, прежде чем он сможет достичь своих результатов и, в конечном итоге, повлиять на него. Чтобы достичь этих промежуточных стадий и выйти за их пределы, необходимо выполнить допущения и движущие силы. Характер и контекст проекта таковы, что было бы нереалистично ожидать, что продвижение от деятельности по каждому компоненту к промежуточным этапам и итоговым результатам будет линейным и будет

относить перемены только к проекту. Отслеживание процесса перемен и извлечение уроков из него в этом случае так же важно, как и измерение степени завершения самих итоговых результатов проекта.

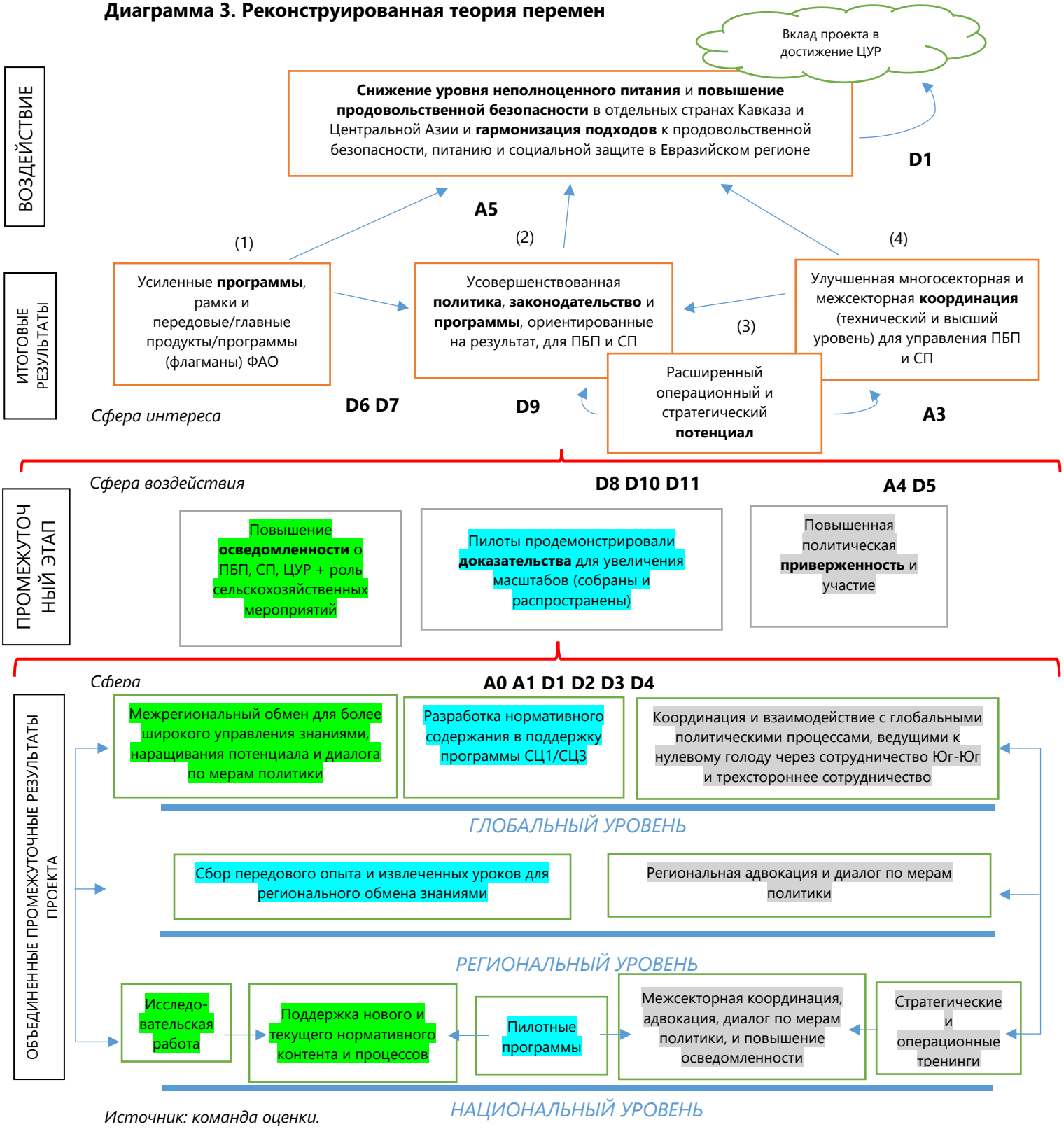
35. Для ясности группа оценки объединила в Диаграмме по теории перемен ряд промежуточных результатов/мероприятий проекта и определила три основных пути на Диаграмме 3, выделенных зеленым, синим и серым цветом (на основе трех компонентов проекта - хотя некоторые мероприятия частично совпадают между компонентами (подробнее обсуждается в разделе 3.1).

36. Коротко говоря, цель проекта состоит в том, чтобы ввести в действие связи между социальной защитой, питанием и сельским хозяйством, развить необходимый оперативный и стратегический потенциал для формулирования политики и стратегий, чтобы иметь более согласованные подходы и координацию для ПБП и социальной защиты, а также облегчить принятие странами обязательств по ЦУР.

37. Реконструированная теория перемен определила четыре уровня итоговых результатов. Фактические данные, ноу-хау и уроки проекта должны в конечном итоге привести к укреплению программ, структур и передовых продуктов и программ (флагманов) ФАО (Итоговый результат 1); и улучшенная многосторонняя и межсекторная координация, чтобы включить меры по обеспечению продовольственной безопасности, питания, социальной защиты и устойчивого сельского хозяйства, особенно те, которые являются результатом пилотных программ (Итоговый результат 4), в расширенный оперативный и стратегический потенциал (Итоговый результат 3) и меры политики, ориентированные на результат, законодательство и программы (Итоговый результат 2). В конечном итоге, совокупность результатов должна привести к сокращению масштабов непоноценного питания и повышению продовольственной безопасности в отдельных странах Кавказа и Центральной Азии и гармонизации подходов к продовольственной безопасности, питанию и социальной защите в Евразийском регионе, и способствовать достижению ЦУР (уровни воздействия).

38. Как уже объяснили, прежде чем объединенные и взаимосвязанные итоговые результаты проекта могут привести к желаемым результатам и воздействию, они должны сначала достичь трех промежуточных этапов: i) повышение осведомленности о ПБП, социальной защите, ЦУР и роли вмешательств в сельском хозяйстве; ii) пилоты продемонстрировали доказательства необходимости увеличения масштабов; и iii) усиление политической приверженности и вовлеченности. Чтобы достичь промежуточных стадий, необходимо выполнить допущение A1 и факторы воздействия D1, 2, 3 и 4. Затем, чтобы перейти к уровням результатов, проекту следует уделить особое внимание и предпринять конкретные (новые) действия для выполнения D5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 и допущений A3 и 4. Для достижения воздействия проект должен также обратить внимание на допущение A5 и снова на движущий фактор D1, поскольку вклад проекта в достижение ЦУР следует тщательно мониториролировать. Это также будет дополнительно обсуждаться в разделе 3.2 Результаты.

Диаграмма 3. Реконструированная теория перемен



Источник: команда оценки.

3. Выводы

39. Выводы проанализированы и представлены в соответствии с оценочными вопросами и подвопросами, изложенными в оценочной матрице (Приложение 2).

3.1 Дизайн. Насколько соответствующим был дизайн проекта для поддержки мероприятий и ожидаемых итоговых результатов?

Вывод 1. Трехуровневая модель проекта актуальна и хорошо подходит для реализации мероприятий на национальном, региональном и глобальном уровнях. Дизайн позволил выявить пробелы и возможности; это позволило проектным мероприятиям взаимодействовать друг с другом на трех уровнях реализации и усиливать друг друга в достижении итоговых результатов проекта.

40. Трехуровневая модель способствует эффективному горизонтальному и вертикальному взаимодействию между глобальным, региональным и национальным уровнями для поддержки нескольких целей проекта. Имеются явные доказательства того, что это стимулирует диалог и координацию заинтересованных сторон, а также большую согласованность в более широком регулировании ПБП.

41. Глобальный и региональный опыт межсекторной координации и разработки политики в области школьного питания и программ социальной защиты был передан национальным заинтересованным сторонам через Форум FSN и несколько мероприятий, которые послужили платформой для обмена знаниями. Это дало возможность повлиять на мнения политиков и сформировать их, а также заручиться их поддержкой для пилотных моделей.

42. Аналогичным образом, о выявленных пробелах и возможностях на национальном уровне было доведено до регионального и глобального уровня, чтобы стимулировать более широкий диалог и осведомленность (Глобальный форум FSN, глобальные политические форумы по борьбе с голодом, региональные и глобальные конференции). Это помогло лучше сформулировать пилотные проекты и процесс координации политики на национальном уровне. Когда были запущены пилотные проекты и были получены первые результаты и уроки, те же платформы позволили внести свой вклад в процесс по вопросам политики в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты на региональном и глобальном уровнях. В свою очередь, большая согласованность в глобальном управлении продовольственной безопасностью, поддерживаемая различными политическими процессами высокого уровня (такими как CFS, UNSCN, Codex Alimentarius, Вторая международная конференция по питанию [ICN2]), способствовала сближению мер политики и действий на региональном и национальном уровнях.

Вывод 2. Проект выполнил хорошо работу по предоставлению подробных логических рамок для каждого уровня реализации и индивидуальных планов работы для каждой страны. В то же время необходимо улучшить четкость логических связей между некоторыми итоговыми результатами, промежуточными результатами и мероприятиями.

43. Дизайн проекта и логические рамки, разработанные для каждого уровня (странового, регионального и глобального), хорошо соответствовали общим целям проекта и мероприятиям по его реализации. Мероприятия в рамках каждого компонента были далее разбиты на более подробные подвиды деятельности и представлены в виде планов работы с указанием сроков для каждой пилотной страны и отдельно для регионального и глобального уровня. Это в значительной степени способствовало финансовой отчетности и

отслеживанию исполнения бюджета на каждом уровне (страновом, региональном, глобальном).

44. Однако в логических рамках имелся ряд недостатков. Во-первых, не было четкого различия между компонентами, итоговыми результатами, промежуточными результатами, мероприятиями или (отсутствовали) четко определенные индикаторы и цели. Они были смешаны, и поэтому было трудно различить предполагаемый путь перемен от промежуточного результата к итоговому результату (и, в конечном итоге, к воздействию), а в некоторых частях это усложняло отслеживание прогресса и достижений проекта. Например, конечная цель (или общая цель) пилотов и как они должны внести вклад в общий результат Компонента 3 не была четко определена и измерима. Более того, индикатор пилотного проекта «Школьное продоволствие и питание» был сформулирован как «процентная доля детей и целевых лиц в ДХ [домохозяйствах] с повышенным разнообразием питания», который не измеряет его вклад в общую цель Компонента 3 проекта: «Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания». Оценка частично основывалась на выводах отчета внешней оценки, большая часть которых была завершена к концу 2020 года, а некоторые из них все еще находятся в стадии разработки, чтобы лучше понять взаимосвязь.

45. Во-вторых, в некоторых случаях промежуточные результаты были перечислены без указания соответствующих мероприятий по проекту, которые учитывались только в рабочих планах без индикаторов для измерения прогресса. Кроме того, индикаторы, определенные в логических рамках, не были представлены в подробных планах работы с соответствующими целевыми значениями. Цели, которые изначально не были определены, были оставлены без изменений и помечены как «предстоит решить», «непрерывный процесс» или «широкая информационно-разъяснительная работа и выстраивание взаимоотношений на местах», что усложняло интерпретацию достигнутого прогресса. Некоторые результаты (и соответствующие мероприятия) не имели целей.

46. В-третьих, группа оценки выявила, что определенные мероприятия частично совпадают по компонентам проекта, такие как, например, промежуточные результаты мероприятий политического диалога в рамках Компонента 1 и адвокационные и коммуникационные мероприятия в рамках Компонента 2. Некоторые мероприятия в рамках Компонента 3 (по семинарам по развитию потенциала) были представлены в подробных планах работ, но не были включены в логические рамки с соответствующими индикаторами. Хотя это не должно создавать проблем для эффективности проекта, оценка показывает, что могло быть больше различий между видами деятельности (например, адвокация и повышение осведомленности) и ясности в отношении аудитории/целевой группы по каждому виду деятельности. Например, различие между адвокационной деятельностью и деятельностью по повышению осведомленности не было четко определено на национальном уровне, а также смешивалось с деятельностью по коммуникации и узнаваемости.

47. Далее группа оценки также отметила, что изменения, внесенные проектом в результате отмены различных мероприятий в рамках Компонента 1 «Благоприятная среда» (разработка национальной стратегии по ПБП и анализ действующего законодательства по ПБП в Армении) и в рамках Компонента 2 «Координация и адвокация» (все мероприятия, связанные с национальными советами по продовольственной безопасности и парламентариями) были отражены в бюджете только как перевод средств в Компонент 3 «Пилотирование вариантов по мерам политики» (см. также Таблицу 2 с обзором бюджета), годовой планы работы и годовые отчеты без изменения логической рамки и цепочки

результатов. Поэтому было трудно отобразить последствия этих изменений для общего пути перемен и проектной деятельности.

48. При разработке проекта могла бы быть полезна теория перемен, которая могла бы позволить лучше понять различные пути перемен, а также последствия любых внесенных в них изменений. Более того, она может более точно определять соответствующие допущения, общие и контекстно-специфические риски и движущие факторы. Это особенно актуально для сложных контекстов проекта. Фактически, разные пилотные модели должны иметь свои собственные внутренние теории перемен.

Вывод 3. Анализ рисков проекта не был достаточно всесторонним для рассмотрения существующих контекстов управления ПБП на национальном уровне. Также отдельно не проводился анализ уязвимости стран. В то время как проект продемонстрировал образцовое адаптивное управление при возникновении (неожиданных) препятствий на этом пути, расширенный анализ мог бы обеспечить лучшую готовность.

49. Хотя проект проделал хорошую работу по выявлению некоторых критических допущений в логической рамке, соответствующий анализ рисков, который поддерживал бы утверждения допущений, мог бы быть более всеобъемлющим. В частности, следующие допущения не были достаточно оценены с точки зрения рисков: i) наличие политической воли и правильного отношения (на более высоком уровне в правительстве, например, в работе национальных советов по ПБП и межведомственных и межсекторных рабочих групп); ii) наличие/доступ к национальному техническому потенциалу; и iii) допущения, относящиеся к конкретным пилотным проектам, в отношении операционных рисков. Кроме того, не были включены риски, связанные с механизмами реализации, такие как потенциал в области закупок и административный потенциал, риски юридического оформления и другие стресс-тесты для предотвращения критических задержек в реализации.

50. Матрица рисков, подготовленная при разработке, включала четыре общих типа рисков, два из которых были окрашены желтым цветом и два – зеленым цветом: i) международные и национальные организации не участвуют (зеленый цвет); ii) низкая политическая приверженность самого высокого уровня правительства (желтый цвет); iii) низкий интерес к вопросам питания среди обучающихся сельскому хозяйству и сотрудников Министерства сельского хозяйства (зеленый цвет); и iv) ресурсы, выделенные сельскохозяйственному сектору, по обьему меньше, чем ожидалось, и влияют на общий охват (желтый цвет). Хотя эти риски были признаны для общего уровня проекта, было бы полезным конкретное понимание компонентов риска и мер по их снижению для каждого уровня. Кроме того, журнал рисков не обновлялся, чтобы отражать новую информацию или изменяющиеся обстоятельства во время реализации. Более того, отдельный анализ низкой устойчивости не проводился, что было бы уместно с учетом контекста и предыстории в Армении, Кыргызстане и Таджикистане.

51. Дизайн Компонента 1 (Благоприятная среда), касающийся комплексной разработки национальных стратегий ПБП и всестороннего анализа действующего законодательства на страновом уровне был комплексным, но не полностью учитывал риски и национальные институциональные условия. То же самое относится и к Компоненту 2 (Координация и адвокация), который в значительной степени был основан на координации на высоком уровне с национальными советами по вопросам ПБП и взаимодействии с парламентариями на всех уровнях. В то время проект опирался на рамки работы ФАО по обеспечению продовольственной безопасности и подход «Нулевой голод», включая работу с советами по продовольственной безопасности и парламентариями, и в его рамках планировалось создать институциональную основу для ПБП, сосредоточив свою деятельность на четырех

элементах, которые как предполагалось, присутствовали в некоторой степени во всех трех странах. Однако, во всех трех странах не хватало институционального потенциала и опыта в этих элементах: i) в совместном подходе к разработке политики и мониторингу эффективности; ii) в институциональных механизмах, обеспечивающих возможность реализации политики, включая исполнительные институты и консультативные органы, такие как советы на центральном и децентрализованном уровнях; и iii) в координирующем учреждении, подотчетным непосредственно главе правительства.

52. Это означало, что проекту приходилось решать эти обстоятельства сразу же на месте, а другие обстоятельства - на специальной основе. В то время как проекту следует отдать должное за их настойчивость и хорошее адаптивное управление (см. также раздел 3.5), расширенный анализ мог бы обеспечить лучшую готовность, повысить эффективность и снизить давление на управление проектом (это будет дополнительно обсуждаться в специальном разделе по управлению проектом).

Вывод 4. Этот проект был новаторским в субрегионе и во всех трех целевых странах, и его цели актуальны для страновых приоритетов ФАО, потребностей правительств и заинтересованных сторон в формулировании политики и стратегии.

53. Проект был концептуально новым для субрегиона и для всех трех целевых стран в попытке внедрить концепции ПБП в существующие системы социальной защиты и развить потенциал в формулировании политики и стратегий для выполнения обязательств стран по ЦУР. Более того, этот проект является первым среди проектов ФАО, в котором основное внимание уделяется миграции и грантам на паритетных началах (первый пилотный проект был реализован в рамках этого проекта в Таджикистане), и уроки, извлеченные из проекта, внесли вклад в Миграционную рамочную программу ФАО на 2019 год (см. Раздел 3.2 о результатах). Инновационный и комплексный подход проекта предполагает многосекторную и межсекторную координацию и тесное сотрудничество между государственными и негосударственными субъектами, тогда как в прошлом эти вопросы решались методом одного сектора и одного ведомства.

54. Проект соответствует Стратегической цели 1 ФАО (Ликвидация голода и недоедания), помогая странам и заинтересованным сторонам внедрить необходимые элементы для реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, которые, согласно Среднесрочному плану ФАО на 2014-2017 годы, необходимы для эффективного устранения коренных причин голода, отсутствия продовольственной безопасности и неполноценного питания. Эти элементы включали: политическую приверженность, общее понимание проблем и решений, соответствующие механизмы реугулирования и надлежащую координацию, согласование мер политики, программ и инвестиций; использование продовольственных и сельскохозяйственных систем для улучшения питания. Проект также согласуется со Стратегической целью 3 (Сокращение бедности в сельской местности) с упором на укрепление систем социальной защиты.

55. Дизайн проекта соответствует национальным приоритетам (Рамочная программа сотрудничества ФАО со странами [СПС]): Региональная инициатива/приоритетные направления СПС для Армении на 2016-2019 гг., СПС для Кыргызстана на 2015-2017 гг. и СПС для Таджикистана на 2016-2017 гг. В Армении одним из трех приоритетов новой СПС является продовольственная безопасность, питание и сокращение бедности, в то время как существующая СПС устанавливает шесть взаимно согласованных приоритетов сотрудничества на период 2012-2015 годов. Основными направлениями деятельности являются, в частности, поддержка развития конкурентоспособности мелких фермеров с акцентом на здоровье животных, животноводство, растениеводство, защиту растений,

управление природными ресурсами, а также развитие сельских районов и экономическую интеграцию. Помощь ФАО Кыргызстану определена на основе СПС на период 2015-2017 гг., которая включает четыре приоритетных направления и уделяет большое внимание продовольственной безопасности, направленной на создание потенциала среди основных заинтересованных сторон для оценки ситуации в области сельского хозяйства, продовольственной безопасности и питания в стране и подготовки планов и стратегий, направленных на достижение нулевого голода в Кыргызстане. Приоритетные области сотрудничества ФАО с Таджикистаном определены в СПС на 2015-2017 годы, которая стала результатом совместной работы с Правительством Таджикистана в консультации с партнерами по Координационному совету доноров. Поддерживая корпоративные стратегические цели и региональные приоритеты ФАО, СПС была тесно увязана с национальными стратегическими документами, включая Стратегию повышения уровня жизни на 2013-2015 годы, Программу продовольственной безопасности на период до 2015 года, Среднесрочную программу развития Республики Таджикистан на 2016-2020 годы и Национальную стратегию развития Республики Таджикистан на период до 2030 года. Помощь ФАО также поддержала Совместную стратегию партнерства со страной и Рамочную программу Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (ЮНДАФ) на 2016–2020 годы. Новая СПС напрямую поддерживала реализацию Программы сельскохозяйственных реформ в Таджикистане (2012-2020 гг.), в которой «Повышение национальной продовольственной безопасности и безопасности питания» является одним из трех приоритетных направлений, определенных Правительством.

56. Правительства трех целевых стран политически привержены ЦУР и Повестке дня на период до 2030 года для устранения факторов уязвимости в отношении ситуации с продовольственной безопасностью, которая в основном затрагивает сельскую бедноту (особенно детей и женщин) в виде неполноценного питания. Практическая реализация этих обязательств создает потребность в разработке национальной политики и стратегии в Армении, Кыргызстане и Таджикистане, которая будет направлена на решение следующих основных проблем: i) односекторного подхода к основам политики и программам в области продовольственной безопасности, питания, социальной защиты и сельского хозяйства; ii) отсутствия согласованности и конвергенции между глобальным, региональным и национальным уровнями; iii) отсутствия стратегической координации между заинтересованными сторонами, имеющими отношение к продовольственной безопасности, питанию и социальной защите; и iv) слабых институтов и недостаточного развития человеческого потенциала в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты. Эти цели также предполагают активное взаимодействие правительства со всеми заинтересованными сторонами и негосударственными субъектами, такими как гражданское общество и частный сектор. Эти проблемы были определены при разработке проекта и должным образом включены в цели проекта, отвечая потребностям заинтересованных сторон.

3.2 Результаты. Какие результаты были достигнуты, и какие факторы повлияли на эффективность?

3.2.1 Компонент 1 «Благоприятная среда»

57. Итоговый результат. Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

Вывод 5. Проект оказал эффективную помощь правительствам (на национальном, региональном и глобальном уровнях) в выявлении пробелов, возможностей и приоритетов в областях ПБП, социальной защиты и устойчивого сельского хозяйства; и в определении согласованных действий по их реализации. Несмотря на то, что в рамках проекта были предприняты значительные шаги, этот результат еще не достигнут в полной мере. Необходим дальнейший диалог по мерам политики, чтобы превратить обязательства по политикам/законодательству в действия.

58. На национальном уровне в рамках проекта запланирован ряд конкретных мер поддержки, направленных на развитие национального потенциала по разработке ориентированной на результат мер политики, законодательства и программ в области ПБП, социальной защиты и устойчивого сельского хозяйства. Эти меры поддержки имели три основных источника: i) пилотные действия проектов; ii) исследование и изучение текущей политики и законодательной среды; и iii) вклад в текущие инициативы ФАО в области ПБП и социальной защиты. Пилотные механизмы координации, такие как Межведомственная рабочая группа в Армении и Технические рабочие группы в Кыргызстане и Таджикистане, созданные для межсекторной координации и поддержки разработки и реализации пилотных проектов, эффективно способствовали обсуждению мер политики и привели к принятию ряда обязательств и инициатив в рамках национального законодательства. Некоторые результаты еще не достигнуты, а по некоторым работа все еще продолжается. Подробности обсуждаются в следующих разделах.

59. Результаты пилотных проектов способствуют совершенствованию политики, стратегий, программ и рамок. Например, результаты и уроки, извлеченные из реализации пилотного проекта «Денежные средства Плюс» были использованы правительством Армении для продвижения программ активной занятости. В Таджикистане проект оказал содействие в реализации Национальной стратегии устойчивого школьного питания (2017–2026 гг.), что способствовало реализации Плана действий Стратегии, основанного на результатах пилотных мероприятий, в тесном сотрудничестве с ВПП, которая является основным спонсором Программы школьного питания в стране. Кроме того, в рамках проекта проводился обзор и совершенствование мер политики и законодательной базы в области ПБП и социальной защиты, уделяя особое внимание трудовым мигрантам. Этот процесс включал совместную работу разработчиков пилота «Грантов на паритетных началах» из отделов ФАО по инклюзивному преобразованию сельских районов и гендерному равенству (ESP), Продовольствию и питанию (ESN), Управлению по чрезвычайным операциям и устойчивости внешним факторам (OER) и Управления по правовым вопросам (LEG) в сотрудничестве со страновой командой с использованием первоначального опыта пилотного внедрения. В рамках проекта правительство поддержало рассмотрение проекта закона о трудовых мигрантах (предоставлено Министерством труда и МОМ), однако эта работа все еще продолжается из-за неопределенности планов правительства и частых изменений в его стратегическом видении.

60. Проект оказал поддержку Министерству образования и науки Кыргызской Республики в разработке нормативной базы для пришкольного садоводства в стране, которая регулировала бы все правила создания, организации и использования пришкольных садов и огородов с целью внесения вклада в Программу «Школьного продовольствия и питания». Это будет первое в стране постановление о пришкольных садах и огородах. Однако на момент сбора данных в процессе оценки доработка постановления все еще продолжалась, поскольку оно является достаточно всеобъемлющим и требует значительной приверженности со стороны нескольких министерств и ведомств, а также есть необходимость в мобилизации финансовых ресурсов для обеспечения исполнения этого постановления.

61. Основываясь на идеях пилотного проекта «Денежные средства Плюс», в рамках проекта был разработан новый программный подход в Кыргызстане для поддержки наиболее уязвимых домохозяйств, характеризующихся отсутствием продовольственной безопасности. Это было включено в Национальную программу продовольственной безопасности и питания (ППБП) на 2019-2023 годы. Кроме того, модель «Денежные средства Плюс» была включена в качестве одного из подходов, которые будут рассмотрены Правительством в рамках «Программы продуктивных социальных контрактов» в рамках Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы.

62. Участие проекта в пересмотре Закона о продовольственной безопасности в Кыргызстане позволило внести изменения и дополнения для решения проблем питания и создать условия для удовлетворения пищевых потребностей различных групп населения и ответственности за мониторинг эффективности систем здорового питания. Совместно с программой FIRST ФАО проект внес вклад в подготовку Программы продовольственной безопасности и питания в Кыргызстане на 2019-2023 годы, которая была принята правительством. Кроме того, проект внес вклад в разработку национального НПА о показателях и мониторинге продовольственной безопасности и питания (которое должно быть принято в 2021 году).

63. Проект предоставил полезные ключевые инструменты политики и создал конкретный практический потенциал по сбору данных о ЦУР. Значительные практические результаты были достигнуты в оказании технической поддержки Национальному статистическому комитету Кыргызстана и Агентству по статистике при Президенте Республики Таджикистан для внедрения показателей ЦУР в сельскохозяйственную перепись и их дальнейшего развития. Совместно с Национальным статистическим комитетом была внедрена новая методология составления продовольственого баланса, которая способствует отчетности по показателю 2.1.1 ЦУР (распространенность недоедания) и предоставляет необходимую и надежную информацию Правительству Кыргызстана об объемах производства и использовании в соответствии с международными стандартами для разработки обоснованной политики и принятия решений. Проект предоставил поддержку адаптации индикаторов 2.3.1 и 2.3.2 ЦУР для мелких фермеров, находящихся под опекой ФАО. Это побудило правительство Кыргызстана начать процесс адаптации ЦУР, осуществляемый с участием различных министерств и ведомств при координирующей роли Министерства экономики и Национального статистического комитета. Проект поддержал развитие потенциала Агентства статистики в Таджикистане по общенациональному минимальному разнообразию рациона питания женщин, включая сбор данных, анализ данных, интерпретацию и представление результатов по странам, что обеспечило учшение понимания ситуации с питанием, в том числе разнообразия рациона питания женщин в период неурожайных сезонов. Более того, проект оказался успешным в оказании помощи советам по ЦУР при планировании Повестки дня на период до 2030 года (во всех трех странах) и предоставлении технической помощи в формулировании и отслеживании показателей ЦУР (ЦУР 2) (Кыргызстан и Таджикистан).

64. На региональном уровне в рамках проекта собраны передовой опыт и извлеченные уроки для политического диалога о программах социальной защиты и школьного питания, учитывающих ПБП. Подборка материалов осуществлялась на основе онлайн деятельности Форума FSN в тесном сотрудничестве с REU, Отделом продовольствия и питания ФАО (ESN) и Форумом FSN, а также на основе 26 тематических исследований из региона. Оценочные интервью показали высокий практический интерес к этим материалам заинтересованных сторон страны, участвовавших в этих обсуждениях.

Вывод 6. Результаты и уроки проекта имеют потенциал для включения и воздействия на работу ФАО в глобальном масштабе в качестве руководства в отдельных областях развития.

65. На глобальном уровне проект взял на себя обязательства по созданию нормативного содержания для поддержки совместной программы ФАО СЦ1/СЦ3 и широкого распространения уроков и знаний по проекту. В этой публикации будут использованы результаты пилотных проектов и проекта по созданию нормативного содержания программы СЦ1/СЦ3 по укреплению продовольственных систем для социальной защиты, учитывающей вопросы питания, и по укреплению связей между сельским хозяйством и социальной защитой: разработка согласованных подходов к повышению продовольственной безопасности и питания в уязвимых домохозяйствах. Понятно, что эта публикация может быть осуществлена только тогда, когда будут получены все результаты. В настоящее время публикация находится на стадии доработки. В документе обсуждается опыт в области мер политики, программного и операционного подходов, а также уроки, извлеченные из пилотных проектов, и представлены варианты, рекомендации и возможности для повышения согласованности и координации между социальной защитой и сельским хозяйством с целью максимального увеличения их воздействия на итоговые результаты в области продовольственной безопасности и питания. Дальнейшее воздействие еще предстоит определить.

66. Проект внес вклад в корпоративные рамочные программы, ведущие и стратегические глобальные публикации ФАО, такие как:

i. Корпоративные рамочные программы ФАО: В рамках Миграционной программы ФАО на 2019 год - *Миграция как выбор и возможность для развития сельских районов* - была введена новая концепция грантов на паритетных началах (впервые в ФАО), основанная на результатах пилотного проекта. Проект побудил ФАО включить эту новую концепцию в свои рамки, чтобы ФАО могла реализовать эту концепцию в других регионах по всему миру. В Рамочной программе ФАО по школьному продовольствию и питанию 2019 года и Работе ФАО по социальной защите 2019 года, содействию искоренению голода, сокращению бедности и повышение устойчивости в сельских районах были представлены модели проектов, подчеркивающие потенциал для тиражирования.

ii. Две ведущие публикации: SOFA 2018 - Состояние продовольственной и сельскохозяйственной миграции, сельского хозяйства и развития сельских районов; и SOFI 2018 - Региональный обзор ФАО продовольственной безопасности и питания в Европе и Центральной Азии, где регион Центральной Азии и Кавказа был представлен с предоставлением обширных данных и анализа, касающихся миграции и денежных переводов, и проект внес значительный вклад в это содержание.

iii. Проект также отмечен в ряде других стратегических публикаций, таких как публиации ФАО «Ресурсы, партнерства – воздействие» за 2018, 2019 и 2020 гг. и на результаты проекта в области школьного продовольствия и питания, результаты проекта в области социальной защиты («Денежные средства Плюс») и результаты проекта по миграции.

Вывод 7. Общий прогресс проекта в направлении улучшения возможностей для разработки политики, законодательства и программ, ориентированных на результат, определяется сотрудничеством с местными проектами (на национальном уровне), потенциалом и результатами деятельности национальных правительств и уровнем сотрудничества с негосударственными субъектами, активно работающими в сфере ПБП и адвокации социальной защиты. Прогресс компонента на региональном и глобальном уровнях напрямую зависит и связан с результатами национальных пилотных проектов.

67. Наиболее серьезный вызов в реализации этого компонента наблюдался в Армении, где три из четырех подкомпонентов были отменены в связи со значительными изменениями политической ситуации в стране в 2018 году и соответствующим изменением государственных приоритетов. Была приостановлена работа по пересмотру и совершенствованию действующей политики и законодательной базы в области ПБП и социальной защиты, отменены все работы по участию в Оценке национальных программ школьного питания, разработке Стратегии устойчивого развития школьного питания в Республике Таджикистан и поддержке Плана действий для реализации Концептуального документа по продовольственной безопасности (2017–2021 гг.). Тем не менее, предыдущий прогресс, достигнутый проектом по разработке Комплексной национальной стратегии по продовольственной безопасности и питанию (с оперативным планом), и активное участие в рабочих группах Совета по ЦУР (по ЦУР 1, 2 и 3) создают возможность возобновить работу над пропущенными компонентами, как только политическая обстановка в стране станет достаточно стабильной, чтобы можно было вести диалог по мерам политики на высоком уровне.

68. Как и в Армении, в Кыргызстане и Таджикистане диалогу по мерам политики на высоком уровне помешала невозможность установить рабочие связи с национальными советами ПБП этих стран (более подробно обсуждается в Компоненте 2). Это повлияло на объем и достижение запланированных результатов, связанных с улучшением текущей политики и законодательной базы для ПБП и социальной защиты (есть некоторые результаты на высоком уровне, но большинство из них все еще являются взятыми обязательствами). В ходе оценки были выявлены следующие факторы, способствующие возникновению этой проблемы (общие для всех трех стран): i) отсутствие постоянного потенциала в области адвокации, необходимого для диалога по вопросам политики на высоком уровне в национальных проектных группах (что не могло быть компенсировано поддержкой со стороны штаб-квартиры); ii) низкий политический интерес со стороны правительства (включая высокую текучесть ключевых кадров, обладающих институциональной памятью); iii) по-прежнему отсутствует общее понимание видения, связанного с ПБП; и iv) зависимость от одного сектора, ориентированного на политические интересы и постоянно меняющуюся политическую среду. Некоторые из этих вопросов можно найти в реконструированной теории перемен (раздел 2). Тем не менее, в рамках проекта удалось наладить сотрудничество многих министерств, которые обычно не взаимодействовали друг с другом.

69. Из-за вызовов, связанных с взаимодействием политики в области ПБП на высоком уровне (в исполнительной и законодательной ветвях власти), проект пока не смог создать потенциал по формулированию национальной политики таким образом, чтобы национальные правительства могли улучшить свои способности в выявлении пробелов и возможностей и соответствующей формулировке политики. Это наращивание потенциала идет хорошо, но это долгосрочные усилия, требующие больше времени. Таким образом, значительная поддержка и исследования в этой области зависели от проекта при активном сотрудничестве со стороны партнеров проекта из Российской Федерации и соответствующих технических отделов ФАО.

70. Коллективные усилия проектов ФАО, внешних партнеров и отраслевых министерств чрезвычайно важны для улучшения благоприятной среды. Например, в Кыргызстане участие в разработке Закона о продовольственной безопасности было, в основном, результатом коллективных усилий ВПП, ЮНИСЕФ, ВОЗ (поддержка Оперативного руководства по мониторингу и оценке для принятой Программы ПБП на 2019-2023 годы). Поддержка Стратегии устойчивого развития школьного питания в Республике Таджикистан на 2017-2027 годы была оказана проектом совместно с ВПП. Сообщалось, что эти усилия

способствовали улучшению организации, качества, сбалансированности и безопасности системы школьного питания. В то же время некоторые оценочные интервью показали, что, хотя участие ФАО в текущей рабочей группе ценится, участие могло бы быть более активным.

71. Для сохранения этих результатов необходима постоянная поддержка, и нужно больше времени, чтобы увидеть воздействие этих изменений политики. Активное и постоянное взаимодействие с местными негосударственными субъектами (НПО/организациями гражданского общества [ОГО]), специализирующимися на адвокации политики в области ПБП, будет ключом к достижению успеха в разработке политики на национальном уровне. Это позволит проекту использовать уже существующие платформы диалога по мерам политики и добиться синергии. Более активное взаимодействие с ВПП повысит эффективность проекта по стратегической передаче пилотных проектов школьного продовольствия и питания уже существующим национальным программам школьного питания (в Армении и Кыргызстане) и поиску более устойчивых решений в Таджикистане.

72. Благодаря обширным знаниям о передовой практике и урокам, извлеченным из региона Европы и Центральной Азии, накопленным в рамках проекта через Форум FSN, региональные технические семинары и параллельные мероприятия, был создан значительный актив для будущих инициатив и диалогов по вопросам политики. Однако углубленные тематические исследования для всех трех стран и нормативного содержания СЦ1/СЦ3 (цель глобального уровня) все еще находятся в стадии разработки и могут быть выполнены только после формализации и завершения всех внутренних технических оценок пилотных проектов. Это очень важный промежуточный результат для компонента проекта.

3.2.2 Компонент 2 «Координация и адвокация»

73. Результат. Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.

Вывод 8. Проект на всех уровнях активно продвигал и вносил вклад в повышение осведомленности о продовольственной безопасности, питании и социальной защите, а также о межсекторных и многосторонних действиях в этих областях. Он наращивает оперативный потенциал среди заинтересованных сторон и бенефициаров посредством текущих пилотных инициатив, в то время как стратегическая межсекторная координация все еще отсутствует, в основном из-за низкого политического интереса.

74. На национальном уровне компонент изначально был сосредоточен на двух основных направлениях: i) работе с национальными советами по продовольственной безопасности и расширении их возможностей (в качестве координирующих органов высокого уровня) и проведении эффективной адвокации и диалога по мерам политики; и ii) повышении осведомленности, семинарах и тренингах по наращиванию потенциала, узнаваемости и коммуникации с общей целью повышения стратегического и оперативного потенциала в области продовольственной безопасности и питания, политической приверженности и участия.

75. Координация на высоком уровне с национальными советами по продовольственной безопасности не была реализована в трех странах, и поэтому всеобъемлющие и амбициозные планы в этом направлении не могли быть реализованы в соответствии с планом. Это существенно повлияло на эффективность стратегической межсекторной координации, адвокации и диалога по вопросам политики, за которые выступает проект, и впоследствии в основном полагалась на механизмы координации пилотных проектов.

Техническая межсекторная координация на более низком страновом уровне в основном была достигнута за счет пилотных мероприятий по реализации через деятельность межведомственных рабочих групп. Взаимодействие между различными министерствами в этих технических группах оказалось ценным и повысило оперативный потенциал членов технических групп, в дополнение к специальным тренингам, мастер-классам и круглым столам. Вызовы, связанные со взаимодействием высокого уровня по вопросам политики на национальном уровне, были частично компенсированы этими рабочими группами, однако процессы по мерам политики не могут быть полностью решены без стратегического сотрудничества с другими негосударственными субъектами, которые могут предоставить альтернативные платформы на местах для активной и основанной на результатах адвокации политики. Укрепление национальных органов по продовольственной безопасности, чтобы они могли принимать рекомендации, руководящие указания и аналитические советы на региональном и глобальном уровнях, требует времени и не может быть полностью выполнено в рамках текущих сроков проекта.

76. Из-за вызовов в работе с национальными советами по вопросам ПБП во всех трех странах большая часть мероприятий в рамках этого компонента была посвящена повышению осведомленности, узнаваемости и коммуникации. Проект оказался очень эффективным в проведении мероприятий по повышению осведомленности с широким кругом заинтересованных сторон, помимо правительства (включая бенефициаров, лидеров и представителей местных сообществ, поставщиков услуг и представителей средств массовой информации). Перемены в отношении со стороны политиков можно было наблюдать во всех трех странах (но эти перемены были особенно заметны в Таджикистане) по их возросшей уверенности в себе при использовании сложных концепций социальной защиты с учетом питания и роли образования и сельского хозяйства, а также применения их к конкретным контекстам (согласно оценочным интервью во всех странах). Кабинетный обзор и оценочные интервью показали высокую скорость реагирования и начало перемен в поведении бенефициаров во всех трех странах благодаря продолжающимся пилотным инициативам. Прямые бенефициары хорошо отреагировали на обучение и учебные материалы и предприняли конкретные действия, такие как: применение диетических практик в процессе обработки пищевых продуктов, применение знаний в производственной деятельности и проявление позитивного отношения, активный интерес к дополнительным знаниям и создание потребности в дополнительной поддержке. В Кыргызстане («Денежные средства Плюс») и Таджикистане («Гранты на паритетных началах») есть свидетельства того, что на семьи, не участвующие в проекте, проживающие в проектных сообществах, проект также оказал положительное влияние, и они проявили интерес, пытаясь воспроизвести аналогичные мероприятия с помощью бенефициаров проекта. Эти наблюдения были зафиксированы в интервью с бенефициарами в Таджикистане и поставщиками консультационных услуг в Кыргызстане. Полную степень изменения поведения можно проверить после завершения проекта, когда будут завершены пилотные мероприятия. Более подробная информация о трех целевых странах, а также на региональном и глобальном уровнях представлена ниже.

77. В Армении компонент поддержки создания Национального комитета по ПБП был реализован частично и остановлен в 2018 году в связи с изменением политической ситуации в стране. Две межведомственные технические рабочие группы эффективно координировали пилотные мероприятия: Министерство экономики и Министерство труда и социальных вопросов для поддержки пилотного проекта «Денежные средства Плюс»; а также Министерство экономики и Министерство образования и науки для поддержки пилотного проекта школьного продовольствия и питания. Оперативная координация также происходила на уровне местного правительства (области) с привлечением и активным

участием ответственных заинтересованных сторон. Представители страны (команда проекта, национальные заинтересованные стороны и экспертное сообщество) также принимали активное участие в онлайн-консультациях и вебинарах на Форуме ПБП для Европы и Центральной Азии. Аналитические кабинетные исследования и собеседования, проведенные в ходе оценки, показали, что консультации полезны в плане предоставления лицам, разрабатывающим политику, информационных материалов по вопросам питания в государственных школах и по вопросам социальной защиты, учитывающей вопросы питания.

78. В Таджикистане, как и в Армении, оперативная координация осуществлялась через межведомственные рабочие группы, созданные для двух пилотных проектов («Гранты на паритетных началах» и «Школьное продовольствие и питание»). Комитет по продовольственной безопасности (КПБ) был одобрен Правительством Таджикистана в 2011 году как стратегический правительственный консультативный механизм высокого уровня по вопросам продовольственной безопасности, и его работа осуществлялась через Техническую рабочую группу по продовольственной безопасности (ТРГПБ). Однако он не функционирует с 2014 года. Представительство ФАО в Таджикистане провело несколько встреч и попыток установить рабочие отношения с Комитетом по продовольственной безопасности (КПБ), но правительство проявило низкий уровень заинтересованности. Несмотря на это, в рамках проекта в различных координационных мероприятиях постоянно участвовали государственные чиновники и ответственные лица, принимающие решения. Совместно с Министерством сельского хозяйства и Министерством здравоохранения и социальной защиты населения Республики Таджикистан и при поддержке экспертов Евразийского центра продовольственной безопасности был организован трехдневный учебный семинар высокого уровня с акцентом на улучшение ПБП в Таджикистане. Аналогичным образом, был организован четырехдневный сертифицированный тренинг на Иссык-Куле в Кыргызстане. Семинары способствовали повышению оперативного потенциала ведущих технических специалистов государственных органов и лиц, принимающих решения в области продовольственной безопасности и питания. Кабинетное исследование, проведенное в рмках оценки, показало, что оно также повысило осведомленность представителей НПО и других негосударственных субъектов.

79. Как член Платформы движения «Расширение мероприятий по питанию (SUN), ФАО регулярно участвовала в межсекторных координационных совещаниях движения SUN, внося свой вклад в повышение осведомленности о проблемах продовольственной безопасности и питания, а также узнаваемости проекта. Проект был членом рабочей группы под руководством ВПП по Стратегии устойчивого развития школьного питания в Республике Таджикистан на 2017-2027 годы (отчет по Компоненту 1 «Благоприятная среда»). Оценка показала, что участие ФАО в этом процессе можно улучшить.

80. В 2019 году ФАО, ВОЗ, ЮНИСЕФ, Агентство США по международному развитию (USAID) и Сеть развития Ага Хана совместно с Министерством здравоохранения и социальной защиты организовали 3-й Национальный форум по питанию в Душанбе, на котором обсуждались пути улучшения состояния питания детей и школьников в рамках реализации Национальной стратегии развития на период до 2030 года. В ходе этого ключевого мероприятия были представлены и обсуждены результаты пилотного проекта по школьному продовольствию и питанию, а также были подчеркнуты примеры технической поддержки проекта Правительству с целью включения аспектов питания в школьную программу. Проект также плодотворно сотрудничал с Республиканским центром здорового образа жизни при Министерстве здравоохранения, который в июле 2019 года провел

семинар по вопросам ПБП и социальной защиты на национальном уровне с участием министерств и ведомств, местных органов власти, международных организаций, а также организаций гражданского общества, работающих в этой области.

81. В Кыргызстане проект добился прогресса в мобилизации национальных технических экспертов, инициаторов разработки политики, в обучении и подготовке лидеров секторов и поддержке национальных альянсов, работающих по пропаганде вопросов ПБП и связей с социальной защитой в процессе политики и действиях. Несмотря на то, что были предоставлены платформы для широких дебатов по вопросам мер политики, включая социальную защиту, учитывающую вопросы питания, в отношении сельскохозяйственного производства, до сих пор имеется мало доказательств активного участия отраслевых министерств (таких как здравоохранения, образования, труда и социальной защиты) для включения целей и действий по вопросам питания и социальной защиты в повестку дня и планы Совета по продовольственной безопасности.

82. В Кыргызстане и Таджикистане проект дал некоторые конкретные результаты в поддержке процесса постановки национальных целей по ЦУР и определения индикаторов, особенно тех, которые отражают взаимосвязи между продовольственной безопасностью, питанием и социальной защитой.

83. На региональном уровне проект был направлен на содействие гармонизации подходов к ПБП и социальной защите в Евразийском регионе и согласованности политики в государствах-членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Хотя региональный семинар по школьному продовольствию и питанию в Беларуси был организован успешно, намеченная цель разработки концептуальной записки для создания Евразийского парламентского альянса не была достигнута. Это произошло главным образом из-за невозможности вовлечь парламентариев в диалог по мерам политики в трех странах, и этот результат был прекращен вместе с национальными советами.

84. Проект способствовал разработке комплексных школьных политик и программ в области продовольствия и питания, устойчивых программ социальной защиты, эффективных инвестиций в сельское хозяйство и политики в области продовольственной безопасности и питания посредством: i) организации и участия в региональных мероприятиях; ii) организации дополнительных мероприятий; iii) осуществления онлайн-деятельности; и iv) различных исследовательских работ и публикаций. Например, региональный семинар «Консолидация подходов к школьному продовольствию и питанию в Европе и Центральной Азии» в Беларуси 11-13 декабря 2019 года позволил адаптировать подход ФАО к школьному продовольстввию и питанию для региона Европы и Центральной Азии. Был разработан ряд практических рекомендаций для создания благоприятной среды в области политики, правовой и институциональной базы для инклюзивных закупок и производственно-сбытовых цепочек, среды для здорового питания и школьного питания; были учтены мероприятия по просвещению по вопросам продовольствия и питания в школах.

85. Форум FSN в Европе и Центральной Азии как часть Глобального форума ФАО по продовольственной безопасности и питанию способствовал обмену знаниями в рамках инклюзивного и прозрачного диалога по вопросам политики, который был очень хорошо воспринят правительственными чиновниками среднего звена и другими негосударственными заинтересованными сторонами из всех трех целевых стран. Было установлено, что ЕЦПБ МГУ играет важную роль в проведении вебинаров, семинаров и онлайн-консультаций на двуязычной платформе, включая перевод на русский язык и

адаптацию содержания учебного модуля электронного обучения «Улучшение питания с помощью сельского хозяйства и продовольственных систем».

86. Наличие и легкий доступ к накопленным материалам знаний, таким как содержание вебинаров, рекомендации по политике и другие промежуточные результаты будут полезны для постоянного анализа и формулирования политики заинтересованными сторонами по мере необходимости. Однако полезно будет систематизировать извлеченные уроки и результаты пилотных проектов для проведения в будущем адвокационной деятельности и диалога по вопросам политики и придаст большую практическую ценность платформе. Конкретные воздействия на благоприятную среду от расширения национальных и региональных усилий по координации через онлайновый Глобальный форум по продовольственной безопасности и питанию требуют больше времени и пока еще не могут быть определены на данном этапе.

87. На мировом уровне, проект активно взаимодействовал с глобальными политическими процессами, ведущими к нулевому голоду, и предоставил информацию и уроки пилотных проектов и подходов, основанных на контексте страны. Например, в 2018 году проект организовал параллельное мероприятие по миграции и денежным переводам в Центральной Азии и на Кавказе с участием 60 экспертов, которое состоялось на 45-й сессии Комитета по всемирной продовольственной безопасности в Риме, Италия, 19 октября 2018 года. На мероприятии была рассмотрена важность миграции в регионе и обсужден потенциал привлечения денежных переводов от мигрантов для инвестиций в агробизнес для развития сельских районов на основе идей пилотного проекта «Гранты на паритетных началах» в Таджикистане. Участие проекта в Глобальном форуме по детскому питанию - Форуме по вопросам образования и технической помощи, проводимом ежегодно для поддержки стран в разработке и реализации программ устойчивого школьного питания, имело важное значение для обсуждения пилотных мероприятий в трех странах-участницах проекта и установления нового сотрудничества с заинтересованными сторонами в странах. Оба мероприятия были сосредоточены на повышении осведомленности о проекте в области социальной защиты, учитывающей вопросы питания, и школьного питания, повышении узнаваемости доноров и поддержке технических дискуссий.

88. Другие глобальные мероприятия, которые были организованы или в которых участвовавал проект, внесли вклад в достижение результатов Итогового результа 2 и были сосредоточены на повышении осведомленности, узнаваемости и обмене знаниями и, в меньшей степени, на адвокации и политическом диалоге, ориентированном на результаты. Это были: Региональный симпозиум «Устойчивые продовольственные системы для здорового питания в Европе и Центральной Азии» (2017 г.); ФАО и ВПП подготовили Международную конференцию по продовольственной безопасности в Евразийском регионе (ЕЦПБ), которая прошла в Таджикистане (2018 г.); и Региональный симпозиум по устойчивым продовольственным системам и управлению сферой питания для обеспечения здоровой диеты в регионе Центральной Азии и Кавказа (2019 г.).

Вывод 9. Проект обеспечил тесную коммуникацию и узнаваемость проектной деятельности и донора. Распространение учебных и методических материалов на русском и местном языках принесло пользу заинтересованным сторонам на всех уровнях.

89. Проект предоставил важные материалы для обмена знаниями посредством исследовательских публикаций, модулей электронного обучения и визитов в рамках сотрудничества Юг-Юг. Узнаваемость проекта и донора была увеличена посредством различных каналов (таких как веб-сайт, онлайн-обмены, статьи в прессе, сети, видео и информационные бюллетени). Фотокниги, практические руководства, брошюры, листовки

и баннеры для пилотного проекта были выпущены на русском, английском и национальных языках, а веб-сайт проекта работает на русском и английском языках. Модули электронного обучения ФАО были адаптированы и переведены на русский язык и с применением цифровых технологий экспертами из МГУ и Евразийского центра по продовольственной безопасности. Модули предназначены как для обучения, так и для обучения будущих тренеров. В своем заключительном отчете об оценке партнер-исполнитель ЕЦПБ сообщил, что модуль успешно использовался в онлайн-вебинарах на платформе Форума FSN.

90. Проект поддержал ознакомительную поездку по сотрудничеству Юг-Юг делегации из шести правительственных чиновников из Таджикистана в Республику Молдова для ознакомления с национальной программой Молдовы по привлечению денежных переводов мигрантов в экономику (известную как PARE 1 + 1), которая была успешно реализовывается Организацией по развитию сектора малых и средних предприятий Молдовы с 2011 года. Накопленный опыт поддержал планирование пилотного проекта «Содействие инклюзивному экономическому росту с помощью грантов на паритетных началах».

91. В Армении, в рамках проекта была разработана стратегия информационно-адвокационной и коммуникационной деятельности, которая в активном партнерстве с национальными партнерами по реализации проекта сыграла важную роль в проведении многочисленных адвокационных мероприятий, мероприятий по повышению информированности и коммуникационных мероприятий, среди которых: мероприятия по повышению осведомленности общественности, включая ежегодные мероприятия Всемирного дня продовольствия и мероприятия для школьников и широкой общественности; ознакомительные встречи с сообществом, разработка и распространение коммуникационных материалов, рекламные ролики, в том числе показ на местном телевидении роликов о Программе по привлечениюю денежных переводов мигрантов в экономику для школьников, и участие в различных теле- и радиопрограммах. Активные информационные кампании были уромянуты 120 раз в печатных СМИ только в 2019 году, а 8 медийных историй, посвященных пилотным мероприятиям страновых проектов, размещенные на веб-сайте, предоставили широкий открытый доступ на международном уровне.

92. В рамках проекта в Таджикистане ведется активная работа по адвокации, повышению осведомленности и узнаваемости с использованием различных инструментов, включая производство материалов для распространения, производства и трансляции теле- и радиопрограмм. В Кыргызстане проект также произвел визуализацию (инфографику) ситуации с продовольственной безопасностью и питанием с помощью Платформы для мониторинга воздействия и ситуации в реальном времени (PRISM) продовольственной системы и транслировался в местных средствах массовой информации (включая один телеканал и две радиостанции).

3.2.3 Компонент 3 «Пилотирование вариантов по мерам политики»

Результат. Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.

Вывод 10. Проект показал положительные начальные результаты во всех пилотных проектах, дав хорошие результаты на местах и предоставив доказательную базу для диалога на региональном и глобальном уровнях. Пилотные проекты вызвали высокий интерес и участие заинтересованных сторон (включая правительства и прямых бенефициаров) и способствовали повышению осведомленности и понимания концепций ПБП и социальной

защиты. Имеются свидетельства первоначального изменения поведения и применения приобретенных оперативных возможностей.

93. Для пилотной «Программы школьного продовольствия и питания во взаимодействии с сельскохозяйственным сектором», оценка показала уместным и важным, что существенно разные исходные институциональные условия и условия школьного питания в каждой целевой стране повлияли на выбор, подход и, в конечном итоге, на итоговые результаты выбранных моделей. В Армении уже существует национальная программа школьного питания, поддерживаемая ВПП, и выбранные пилотные школы были частью этой программы. В Таджикистане (с самым высоким уровнем сельской бедности из трех стран) школьное питание полностью поддерживается различными донорами (без государственной программы). В школах, как правило, плохая инфраструктура. Модель теплиц (в Армении и Таджикистане) была выбрана, чтобы служить двойной цели: улучшить доступ детей к здоровому и разнообразному рациону устойчивым образом и обеспечить добровольный переход школьников к здоровому питанию путем включения обучения по вопросам питания в учебную программу. Более того, проект направлен на поддержку местного сельского хозяйства путем налаживания связей между местным производством питательной пищи и школами, однако этой целью еще не занимались напрямую.

94. Согласно отчету о ходе работ за 2019 год, в рамках этого пилотного проекта, проект реализовал четыре мероприятия в трех странах и дал следующие совокупные промежуточные результаты, достигнув или перевыполнив целевые индикаторы[2]: i) теплицы и сады для трех школ в Араратской области Армении, в которых обучается 700 учеников; ii) парники и сады для 20 школ в Хатлонской области Таджикистана на 7 529 учащихся; iii) логистический центр для снабжения 29 школ с 12 000 учениками в Кеминском районе, а также сельскохозяйственные мероприятия с посадкой 3 000 фруктовых деревьев для 24 школ Иссык-Атинского и Кеминского районов в Кыргызстане; и iv) шесть учебных центров современного сельскохозяйственного образования в школах Араратской области в Армении.

95. Оценочные интервью в Армении и Таджикистане показали хорошее признание образовательной ценности школьной администрацией, детьми и родителями. Овощи и зелень, собранные в теплицах, поступали на школьные кухни и улучшали школьное меню и питание детей. Во всех школах выращенная продукция частично продавалась, а вырученные средства использовались для покрытия некоторых затрат и производственных затрат на выращивание сельскохохяйственных культур (в Армении и Таджикистане) или на покупку других продуктов питания (в Таджикистане). Более того, во время оценочных интервью был проявлен значительный интерес к теплицам из других районов Таджикистана, и были многочисленные запросы в Министерство образования и науки от местных сообществ о включении их школ в пилотную схему.

96. Обсуждения в фокус-группах с учащимися в рамках оценки в Армении показали, что существуют разные уровни вовлеченности и интереса к процессу сельскохозяйственного образования в теплицах и садах. Он был выше в тех школах, где учителя более активно использовали теплицу в учебном процессе. Проект поддерживал онлайн-платформы по современному сельскохозяйственному образованию во всей сети школ Армении, что вызвало интерес учащихся к сельскохозяйственному образованию и предоставило учебный центр для мелких фермеров. Шесть учебных центров были созданы для местных фермеров и школьников на основе публикаций ФАО о современных методах ведения сельского

[2] Как подчеркивалось в разделе 3.1, они не были определены в логической структуре и были включены позже в планы работы страны.

хозяйства. Эти центры были созданы для охвата учащихся, учителей и семей, а также для адвокации лучших рационов питания и просвещения по вопросам питания. В Кыргызстане исключение уроков по практическому труду из школьной программы затруднило для школ вовлечение учащихся в процесс пришкольного садоводства. Достижение целей улучшения питания посредством пришкольных садов и огородов еще предстоит увидеть, когда будет получен первый урожай. Однако интервью с директором школы показало, что потребуется больше технической поддержки для обработки фруктов после уборки, от хранения до переработки на школьной кухне.

97. Возникало множество операйионных проблем. Например, проблемы, связанные с системой отопления и охлаждения в Армении, ирригацией и семенами в Таджикистане, эффективно решались проектом. Другими операционными проблемами, которые все еще требуют внимания и были выявлены в ходе внутренней оценки проекта и подтверждены данной оценкой, являются: i) долгосрочные проблемы, с которыми администрация школы сталкивается в плане совмещения тепличных хозяйств с ее основными обязанностями по управлению учебным процессом (в основном в Армении); ii) слабое финансовое управление и плохое ведение документации (частично в Армении и Таджикистане); iii) слабые предпринимательские навыки и знания, а также неопределенность в отношении продажи излишков продукции на рынке (в обеих странах); и iv) слабо функционирующие надзор и управление согласно Меморандумам о взаимопонимании, подписанными между школами, родительскими комитетами и местными органами власти из-за неопределенной институциональной роли местных властей (в обеих странах). Принимая во внимание рекомендации внутренних оценок, в обеих странах в рамках проекта были проведены тренинги по бухгалтерскому учету для каждой пилотной школы (охватывающие тепличное производство, пришкольные огороды и фруктовые сады).

98. В Армении пилотным партнерским агентством является Министерство сельского хозяйства, а в Таджикистане - Министерство образования. Меморандум о взаимопонимании, представленный Институтом отраслевого питания, включал соглашение между директорами школ, родительскими комитетами и местными властями о предоставлении функции мониторинга и надзора на протяжении реализации проекта. В обеих странах органы местного самоуправления (представленные районным отделом образования) являются основными контролирующими органами и в конечном итоге считаются владельцами этих пилотных проектов. Однако четкий механизм владения этой моделью после завершения проекта еще не определен (см. также раздел 3.3 об устойчивости). В целом, пилотные операции (в Армении и Таджикистане) продемонстрировали, что успех в основном зависит от личных качеств и активности директоров школ, что было очень полезно на начальном этапе пилотного проекта и продолжает оставаться основным фактором жизнеспособности тепличных хозяйств. Тем не менее, будущие механизмы институционализации еще не ясны, и школам предоставлено полное право использовать теплицы по своему усмотрению. В Армении это было более четко выражено в оценочных интервью, чем в Таджикистане, но необходимо учитывать культурные различия в выражении признательности и открытой критике.

99. В Кыргызстане, как и в Армении, существовала национальная программа школьного питания, также долгое время поддерживаемая ВПП, которая исторически включала пришкольные огороды, но Министерство образования не проявило особого интереса к теплицам. Поэтому ФАО выбрала другую модель (логистический центр), чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности и интересы сельских школ и общин. Партнером по этому пилотному проекту является Министерство сельского хозяйства. Оценочные интервью и кабинетный обзор выявили значительную потребность и активный интерес

директоров школ и сообществ к этому логистическому центру, который позволил бы их удаленным сельским школам (из районного центра) делать заказы по мере необходимости и получать свежие, качественные, надлежащим образом сертифицированные и документированные и менее дорогие овощи, фрукты и другие продукты. Ранее, поставку скоропортящихся продуктов должны были организовать в селах только те родители, которые могли себе это позволить. Кроме того, из-за отсутствия надлежащих складских помещений в школах детям часто давали пищу более низкого качества (например, закуски для быстрого приготовления или другие продукты с высоким содержанием жира, а также продукты с высоким углеродным следом).

100. Несмотря на значительные задержки с закупкой определенного оборудования (что требовало использования специальных процедур ФАО), проект успешно завершил инфраструктурную часть логистического центра, включая договоренность о сертификации качества пищевых продуктов от местного органа по безопасности пищевых продуктов (который также получил эффективную поддержку от проекта). Инновационные организационные решения, разработанные Институтом отраслевого питания, были эффективно реализованы в течение первого года работы в рамках многостороннего Меморандума о взаимопонимании (между администрацией Кеминского района, частным предпринимателем и районным фондом). Предполагается, что создание структуры управления с наблюдательным советом, включающим администрацию района, районный фонд экономического развития, местные сельскохозяйственные ассоциации, директоров школ и родительские комитеты школ должно обеспечить операционную жизнеспособность, позволяя вовлекать местных фермеров в процесс и совместно решать государственные закупочные процедуры. Это было достигнуто в первый год работы, когда все 29 школ были обеспечены свежими продуктами по более низкой цене по сравнению с недостаточными поставками в прошлом.

101. Операционная жизнеспособность была обеспечена за счет дополнительных складских помещений (две трети от общей площади), которые были спроектированы для обслуживания местных фермеров помимо школьных операцийдля хранения своих скоропортящиеся продукты в межсезонье и их продажу с дополнительной прибылью во время высокого спроса. В следующем году Логистический центр проиграл тендер на поставки в школы, но сосредоточился на альтернативном использовании хранилища. Следует отметить, что логистический центр сильно зависит от существующей системы государственных закупок, которая не может обеспечить исключительность поставок продуктов питания для выбранных школ и предполагает конкурсную основу. Еще одна сложность связана с составом тендерной партии, в которой овощи сочетаются с другими обработанными пищевыми продуктами, в то время как Логистический центр поставляет только овощи. Оценка показала, что в рамках проекта был проведен тщательный анализ причин потерь и поиска долгосрочного решения вопроса закупок. Во время оценочного интервью Институт отраслевого питания предложил два решения: i) продвигать первоначальный план с использованием инструмента Наблюдательного совета; или ii) использовать Наблюдательный совет для заключения сделки с Министерством, чтобы получить временное освобождение (на три-пять лет) от тендерных процедур, обязав все школы в округе использовать Логистический центр. Этот вопрос остается открытым, и проект над этим работает.

102. В рамках пилотного проекта «Укрепление продовольственных систем для социальной защиты, учитывающих вопросы питания» («Денежные средства Плюс») в Армении и Кыргызстане, основная цель заключалась в повышении уровня жизни и производственного потенциала, а также продовольственной безопасности и питания уязвимых домохозяйств.

Пилотная стратегия была основана на партнерстве с Правительством для обеспечения гибкого сочетания денежных переводов и сельскохозяйственной деятельности, ресурсов, активов, обучения, а также услуг по распространению знаний и предоставлению социальной поддержки.

103. Первоначально у проекта не было конкретных целей в логической рамке, но они были определены позже в планах работы перед реализацией. В рамках проекта реализованы все запланированные мероприятия/промежуточные результаты. Пилот «Денежные средства Плюс» в Армении оказал поддержку 133 домохозяйствам-бенефициарам в Ширакской и Лорийской областях, оказав помощь 802 членам семей (из них 388 детей, 200 детей в возрасте до пяти лет). Пилот «Денежные средства Плюс» в Кыргызстане охватил 150 домохозяйств-бенефициаров в Джалал-Абадской области (из них 22 процента домохозяйств возглавляют женщины и 19 процентов - матери-одиночки) и принес пользу 842 членам семей, более половины из которых (472) дети в возрасте до 18 лет. Бенефициарам проекта была оказана поддержка в натуральной форме в виде семян, других ресурсов и сельскохозяйственных инструментов, а также они прошли техническое обучение и регулярные инструктажи, связанные с их конкретным типом производственного пакета. Тренинги и инструкции были реализованы в полном объеме, как и планировалось, и охватывали темы по строительству теплиц, комплексной защите растений, переработке фруктов и овощей в домашних условиях с уделением особого внимания устойчивым методам производства и связям с местными рынками. Проект был направлен на достижение максимальных результатов в отношении здоровья путем проведения тренингов по вопросам питания.

104. В рамках пилотного проекта «Денежные средства Плюс» в Кыргызстане 25 лучших рецептов вошли в Поваренную книгу традиционных здоровых блюд. Сельскохозяйственные мероприятия в Нижне-Серафимовском социальном стационарном учреждении для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Кыргызстане были направлены на улучшение доступа к здоровому питанию для 370 пожилых людей и людей с ограниченными возможностями за счет организации фруктовых садов и производства рыбы. Оценочные интервью показали, что все мероприятия были выполнены, но без видимых результатов в отношении питания (для получения первого урожая требуется еще один год из двух).

105. Кабинетный обзор и интервью в рамках оценки с выбранными заинтересованными сторонами в Армении и Кыргызстане показали превосходную координацию проектной группы с экспертами штаб-квартиры (которые оказали существенную техническую поддержку), отраслевыми министерствами и неправительственными партнерами-исполнителями на всех этапах разработки, реализации и оценки. Пилот показал себя очень хорошо, получив несколько основных достижений. Бенефициары пилотного проекта выразили высокое удовлетворение, которое было продемонстрировано во время взаимодействия с социальными работниками и тренерами служб распространения знаний и подтверждено во время оценочных интервью с этими партнерами-исполнителями. Бенефициары проявили высокую восприимчивость к обучению и наставничеству, что привело к следующим желаемым результатам: принятие представленных методов здорового приготовления пищи, применение практических рекомендаций и указаний для других членов семей и общин. Это также было зафиксировано внутренними оценками (для обеих стран), которые показали улучшение разнообразия рациона питания и положительное влияние на устойчивость к недавним событиям, последовавшим из-за пандемии COVID-19.

106. Составление карты услуг, предоставленное партнерами-исполнителями в Кыргызстане, позволило эффективно разработать проектные мероприятия и удовлетворить большинство потребностей бенефициаров, однако оценочные интервью указали на отсутствие надлежащих операционных справочников и руководств, включая по сопровождению клиентов и для квалифицированных социальных работников на местах районного уровня для работы с семьями, находящимися в крайней бедности.

107. Пилот был включен правительствами Армении и Кыргызстана в программные документы в качестве одной из возможных моделей социального контракта, подлежащих рассмотрению для реализации. Например, правительство Армении признало результаты пилота «Денежные средства Плюс» успешной моделью активного проекта на рынке труда. В то же время оценка отметила пассивное институциональное участие министерства сельского хозяйства в пилотном проекте Кыргызстана и потенциальные преимущества включения министерства здравоохранения (ответственных за вопросы здоровья, связанные с питанием) и министерства экономики (ответственного за распределение бюджетных средств) в межсекторную Координационную группу.

108. Пилотный проект «Содействие инклюзивному экономическому росту посредством грантов на паритетных началах» в Таджикистане был нацелен на оказание помощи мигрантам и их семьям и сообществам в мобилизации денежных переводов мигрантов для небольших инвестиций в сельское хозяйство и агробизнес, а также на поддержку устойчивого развития страны. Этот пилотный проект (как и пилотные проекты «Денежные средства Плюс» и «Школьное продовольствие и питание») потребовал значительной подготовительной работы, включая определение правильной адресности, критериев отбора и координации с государственными и негосударственными субъектами. Это было отражено в операционном руководстве по грантам на паритетных началах и координировалось через Комитет по надзору, в который входили представители нескольких министерств, агентств (ООН) и представителей частного сектора. Несмотря на позднее начало из-за задержек в процессе утверждения в стране и первоначальных технических проблем с администрированием гранта, все мероприятия пилота выполнены в полном объеме. Цели не были определены в логической структуре, но были отражены в планах работы до реализации.

109. Пилотный проект достиг следующие основные промежуточные результаты (выполнение целевых индикаторов рабочего плана): он обеспечил обучение по написанию бизнес-планов для 170 бенефициаров и позволил проанализировать их идеи агробизнеса, 50 из которых были отобраны для программы «Грантов на паритетных началах» в районах Гиссар и Балхи в Таджикистане. 40 процентов бенефициаров были из депортированной группы, 30 процентов были семьями с мигрантами и 30 процентов были репатриантами.

110. Оценочные интервью с ключевыми заинтересованными сторонами и бенефициарами позволяют сделать вывод о том, что в целом проект успешно продемонстрировал прибыльные и устойчивые бизнес-процессы за счет использования денежных переводов с помощью грантов на паритетных началах в рамках проекта. Однако в оценке представленные данные о возможностях трудоустройства в агробизнесе рассматриваются как очень приблизительная оценка, поскольку они основывались на самоотчетах, а фактические финансовые учетные данные не оценивались. Потенциал создания рабочих мест бенефициарами и рост (их числа) требует времени, чтобы пронаблюдать.

111. Аналогичным образом, полномасштабная оценка воздействия на фактическую эффективность бизнеса отдельных бенефициаров еще не проведена. Предварительная оценка мнений и представлений бенефициаров об эффективности их бизнеса (проведенная

внутри пилотав течение шести месяцев после выплаты грантов) выявила оптимизм и общее согласие с прогнозами исходных бизнес-планов. К концу проекта должны появиться лучшие перспективы рентабельности, расширения масштабов и воздействия.

3.3 Птенциальная устойчивость и масштабирование. Насколько устойчивы результаты проекта, каков их потенциал для масштабирования и каковы риски?

Вывод 11. Все пилотные проекты продемонстрировали высокий потенциал для масштабирования и тиражирования, но они находятся на разных стадиях готовности. Среди всех пилотных проектов пилотный проект «Денежные средства Плюс» в настоящее время имеет самый высокий потенциал устойчивости и тиражирования. Необходимо обратить внимание на ключевые операционные и институциональные риски.

112. Оценка пришла к выводу, что среди всех пилотных проектов модели «Денежные средства Плюс» (Армения, Кыргызстан) и «Гранты на паритетных началах» (Таджикистан) наиболее готовы к масштабированию и тиражированию правительством, в то время как другие модели все еще нуждаются в консолидации результатов. Например, Государственная политика Армении по сокращению бедности, принятая в декабре 2019 года, была разработана на основе положительных данных, полученных в ходе пилотного внедрения «Денежные средства Плюс». Кроме того, представляя новую государственную программу по преодолению бедности на заседании Правительства, Министерство труда и социальных дел сослалось на пилотный проект «Денежные средства Плюс» «как на успешный пример социальной защиты и активного проекта на рынке труда». Хотя заявленные правительствами обязательства по моделям «Денежные средства Плюс» и “Гранты на паритетных началах» после завершения проекта можно рассматривать как убедительный индикатор устойчивости, необходима дальнейшая работа: i) для устранения операционных рисков и устранения определенных недостатков; и ii) подготовки четкой стратегии передачи, иллюстрирующей план диалога по мерам политики, ведущего к принятию пилотных проектов. Далее следуют результаты логистического центра в Кыргызстане, которые продемонстрировали хороший потенциал для эффективной связи местного сельскохозяйственного производства с инициативами по школьному питанию на уровне местного сообщества. Несмотря на сохраняющиеся проблемы с процедурами государственных закупок (которые необходимо решить), это жизнеспособная и самодостаточная бизнес-модель. Более подробная информация о перспективах устойчивости и расширения каждой модели рассматривается ниже.

«Денежные средства Плюс» в Армении и Кыргызстане

113. Бенефициары проявили высокую заинтересованность в производственной деятельности и предоставленных активах, обучении и наставничестве, парниках и теплицах (в Кыргызстане), в домашнем скоте и птице, а также ягодном производстве (в Армении). Эта заинтересованность была очень высокой также и среди самых бедных домохозяйств, не имевших предшествующего опыта в поддерживаемой деятельности (особенно в Армении). Первоначально интерес к новым видам сельскохозяйственных культур был ограничен и требовал целенаправленных усилий, чтобы убедить их в том, что новые культуры не повлияют на традиционную диету, а скорее дополнят ее и улучшат пищевую ценность. Залогом успеха стало внедрение традиционных рецептов с новыми питательными культурами. Принятие знаний по вопросам питания и здоровых рационов питания также было очевидным и стимулировало изменение отношения и практическое применение изученных методов приготовления пищи, консервирования, сушки и т.д. Оценочные

интервью с местными властями также показали высокий уровень заинтересованности и готовность поддержать внедрение, что также свидетельствует о местной ответственности.

114. В ходе оценочных интервью был выявлен ряд проблем и вызовов устойчивости, которые также упоминались в заключительных отчетах негосударственных партнеров-исполнителей пилотного проекта (особенно при картировании услуг). Например, доступ к услугам по распространению сельскохозяйственных знаний (относящихся к допущению A5 Теории перемен) за пределами Айыл Окмоту (местный район в Кыргызстане) требуется как минимум еще на два года, а отсутствие этой услуги со стороны государства в отдаленных селах является проблематичным, поскольку бенефициары не могут позволить себе пользоваться услугами частной службы распространения знаний. Ситуация с консультационными услугами относительно лучше в Армении, но здесь также требуется постпроектная поддержка. Техническая жизнеспособность создания парников в Кыргызстане оказалась слабой, и различные оценочные интервью показали, что было бы лучше, если бы их заменили полноценными тепличными конструкциями, поскольку выгоды от повышения производительности значительно превесили бы дополнительные затраты.

115. Другие предлагаемые улучшения, в основном относящиеся к сопровождению вопросам управления и оказанию консультативных служб, включают: i) увеличение интенсивности и продолжительности сельскохозяйственной поддержки (специальные инструкции по сезонным работам, ветеринарной и агрономической помощи и т. д. в Армении и Кыргызстане); ii) обучение и оснащение местных общественных групп, которые смогут оказать такую поддержку после завершения проекта (в Кыргызстане) из-за отсутствия доступа к государственой сельскохозяйственной поддержке в отдаленных селах; iii) улучшение учебных материалов и увеличение времени обучения социальных работников, ответственных за (социальное) сопровождение подопечных (в Кыргызстане). В целом, основной риск для устойчивости - это отсутствие наличия или отсутствие доступа бенефициаров к недорогим услугам для сохранения достигнутых выгод. Предложенные выше улучшения должны быть адаптированы для решения этой всеобъемлющей проблемы.

Гранты на паритетных началах для мигрантов в Таджикистане

116. Результаты оценочных интервью указывают на положительную первоначальную эффективную работу и ответственность бенефициаров во всех трех группах (члены семей мигрантов, репатрианты и вынужденные репатрианты). Сообщалось о нескольких случаях, когда бенефициары расширяли свой бизнес, добавляя дополнительные теплицы к уже построенным в рамках гранта. Проведенный опрос (июнь 2020 г.) бенефициаров показал устойчивость к проблемам пандемии COVID-19, продемонстрированную менее резким ухудшением финансового положения домохозяйств и более высоким оптимизмом в отношении будущего по сравнению с домохозяйствами, не получившими помощь. Некоторые донорские сообщества, такие как проект ФАО-Турция в районе Явана, Всемирный банк и Японское агентство международного сотрудничества (JICA), начали внедрять эту модель для продвижения улучшения секторов сельского хозяйства и туризма.

117. Хотя концепция пилотного проекта оказалась успешной для получения выгод для целевой группы населения, существует несколько факторов риска для устойчивости, которые следует рассматривать с точки зрения расширения масштабов и возможной второй фазы. Во-первых, необходимо определить и организовать целевые услуги поддержки бизнеса для предприятий, управляемых бенефициарами, для каждого сектора деловой активности. В будущем начального технического обучения будет недостаточно. Во-вторых, следует рассмотреть возможности страхования сельскохозяйственных рисков, и для поиска соответствующих решений потребуется сотрудничество с финансовыми учреждениями.

В-третьих, чтобы избежать концентрации секторов по географическому положению и перекрестной конкуренции, масштабирование пилотного проекта должно быть хорошо спланировано и распространено. Наконец, сотрудничество и формирование кластеров среди предприятий-бенефициаров следует стимулировать на основе определения и оценки производственно-сбытовой цепочки. Все это потребует активной коллаборации и сотрудничества с другими донорами для координации диалога по вопросам политики с Правительством по разработке других мер поддержки, которые могли бы улучшить работу пилотного проекта.

Школьное продовольствие и питание в Армении и Таджикистане

118. Директора школ и лидеры сообществ выразили поддержку модели во время оценочных интервью, несмотря на существующие оперативные проблемы, которые решаются при их активном участии. Хотя это хороший показатель местной ответственности, этот пилотный проект требует дополнительной работы, чтобы его должным образом институционализировать и формализовать. Только тогда пилот может быть готов к масштабированию и тиражированию. Основными вызовами для обеспечения операционной устойчивости являются: i) обеспечение правильного баланса между функциями образования и вопросами питания в теплицах, парниках и садах; ii) создание соответствующей структуры управления процессом сельскохозяйственного производства и его отделения от образовательного процесса в школе; iii) потребность в улучшенной инфраструктуре для хранения и реализации излишков урожая; iv) потребность в улучшении ведения учета, финансового управления и отчетности; и v) потребность в постоянной поддержке распространения сельскохозяйственных знаний во время и после завершения проекта.

119. Административное бремя реализации пилотного проекта по школьному продовольствию и питанию может подорвать производительность и повлиять на его образовательные цели. Пилотный проект должен учитывать риски, связанные с увеличением ответственности школьных администраций за счет их основных обязанностей. Эффективность технической помощи и сельскохозяйственного обучения может быть невысокой в долгосрочной перспективе, поскольку управление процессом сельскохозяйственного производства - это постоянный бизнес, и его лучше осуществлять извне. Проект осведомлен об этих рисках и продолжает работать над необходимыми корректировками производственного процесса для снижения рисков и повышения производительности посредством предоставления консультационных услуг, проведения надлежащего планирования и финансового управления.

120. Для достижения институциональной устойчивости (в обеих странах) структура Меморандумов о взаимопонимании, подготовленная Институтом отраслевого питания, должна быть пересмотрена, где это необходимо, и усилена дополнительными механизмами, которые могли бы поддерживать надлежащий надзор со стороны местных властей (через районные отделы образования). Эти механизмы могут быть перепроектированы таким образом, чтобы в них было включено ведущее агентство, которое могло бы содействовать координации договоренностей меморандума. Фонд школьного питания Армении должен был быть ведущим агентством, которое в конечном итоге отвечало бы за управление пилотным проектом после его внедрения, однако фонд не работал с 2018 года из-за изменений в правительстве. В Таджикистане местные органы власти останутся основными координаторами надзора за пилотным проектом, поскольку Программа школьного питания еще не институционализирована и осуществляется с поддержки ВПП.

121. Сельскохозяйственное мероприятие в Нижне-Серафимовском социальном стационарном учреждении для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Кыргызстане.

122. Сельскохозяйственное мероприятие в Нижне-Серафимовском социальном стационарном учреждении для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Кыргызстане имеет некоторый потенциал для устойчивости. Выявлены операционные риски, связанные с инфраструктурой для хранения фруктов, безопасностью пищевых продуктов (для рыбы) и общим управлением садом и прудом. Однако делать более конкретные выводы об устойчивости было бы преждевременно, поскольку этот пилот еще не дал никаких результатов, относящихся к питанию. Некоторые из положительных факторов, способствующих устойчивости: i) персонал сохраняет знания, полученные в результате интенсивной технической помощи и обучения в области рыболовства и садоводства; ii) сотрудничество с местными фермерами в уходе за садом и неформальное соглашение о совместном использовании урожая в будущем.

Логистический центр в Кыргызстане

123. Практический инструмент институциональной устойчивости логистического центра, внедренный в рамках проекта (с помощью Института отраслевого питания), включает модель коллективного управления с наблюдательным советом. Этот механизм объединяет все ключевые заинтересованные стороны и заинтересованные стороны из сообщества и предоставляет пространство для коллективных действий на благо каждой из вовлеченных сторон. Оценочные интервью подтверждают высокий уровень заинтересованности и активное участие местных фермеров в сообществе Кеминского района, чтобы воспользоваться бизнес-возможностями, созданными Логистическим центром.

124. В этом случае ключевые факторы устойчивости включают: i) обеспечение функционирования Наблюдательного совета путем поиска ведущего агентства из неправительственных организаций, которое могло бы и было бы заинтересовано взять на себя роль координатора; ii) переговоры с правительством о временном освобождении от существующего механизма закупок для логистического центра; и iii) работу над долгосрочным политически ориентированным решением для школьных закупок посредством активного диалога по мерам политики, а также сотрудничества с другими заинтересованными сторонами, такими как неправительственные организации, уже работающие над аналогичными вопросами и потенциально извлекать выгоду из партнерства с проектом и ВПП.

125. Регулирование закупок остается основным препятствием для работы по поставкам в школы. Предоставление инфраструктурного решения для агрегации мелких производителей и проверки качества продукции будет недостаточно для обеспечения полной функциональности логистического центра для целей поставок продовольствия в школы без устойчивого регулирования государственных закупок. Кроме того, регулирование закупок само по себе не сможет гарантировать прозрачность правил, если не будет проведена надлежащая оценка рисков, включая альтернативы, особые интересы и другие вопросы, зависящие от контекста. Наконец, следует рассмотреть более долгосрочные решения для роста производительности и сотрудничества за пределами логистического центра.

126. Один, возможно, положительный непреднамеренный результат заключается в том, что опыт Института отраслевого питания, накопленный в рамках этого проекта, применяется ВПП в расширенной версии логистического центра в другом районе Кыргызстана. Хотя это

может показаться конкуренцией, на самом деле это дает возможность для обучения и сотрудничества для проекта, если он будет продлен.

Вывод 12. Устойчивость пилотных проектов определяется не только их операционной надежностью, но и заинтересованностью соответствующих министерств в интеграции пилотных моделей в новые или существующие структуры и национальные программы. Для этого требуются достаточные доказательства от пилотов, четкие конечные цели и стратегия передачи.

127. Эти пилотные проекты, которые были предусмотрены для изменения существующих государственных программ и в которых соответствующие министерства заинтересованы, имеют относительно лучшие перспективы устойчивости (например, модели «Денежные средства Плюс» в моделях социального контракта и помощи семьям в рамках программ социальной защиты в Армении и Кыргызстане; пилотный проект по пришкольному садоводству в рамках Национальной программы школьного питания, спонсируемой ВПП в Кыргызстане). Следующие другие пилотные проекты не могли не быть косвенно связаны с текущими государственными программами, и первоначальный интерес со стороны министерств как будущих ответственных (за эти проекты) еще не был ясен. Это логистический центр в Кыргызстане и пилотные проекты школьного продовольствия и питания в Армении и Таджикистане. Для последних формальные процедуры принятия их государствами более сложны, поскольку им необходимы бюджетные обязательства, где также требуется прямое участие министерств финансов. Конечными владельцами этих пилотных проектов считались органы власти районного уровня (районные отделы образования) в соответствии с механизмами Меморандума о взаимопонимании во время реализации проекта. Однако эту роль еще предстоит продемонстрировать. Сотрудничество с ВПП может помочь проекту в стратегической передаче пилотных проектов школьного продовольствия и питания уже существующим национальным программам школьного питания (в Армении и Кыргызстане) и Стратегии устойчивого развития школьного питания в Республике Таджикистан на 2017-2027 годы (в Таджикистане).

128. На основании аналитического кабинетного обзора и интервью с заинтересованными сторонами можно сделать вывод, что пилотный проект «Гранты на паритетных началах» в Таджикистане показал отличные начальные результаты и потенциал для устойчивости, однако из-за его небольшого масштаба (только 39 прямых бенефициаров из 250 заявок на ранней стадии) собранные доказательства (такие как внутренняя оценка, анализ затрат и выгод и социально-экономический анализ, которые проводятся на уровне штаб-квартиры) могут быть формально недостаточными для полного принятия правительством с соответствующими финансовыми обязательствами и потребуют тиражирования в более крупном масштабе для сбора большего количества доказательств. Кроме того, из-за пандемии COVID-19 первоначальное намерение Министерства финансов Таджикистана выделить некоторые средства из государственного бюджета на гранты на паритетных началах было отложено на следующие годы.

129. Для всех пилотов должна быть подготовлена четко определенная конечная цель и стратегия передачи, которые в настоящее время еще не определены. Это может включать два варианта (в случае успеха пилотного проекта): i) дальнейшее тиражирование и масштабирование с последующей стратегией передачи; или ii) полное принятие правительством в более крупном масштабе при поддержке проекта.

Вывод 13. Диалог по мерам политики, основанный на окончательных результатах пилотных проектов, будет решающим фактором для претворения текущих обязательств в конкретные

действия. Глобальные и региональные координационные платформы требуют последующих действий.

130. Получение окончательных результатов пилотных проектов будет критически важным элементом для продолжения координации и политического диалога во всех трех странах. Ниже описаны другие факторы, которые могут помочь в диалоге по вопросам политики.

131. В Таджикистане участие проекта в Стратегии устойчивого развития школьного питания в Республике Таджикистан на 2017-2027 годы, в поддержку Стратегии по трудовым мигрантам до 2030 года обеспечивает хорошую основу для процесса диалога по вопросам политики. В Армении значительная подготовительная работа, уже проведенная для Национальной стратегии продовольственной безопасности и питания, дает возможность работать с Национальным советом по продовольственной безопасности в будущем, если это позволит политическая среда. В противном случае проект должен быть сконцентрирован на работе через существующие координационные платформы вокруг пилотов. В Кыргызстане в рамках проекта был получен опыт сотрудничества с ВПП, ЮНИСЕФ и ВОЗ по пересмотру Закона о продовольственной безопасности.

132. Активное и постоянное взаимодействие с местными негосударственными субъектами (НПО/ОГО), специализирующимися на диалоге по вопросам политики в области ПБП, будет ключом к достижению успеха в разработке политики на национальном уровне. Это позволит проекту использовать уже существующие платформы диалога по вопросам политики и добиться синергии. Более того, поскольку у ФАО есть сравнительное преимущество в налаживании оперативных связей для межсекторной координации и продвижения решений по мерам политики, есть значительная возможность принести пользу и уроки, извлеченные из подхода ФАО по вопросам школьного продовольствия и питания, в существующую платформу диалога по вопросам политики Программы устойчивого школьного питания под руководством ВПП.

133. Глобальные и региональные координационные платформы требуют последующих действий. Например, Глобальный форум FSN (включая Форум FSN для Европы и Центральной Азии) - это хорошо функционирующая и полезная платформа для обмена знаниями, которая имеет хороший потенциал для более эффективного использования для диалога по вопросам политики и адвокации. Отмена и возможная реорганизация программы СЦ1/СЦ3 (в связи с процессом реформирования ООН) потребует пересмотра нормативных целей работы на глобальном уровне.

3.4 Адресность, равенство и гендер. В какой степени проектная деятельность достигла предполагаемых пользователей и целей?

Вывод 14. Хотя у проекта не было стратегического документа об адресности, целевые группы и их потребности, ограничения и возможности были определены в пилотных моделях. Что касается политики и координации, то целевые группы были определены в планах взаимодействия с заинтересованными сторонами.

134. Во всех трех странах пилотные проекты предназначались для охвата двух типов целевых групп: прямых бенефициаров, представленных государственными чиновниками и наиболее уязвимыми и маргинализированными слоями населения, и косвенных бенефициаров, таких как частный сектор (т.е. производители продовольствия и семян) а также организаций гражданского общества. Последние считались решающими для достижения общественности и информирования граждан о преимуществах проекта в масштабах всей страны, а также для участия в обсуждении политики и нормативно-законодательной базы.

В проекте также участвовали местные университеты, академические и научно-исследовательские институты, которые вносили свой технический вклад в разработку стратегий в области питания на национальном уровне.

135. В целом, пилотные проекты «Денежные средства Плюс» и «Гранты на паритетных началах» имели определенный подход к адресности, который развивался в ходе реализации. Параметры адресности, такие как географическое положение, уровень бедности, группы уязвимости, состав семьи и гендерные аспекты, были определены в ходе активных обсуждений с соответствующими министерствами, управляющими программами социальной помощи в своих странах. Что касается пилотных проектов «Денежные средства Плюс» (в Армении и Кыргызстане), проект был нацелен на получателей национальных программ социальной помощи в сельской местности. Бенефициары пилотных проектов были отобраны после оценки потребностей домохозяйств и выявления наиболее уязвимых районов в странах. Несколько дополнительных критериев приемлемости были применены для определения групп для одного из трех пакетов поддержки компонента «Плюс». Хотя в правилах конкуренции и критериях отбора не было формальных положений, обеспечивающих инклюзивность и ориентированность на особо уязвимые группы, выбранные группы бенефициаров продемонстрировали разнообразие и включали женщин, одиноких матерей, жен мигрантов и детей.

136. В нескольких случаях нехватка времени (из-за задержки с началом пилотных проектов) повлияла на инклюзивность. Оценочные интервью в обеих странах показали, что метод информационно-разъяснительной работы и выстраивания взаимоотношений на местах реализации проекта («Денежные средства Плюс», «Гранты на паритетных началах») не всегда был эффективным в обеспечении инклюзивности, поскольку некоторые группы из наиболее уязвимой когорты (например, семьи в трудных ситуациях и люди с ограниченными возможностями) не могли быть охвачены, поскольку формально они не имели права на получение статуса бенефициара. Не хватало некоторых групп, например, семей в трудных ситуациях и людей с ограниченными возможностями. Некоторые семьи в пилотных сообществах (как в Армении, так и в Кыргызстане) выразили недовольство тем, что их не выбрали, поэтому они потенциально могли быть рассмотрены в ходе инициатив по масштабированию.

137. Позднее начало пилотного проекта «Денежные средства Плюс» в Кыргызстане повлияло на своевременность обучения бенефициаров, которое проводилось в течение сельскохозяйственного сезона, и, следовательно, не все группы смогли принять участие. Этот же пилотный проект не мог охватить конкретные уязвимые группы, нуждающиеся в поддержке со стороны социальных служб в рамках социального сопровождения опекаемых.

138. Пилоты по школьному питанию в основном были нацелены на сельскую бедноту, а бенефициарами были школьники и их родители. Согласно оценочным интервью, реализация планов адресности на страновом пилотном уровне дала неоднозначные результаты. В пилотном проекте «Школьное продовольствие и питание» проект успешно охватил все непосредственные целевые группы, включая школьников, их семьи и местные сообщества, а также администрацию школ. Ориентация на фермеров в качестве увязки с теплицами и снабжением школ продовольствием все еще продолжается в Армении и Таджикистане, так как управление теплицами находится в ведении школьной администрации в соответствии с текущей конфигурацией модели. В рамках пилотного проекта логистического центра в Кыргызстане фермеры привлекались активно, и складское помещение использовалось ими для экономической деятельности в сообществе.

Комплексный анализ участия частного сектора в рамках логистического центра для достижения целей в области питания находится в стадии разработки и проводится местным консультантом.

139. Стратегия адресности проекта была всеобъемлющей для разработки политики и межсекторной координации. Она включала национальных разработчиков политики, соответствующие национальные и местные министерства, негосударственных партнеров-исполнителей и экспертов. Состав этих институциональных целевых групп был основан на планах взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта и был результатом всестороннего и активного взаимодействия со страновыми офисами ФАО, местными органами власти и активными негосударственными субъектами, имеющими практический опыт в обучении, повышении осведомленности и адвокации в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты. Как уже подчеркивалось в разделе «Устойчивость», участие негосударственных партнеров в процессе политического диалога не было заметным. Кроме того, была упущена возможность из-за того, что местные партнеры не были вовлечены в более широкое обсуждение во время оценки результатов пилотного проекта.

Вывод 15. За исключением пилотного проекта «Гранты на паритетных началах», проект был разработан как, в основном, гендерно-нейтральный. Ссылка на защиту детей не доказана фактами.

140. Для устранения причин неполноценного питания требуются эффективные действия в отношении питания и мероприятия, учитывающие вопросы питания, на широком фронте, включая гендерные аспекты, социальную защиту и другие факторы. В оценке было отмечено, что гендерные вопросы были лишь частично включены в цели и результаты проекта. Об этом свидетельствует матрица результатов, которая не включала учитывающие вопросы гендера индикаторы результатов, которые можно было бы использовать для измерения и оценки того, в какой степени намеченные цели и результаты способствуют продвижению гендерного равенства и расширению прав и возможностей женщин. Однако были собраны данные об участниках тренинга с разбивкой по полу.

141. В целом, проблемы женщин рассматривались только в рамках работы над конкретными случаями во время реализации пилотного проекта «Денежные средства Плюс». Однако это не было основано на адаптированном к местным условиям всестороннем исследовании гендерных ролей, что позволило бы лучше оценить воздействие пилотного проекта и ограничить риск причинения вреда (например, увеличение нагрузки дополнительными сельскохозяйственными работами в допонение к обычным семейным обязанностям женщин по сравнению с продуктивными воздействиями).

142. В пилотном проекте «Гранты на паритетных началах» женщины и молодежь являются основной целевой группой воздействия. Среди женщин-получателей грантов («Гранты на паритетных началах») в основном были свекрови, которые традиционно принимали основные решения в таджикских домохозяйствах, а не жены или дочери мигрантов. Оценочные интервью подтвердили тесное сотрудничество с МОМ, результатом которого стала разработка всеобъемлющего оперативного руководства, которое способствовало прозрачности и качеству процесса отбора бенефициаров (десять членов в Комитете по надзору) и позволило обратить внимание на гендерное равенство (16 женщин грантополучателей из 39).

143. Ссылка на политику защиты детей в руководствах по реализации не была четко отражена, что необходимо для регулирования использования детского труда в пришкольных садах и

теплицах, поскольку использование школами детей для сбора урожая, может создавать репутационные риски.

3.5 Управление проектом и механизмы партнерства. Насколько соответствующими были механизмы управления проектом и механизмы партнерства?

3.5.1 Управление проектом

Вывод 16. Структура управления проектом и механизмы реализации соответствовали потребностям трехуровневой модели и в целом работали хорошо. В рамках проекта началось наращивание технических возможностей децентрализованных офисов.

144. Механизмы реализации позволили руководству проекта успешно интегрировать мероприятия и их результаты на всех трех уровнях; как сверху вниз, так и снизу-вверх. Глобальный характер проекта, который касается рамок ФАО в области социальной защиты, миграции и ПБП, разработки политики и ощутимых промежуточных результатов, требовал доступа к техническим знаниям высокого уровня. Хотя проекты, связанные с политикой продовольственной безопасности, ранее реализовывались ФАО во всех целевых странах, этот проект затронул новые области, такие как социальная защита, питание, миграция и инновационные сельскохозяйственные решения проблем питания, в которых страновые офисы ФАО не имели достаточного опыта. Руководство проекта мобилизовало необходимый опыт из штаб-квартиры и эффективно направило его на региональный и национальный уровень туда, где не хватало необходимого потенциала - особенно в первые два года реализации.

145. В начале реализации проекта страновые офисы ФАО в трех целевых странах столкнулись с ограничениями потенциала разной степени, включая ограниченную доступность (Кыргызстан, Таджикистан) или первоначальное отсутствие (Армения) функции закупок, ограниченный или нулевой первоначальный доступ к квалифицированному персоналу, обладающему соответствующим национальным (и особенно международным) опытом адвокации в области социальной защиты, питания и устойчивых продовольственных систем (во всех странах). В то же время интервью выявили мнение о том, что бюджет проекта на национальном уровне неадекватен для полного покрытия расходов на административную поддержку и функции закупок без существенного вмешательства со стороны руководства штаб-квартиры, что приводит к частому микроменеджменту. В то же время в тех же интервью была признана значительная поддержка, оказываемая руководством проектами из штаб-квартиры для заполнения этих пробелов путем прямого обучения и инструктажа, а также внедрения новых внутренних процессов и процедур, разработанных в результате их активной работы с соответствующими техническими отделами (штаб-квартирой). Эта поддержка позволила создать технический потенциал и внедрить новые функции в процедуры денежных переводов грантов на паритетных началах (Таджикистан), процедуры местных закупок (Армения), планирование и реализации схем грантов (Армения, Кыргызстан), а также в деятельность по общему планированию и отчетности (во всех странах). Благодаря этой поддержке был создан необходимый административный потенциал и повысился уровень уверенности национального персонала. Это позволит национальному персоналу проекта выполнять большинство этих вспомогательных функций при минимальной поддержке со стороны штаб-квартиры.

146. В то же время существуют и другие пробелы в потенциале, которые все еще требуют поддержки со стороны штаб-квартиры, такие как диалог в области мер политики, адвокация и координация на высоком уровне, сельскохозяйственные и специальные технические

знания (агрономия, ветеринария и безопасность продовольствия), необходимые для поддержки и надзора за теплицами и работы в рамках пилотных проектов «Денежные средства Плюс»/«Гранты на паритетных началах», осуществления мониторинга, экономического анализа и оценки воздействия. Набор и удержание высококвалифицированного и квалифицированного национального персонала остается критической проблемой во всех трех странах. Чрезмерное использование национальных координаторов проекта вне проектной деятельности также является проблемой для всех стран. Более того, интервью показали, что желательно более активное участие ФАО в процессах диалога по вопросам политики и что в настоящее время считается, что она играет более второстепенную роль в национальных рабочих группах и встречах по сравнению с другими (партнерскими) международными организациями.

147. Основываясь на обзоре содержания, характера и объема фактической работы, выполняемой сотрудниками штаб-квартиры в рамках функциональных должностных инструкций и за их пределами, оценка выявила значительную перегрузку поуправлению и координации проектом, что нуждается во внимании.

148. По некоторым элементам механизмов реализации роль Регионального представительства ФАО в Европе и Центральной Азии (REU) не была четко определена в проектном документе и поэтому развивалась на начальном этапе и на этапе реализации. REU сыграло активную роль (особенно в первые два года реализации) и сыграло важную роль в концептуальном дизайне и интеграции питания в пилотные модели. Представитель регионального офиса (также FAOR в Армении) играл активную роль, представляя региональные взгляды в общении с донорами и участвуя в операционном и стратегическом решении проекта.

149. REU организовало несколько важных региональных мероприятий и включило различные виды поддержки проекта, в том числе логистику, коммуникацию и информационно-разъяснительную работу, а также выстраивание взаимоотношений на местах, администрирование и отбор соответствующих экспертов. Оценка считает участие REU оптимальным, принимая во внимание ограниченную доступность технических знаний и соответствующих человеческих ресурсов (социальная защита, миграция, а позже и питание - полученная поддержка из штаб-квартиры). Их роль могла бы быть значительно шире в предыдущие годы (и при более существенном сотрудничестве со штаб-квартирой и на национальном уровне), если бы были доступны необходимые технические и людские ресурсы.

150. В последнее время в результате реализации проекта, REU приобрело опыт в нескольких видах деятельности в регионе, в том числе благодаря проекту. Следовательно, проект расширил сотрудничество с REU в области стратегического сотрудничества на региональном уровне с другими проектами и инициативами (такими как субрегиональное сотрудничество в расширении масштабов модели «Грантов на паритетных началах» в Таджикистане). По мере того, как REU получает больше возможностей, это открывает больше возможностей для внесения вклада в проект в будущем по ключевым темам, таким как миграция/гранты на паритетных началах, социальная защита, школьное питание, индикаторы/статистика ЦУР и информационные продукты. В случае продления проекта следует проявлять осторожность при планировании совместной деятельности, чтобы избежать дублирования функций со штаб-квартирой.

151. Руководящий комитет, ответственный за общее руководство проектом, эффективно определял стратегическое направление и отслеживал прогресс проекта. Первоначально его состав предполагал полное представительство из Исполнительных комитетов странового

уровня, что сделало бы его более сбалансированным, но эти комитеты не были созданы. Тем не менее, Представители ФАО и национальные координаторы проектов были приглашены к участию в качестве наблюдателей. По всем мероприятиям Целевого фонда проводились тесные консультации и обмен информацией между страновым уровнем и штаб-квартирой. Протоколы встреч были информативными, ориентированными на действия и позволяли отслеживать прогресс. На основе обзора протоколов заседаний Руководящего комитета, оценка выявила отсутствие критических мнений и вклада в обсуждения со стороны страновых офисов, что следует стимулировать. Более того, межстрановое сотрудничество управленческих команд ограничивалось взаимодействиями, которые происходили на региональных семинарах.

Вывод 17. Задержки в получении согласований в странах, длительные закупки и другие препятствия должны были устраняться без промедления. Проект продемонстрировал хорошее адаптивное управление к значительным препятствиям, и все запланированные мероприятия были реализованы, но с разным уровнем эффективности и результативности.

152. Процесс согласования проекта задержался во всех трех странах (на период от 10 до 21 месяца), что привело к смещению сроков выполнения плана работ для пилотных проектов. Несмотря на то, что за это время были реализованы многие подготовительные мероприятия, такие как технико-экономические обоснования SIFI, выбор участка, анализ сельскохозяйственных культур, выбор заинтересованных сторон и первоначальная коммуникация и другие, позднее начало проекта отрицательно сказалось надостижениях. Отсутствие необходимых правовых и процедурных условий в страновых офисах ФАО (включая отсутствие действующих Представителей ФАО в разное время во всех странах) еще больше повлияло на задержку процесса закупок, что имело ряд нежелательных последствий, таких как: задержки с запуском деятельности Логистического центра, пропущенный сельскохозяйственный сезон для получателей «Денежные средства Плюс» в Армении и сжатый процесс обучения для получателей «Денежные средства Плюс» в Кыргызстане.

153. В большинстве случаев (за исключением страновых событий, таких как революция в Армении и продолжающаяся в настоящее время пандемия), вероятность упомянутых нежелательных событий, а также процедурные и административные ограничения страновых офисов ФАО для выполнения проектных операций, могла быть учтена на этапе планирования. Соответствующие смягчающие меры могли быть учтены в анализе рисков проектного документа (см. также раздел 3.1 о проектировании), по крайней мере, после начальной фазы. Анализ рисков должен включать страновые факторы с особенностями и динамикой управления, ключевые процедурные требования, сдерживающие факторы и ограничения. Теория перемен, описанная в разделах 2 и 3.1, могла бы помочь в этом процессе. Тем не менее, с учетом этих ограничений, команде проекта удалось с полной самоотдачей и приверженностью справиться с большинством проблем, в том числе с продолжающейся в настоящее время пандемией COVID-19, но за счет эффективности проекта (задержки) и усиления давления на управление проектом. Некоторые технические проблемы, возникшие в ходе реализации, такие как неправильный выбор или отсутствие необходимого оборудования для теплиц (Армения), выбор и международная закупка подходящих видов семян (Таджикистан), поиск решений по закупке специального оборудования (Кыргызстан) и т. д. были решены эффективно и на соответствующем профессиональном уровне.

Вывод 18. В рамках проекта был подготовлен значительный объем материалов по продвижению и коммуникации, демонстрирующих результаты и полученный опыт. Стратегия управления знаниями могла бы лучше поддержать это.

154. Оценочные интервью подтверждают, что проект оказался эффективным в продвижении и обмене опытом, а также в распространении извлеченных уроков среди партнеров, заинтересованных сторон и стран (как подробно описано в разделе 3.2.2, Вывод 9). Веб-сайт проекта как хранилище информации, связанной со всем проектом, содержит впечатляющее множество и широкий спектр информационных продуктов (публикации, видео, отчеты). В то же время неясно, как будет отслеживаться использование коммуникационных продуктов проекта. Результаты наращивания потенциала в основном содержались в заключительных отчетах партнеров-исполнителей и нуждались в постоянном мониторинге и оценке. Стратегия управления знаниями позволит эффективно использовать систему МиО для: i) систематического отслеживания и управления производством и использованием результатов коммуникации; и ii) поддержки устойчивости. (см. Рекомендацию 6).

Вывод 19. У проекта не было централизованной системы мониторинга и оценки, которая позволила бы ему лучше консолидировать текущие достижения за рамками конечных результатов и более эффективно сообщать о критических вопросах.

155. В рамках проекта не разработана строгая централизованная система мониторинга и оценки. Согласно кабинетному анализу и собеседованиям в рамках оценки проекта, внешние эксперты в предметной области (включая экспертов партнеров по реализации проекта, подразделений штаб-квартиры и национальных экспертов), которым поручено подготовить отчеты об оценке для пилотных проектов, собирают данные мониторинга и отчитываются о вкладе промежуточных результатов в достижение итоговых результатов. Данные этого мониторинга используются во многих внутренних оценках для анализа затрат и выгод, и консолидированного социально-экономического анализа для каждого пилотного проекта. Например, этот процесс был завершен для пилотных проектов «Денежные средства Плюс» в Кыргызстане и Армении, и результаты были представлены правительствам на семинарах по валидации в форме аналитических записок по политике и презентаций в Power Point. Однако отчеты о ходе реализации носят в основном описательный характер, сфокусированы на данных уровня промежуточных результатов и не обладают аналитической точностью, а ссылки на внутренние оценки носят общий характер.

156. Централизованная система МиО, содержащая надлежащие (SMART) индикаторы МиО, исходные данные, методы сбора данных и шаблоны отчетов об эффективности, могла бы содействовать проекту в сборе и документировании извлеченных уроков и в поддержке сбора доказательств повышенной точности для информирования управленческих решений проекта и лучшей поддержки рекомендаций по политике.

3.5.2 Механизмы партнерства

Вывод 20. Между ФАО и различными организациями были установлены эффективные партнерские отношения для облегчения реализации проекта на всех уровнях. Следует стимулировать дальнейшее перекрестное партнерство и (неформальные) постконтрактные перспективы.

157. На страновом уровне, помимо работы с двумя основными партнерами-исполнителями (Институтом отраслевого пттания и ЕЦПБ), проект работал с широким кругом партнеров, которые прямо или косвенно участвовали в пилотной реализации, такими как НПО, организации гражданского общества, поставщиками услуг частного сектора, местными властями, а также с неформальными группами, такими как родительские комитеты и лидеры местных сообществ. Отбор партнеров во всех странах был основан на тщательном исследовании, анализе и процессе отбора с широким участием и консультациями в рамках ФАО (и с участием Представителей ФАО), а также с международными организациями и представителями правительств стран. Оценка показала, что состав местных партнеров был

разнообразным и включал возглавляемые женщинами организации разного размера, местоположения (столичные и региональные) и т. д.

158. Большая часть работы партнеров регулировалась договорными соглашениями (письмами-соглашениями) с конкретными временными рамками. Хотя все договорные обязательства были полностью выполнены, возможности для перекрестного партнерства были упущены. Например, на каждом конкретном этапе реализации пилотных проектов «Денежные средства Плюс» (в Армении и Кыргызстане) участвовали многочисленные местные партнеры, такие как НПО, специализирующиеся на коучинге в области социальной защиты, здоровье и питании семьи, образовании, распространении сельскохозяйственных знаний и предоставлении услуг, которые работали рука об руку с командой проекта и международными экспертами. Хотя каждый из них успешно выполнил свой индивидуальный сегмент работы, проект мог бы значительно выиграть, если бы у этих партнеров была возможность сотрудничать друг с другом, обмениваться информацией, обменяться опытом (положительным и отрицательным) и внести свой вклад в общее управление и координацию пилотных знаний. Кроме того, постконтрактные перспективы были ограничены для партнеров, которые могли бы внести свой вклад в обеспечение воздействия и устойчивости выгод.

159. У проекта были связи с несколькими текущими местными проектами в стране: с ВПП по разработке Комплексной национальной стратегии продовольственной безопасности и питания с оперативным планом в Армении, разработке Концептуальной программы продовольственной безопасности и соответствующего плана действий по ее реализации по включению вопросов питания и социальной защиты (FIRST) в Кыргызстане, а также по поддержке разработки Национальной стратегии устойчивого школьного питания по инициативе ВПП в Таджикистане. Это сотрудничество способствовало созданию компонента благоприятной среды проекта. В то же время оценка показала, что задержки в процессе утверждения страной (описанные в параграфах выше) не позволили проекту в достаточной мере участвовать в важных дискуссиях по вопросам политики под руководством ВПП по стратегиям школьного питания, где участие ФАО имело решающее значение для представления инновационных подходов пилотных проектов школьного продовольствия и питания, и логистического центра, а также в формировании процесса политического диалога.

160. Проект успешно дополнил работу по сотрудничеству Юг-Юг и трехстороннее сотрудничество с глобальной и региональной адвокацией, диалогом по вопросам политики, коммуникацией, развитием потенциала и другими действиями, которые помогли повысить уровень узнаваемости и осведомленности и создали возможности для партнерства в области искоренения отсутствия продовольственной безопасности и неполноценного питания. Он был особенно успешным в двух конкретных аспектах: i) завоевании серьезной заинтересованности и политической поддержки со стороны Министерства труда, миграции и занятости населения в Таджикистане для применения опыта Республики Молдова в программе Поддержки мигрантов (1+1) и его успешной реализации в пилотной программе «Гранты на паритетных началах» в стране; и ii) повышении потенциала национальных статистических служб в Кыргызстане и Таджикистане по принятию показателей ЦУР 2 и сбору данных о запасах сельскохозяйственной продукции.

161. Хотя в рамках проекта не удалось, как первоначально планировалось, взаимодействовать с Национальными советами по продовольственной безопасности, команда проделала отличную работу по привлечению партнеров из правительства (министерств и органов местного самоуправления) в группы технической координации (также известные как

межведомственные рабочие группы), созданные для осуществления надзора и реализации пилотов. В рамках этих групп соответствующие министерства играли активную роль в надзоре и координации («Гранты на паритетных началах», «Денежные средства Плюс», «Школьное продовольствие и питание»). Согласно оценочным интервью с представителями министерств, участвующих в рабочих группах во всех трех странах, этот процесс способствовал лучшему пониманию важности межминистерских дискуссий, которые традиционно не проводились в прошлом, а у министерств не было институционального опыта межсекторного взаимодействия. Представители министерств (заместители министеров, должностные лица среднего звена и руководители департаментов) высоко оценили практическую ценность, которую создал проект, предоставив механизмы для координации и диалога по вопросам политики (даже если они еще не полностью введены в действие), которые были ориентированы на внесение конкретных изменений в политику по вопросам ПБП, социальной защиты и миграции на основе пилотных моделей. Проект также успешно взаимодействовал с местными властями (на уровне района, села и общины) посредством пилотных проектов с местными властями.

162. В рамках проекта был накоплен значительный институциональный опыт (как положительный, так и отрицательный) благодаря прямому взаимодействию с местными властями. В пилотных проектах по школьному продовольствию и питанию (в Армении и Таджикистане) проект не только повысил осведомленность и технические знания, но также снабдил местные районные отделы образования и руководителей сообществ практическими инструментами для управления тепличными хозяйствами и технического надзора за ними. Несмотря на некоторые технические трудности и проблемы, которые еще предстоит решить в этой модели, это партнерство заложило основу для долгосрочного сотрудничества с ФАО на местном уровне. В пилотном проекте логистического центра участие местных властей Кеминского района, а также лидеров местного сообщества и всех других негосударственных субъектов в Кыргызстане в рамках механизма Наблюдательного совета, также заложило основу для будущей работы по решению оставшихся вопросов в этой модели. В пилотном проекте «Гранты на паритетных началах» (Таджикистан) участие местных властей способствовало расширению их прав и возможностей с точки зрения стимулирования интереса и стимулов для поддержки будущих операций в более широком масштабе. В рамках пилотных проектов «Денежные средства Плюс» (в Армении и Кыргызстане) сотрудничество на местном уровне было, вероятно, наиболее интенсивным, поскольку оно включало эффективное участие представителей социальных служб, образования, распространения сельскохозяйственных знаний и здравоохранения, что привело не только к успешной реализации пилотных мероприятий, но также и к повышению потенциала, уровня доверия и получению поддержки со стороны представителей местных органов власти всех этих секторов.

163. Помимо прямого надзора, техническая поддержка была наиболее важной ролью, которую играла ФАО. В проекте эффективно использовался международный и национальный опыт, а также техническая поддержка со стороны национальных институтов, таких как университеты и научное сообщесво, государственные учреждения и частный сектор в реализации, мониторинге и оценке пилотных мероприятий, а также в исследованиях политики. В проекте также в полной мере использовался экспертный опыт ФАО в штаб-квартире и на местах. Оценка выявила, что вклад вспомогательных служб во время реализации пилотных проектов не только способствовал пилотным мероприятиям и наращиванию потенциала децентрализованных отделений, но и повысил уровень знаний местных партнеров-исполнителей за счет взаимодействия в рабочих процессах.

164. Партнерские отношения с правительственными министерствами всех стран в целом были успешными. Наиболее успешное сотрудничество было достигнуто с Министерством труда, миграции и занятости населения Таджикистана, Министерством труда и социального развития Кыргызской Республикии, и Министерством труда и социальных вопросов Республики Армения. Сотрудничество с министерствами образования также было эффективным в Кыргызстане и Таджикистане, хотя прямой (обоснованный) интерес к пилотным проектам иногда ограничивался административными или законодательными ограничениями. Например, Министерство образования Кыргызстана скептически и неохотно отнеслось к пилотному проекту Логистического центра, считая, что он находится под ответственностью местного правительства и вне его прямой сферы влияния, в отличие от Министерства сельского хозяйства, которое было непосредственно заинтересовано в разработке этой модели на уровне местной администрации. По аналогии, основной заинтересованной стороной пилотного проекта школьного продовольствия и питания было Министерство сельского хозяйства (позднее – Министерство экономики), а не Министерство образования. В целом пилотные проекты помогли команде проекта развить хорошее понимание внутренней политической динамики и получить значительные знания о пробелах и возможностях в существующей структуре управления в каждой стране.

165. Участие организаций ООН/международных организаций ВПП, ЮНИСЕФ, ВОЗ и МОМ способствовало соответствующей работе над стратегиями ПБП во всех трех странах посредством совместных или проектных мероприятий, рабочих групп и комитетов по наблюдению. Для некоторых инициатив, таких как пилотный проект «Школьное продовольствие и питание», совместная работа с ВПП была незаменима в Армении, Кыргызстане и в некоторой степени в Таджикистане. Непреднамеренным результатом стало активное участие ВПП в деятельности того же типа, что и в рамках этого проекта, и их активный интерес к проекту (особенно после диверсификации мандата и специализации ВПП за пределами операций по оказанию помощи в направлении большей работы по развитию). Это потенциально может создать нежелательную конкурентную среду и затруднить сотрудничество. Иными словами, этот фактор можно использовать как возможность для налаживания более тесного сотрудничества в рамках устойчивых национальных стратегий школьного питания ВПП (во всех трех странах), где ФАО может использовать свои сравнительные преимущества для создания связей, необходимых для межсекторной координации политики.

166. Сотрудничество с ВОЗ и ЮНИСЕФ сыграло важную роль в пилотном проекте «Денежные средства Плюс» в разработке мероприятий, связанных с питанием и здоровьем. Участие МОМ в совместной грантовой комиссии пилотного проекта «Гранты на паритетных началах» в Таджикистане также имело важное значение, поскольку способствовало процессу отбора и уделению внимания гендерным вопросам (как указано в разделе 3.4).

167. Партнерство с двумя основными неправительственными партнерами-исполнителями проекта - ЕЦПБ и Институтом отраслевого питания - сыграло очень важную роль. Оба партнера внесли значительный вклад в успешную реализацию пилотных мероприятий и в концептуальное проектирование школьного продовольствия и питания, наращивание потенциала на национальном, региональном и глобальном уровнях и разработку информационных материалов (таких как технические руководства, учебные материалы, исследования и разработки в области политики, первичные оценки и анализ результатов пилотов). Партнерство FAO-Института отраслевого питания может быть улучшено для общего блага проекта. Задержки в реализации, вызванные внешними факторами, и невозможность продлить срок действия письма-соглашения не позволили SIFI завершить

некоторые важные работы, связанные с институционализацией школьных теплиц (например, введение в действие Меморандума о взаимопонимании путем внесения изменений и продления периода реализации) и логистического центра (т.е. практической реализацией механизма Наблюдательного совета). Невозможность оценить и проанализировать результаты проделанной работы и продолжить сотрудничество (которое могло бы способствовать устойчивости) не способствовало эффективному партнерству.

168. На региональном и глобальном уровнях проект успешно сотрудничал с Комитетом по всемирной продовольственной безопасности, Постоянным комитетом ООН по питанию (UNSCN), Комиссией ФАО-ВОЗ по «Codex Alimentarius» и Глобальным форумом ФАО по продовольственной безопасности и питанию, а также с совместными региональными консультациями ФАО/ВОЗ/ВПП по вопросам политики. Подробности представлены в разделе 3.2.1 по Компоненту 1 (Благоприятная среда).

Вывод 21. ФАО продемонстрировала свои сравнительные преимущества в выявлении пробелов и возможностей, предоставив институциональные знания и опыт для создания оперативных межсекторных связей.

169. Сравнительным преимуществом ФАО при реализации этого проекта на национальном уровне является опыт работы ФАО в других странах по институциональным рамкам для обеспечения продовольственной безопасности и питания. Проект внес вклад во всех трех странах в совместный подход к разработке политики и мониторингу эффективности. Институциональные механизмы, обеспечивающие возможность реализации политики, включали исполнительные учреждения (министерства сельского хозяйства, образования, социальной защиты и здравоохранения) и межведомственные рабочие группы, которые также играли некоторую консультативную роль. Реализация механизмов более высокого уровня, таких как советы ПБП и координационный институт для диалога в области политики на высоком уровне не могли быть реализованы из-за отсутствия политической воли и видения со стороны национальных правительств, а также нехватки потенциала страновых офисов (во всех странах), что требует дальнейшего внимания (см. также раздел 3.2).

4. Извлеченные уроки

Урок 1. Развитие потенциала национальных правительств в целевых странах в формулировании и реализации политики в области ПБП - это долгосрочный процесс, и пилотирование вариантов по мерам политики является незаменимым инструментом для предоставления фактических данных и межсекторной координации.

170. Проект внес ощутимый вклад, сосредоточив внимание на повышении осведомленности, развитии потенциала, содействии диалогу с заинтересованными сторонами и содействии межсекторным подходам (например, межведомственной координации). Потенциал следует наращивать таким образом, чтобы его можно было усвоить, и в этом смысле проект до сих пор находился в сложной ситуации (в том числе из-за текучести кадров). В идеале желательно работать с людьми и учреждениями, которые уже имеют некоторый начальный потенциал и позволят проекту быстро продвигаться вперед и реализовать изменения в политике за короткое время. Однако в действительности это бывает редко, и наращивание потенциала - это процесс, требующий значительного времени. Более того, способность правительств понимать многомерные подходы требует особого внимания в ситуациях, когда некоторые развитые способности утрачиваются из-за изменений в правительстве и ухода ключевых лиц, обладающих институциональными знаниями и полномочиями принимать решения, со своих постов.

Урок 2. Формальное наличие структур, предположительно ответственных за поддержку политики в области ПБП на национальном уровне, само по себе не обеспечивает благоприятных условий для диалога по вопросам политики на высоком уровне (например, на уровне национальных советов по продовольственной безопасности). Разработка политики требует более целенаправленного анализа управления в каждой стране.

171. Динамика институциональных перемен в конкретных контекстах сложна и неопределенна, но анализ необходим для оценки возможностей и формулирования стратегий достижения трансформационных перемен. Например, до начала проекта в Таджикистане были благоприятные условия с подходящей правовой средой для межсекторного сотрудничества и координации ПБП с Советом безопасности высокого уровня при премьер-министре. Кроме того, страна была вовлечена в движение SUN, имея институциональные связи с Комитетом «Codex Alimentarius» (совместная программа ФАО и ВОЗ по установлению стандартов безопасности пищевых продуктов). В этих условиях комплексный подход к обеспечению продовольственной безопасности (с упором только на наличие продовольствия, но также с учетом безопасности (продовольствия) с учетом вопросов питания) оказался благоприятным для этого проекта. Тем не менее, похоже, что Национальный совет по ПБП не проявил интереса к участию в проекте.

172. Чтобы разработка политики была эффективной, она должна быть систематически увязана с анализом управления, основанным на фактических данных и надежных методах (см. Портал поддержки политики и управления, ФАО). Важнейшими требованиями являются понимание и рассмотрение соответствующих вопросов управления и политических и экономических проблем, таких как разнообразие интересов заинтересованных сторон, дисбаланс сил в процессах принятия решений и институциональная инерционность, ограничивающая возможности для действий.

5. Выводы и рекомендации

5.1 Выводы

Вывод 1 (Дизайн). Дизайн проекта соответствует приоритетам и потребностям ФАО, стран и заинтересованных сторон, детализирован на всех уровнях реализации и представлен инновационными подходами в целевых странах. Его трехуровневая модель хорошо подходит для учета и усиления вертикального и горизонтального взаимодействия между видами деятельности. В то же время необходимо уделить внимание логической структуре проекта, анализу рисков и целям пилотного проекта.

173. Новаторский и комплексный подход проекта направлен на удовлетворение важных потребностей стран и заинтересованных сторон и соответствует Стратегическим целям 1 и 3 ФАО. Трехуровневая модель оказалась эффективным способом стимулирования диалога и координации заинтересованных сторон на более широком уровне. В то время как важные знания из глобальных и региональных мероприятий закладывают основу для пилотных проектов и национальных политических процессов, пилотные проекты, в свою очередь, предоставляют важные доказательства и уроки, которые стимулируют дальнейший диалог и осведомленность на региональном и глобальном уровнях.

174. Подробные логические рамки и соответствующие планы работы в значительной степени способствовали финансовой отчетности и отслеживанию исполнения бюджета на каждом из трех уровней (страновом, региональном, глобальном). В то же время, в некоторых случаях, не всегда четко наблюдаемые связи между мероприятиями, промежуточными результатами, итоговыми результатами и воздействием, а также отсутствие соответствующих показателей эффективности усложняют понимание пути перемен, достигнутых благодаря проекту, и измерение прогресса в достижении итоговых результатов, выходящих за рамки мероприятий и уровня промежуточных результатов. Хотя адаптивное управление проектом в (неожиданно) меняющихся обстоятельствах заслуживает похвалы, руководство проекта могло бы извлечь пользу из более всестороннего анализа рисков и дополнительного анализа уязвимости для трех целевых стран.

Вывод 2 (Результаты). В целом проект был успешным. В частности, проект показал хорошие результаты и хорошие первоначальные результаты в отношении Итогового результата 1 (Благоприятная среда) и Итогового результата 2 (Координация и адвокация), однако для реализации некоторых результатов требуется больше времени, чтобы материализоваться, например, для координации на высоком уровне и диалога по вопросам политики, а также вклада в глобальные политические процессы и рамки. Итоговый результат 3 (Пилотирование вариантов по мерам политики) был успешным и был достигнут в большинстве случаев, однако проекту требуется больше времени для обобщения результатов завершенных мероприятий и разработки надлежащей стратегии передачи (национальным партнерам).

175. Проект оказался эффективным с точки зрения предоставления полезных инструментов политики и создания конкретного практического потенциала по сбору данных о ЦУР. Также удалось создать оперативные (пилотные) механизмы координации, которые эффективно способствовали обсуждению мер политики и привели к принятию ряда обязательств по национальной политике и законодательству. Кроме того, проект на всех уровнях способствовал повышению осведомленности о ПБП и социальной защите, а также о важности межсекторных и многосторонних действий в этих областях. Он создал

операционный потенциал и положил начало важному началу изменения поведения заинтересованных сторон и бенефициаров. Полную степень изменения поведения можно проверить по окончанию проекта, когда будут завершены пилотные мероприятия.

176. Пилотные инициативы показали положительные первоначальные результаты и, следовательно, стали важной доказательной базой, которая привела к вышеупомянутым политическим обязательствам, дальнейшей информационно-разъяснительной работе и выстраиванию взаимоотношений на местах и повышению осведомленности на региональном и глобальном уровнях, а также к укреплению стратегических рамок и ведущих публикаций ФАО.

177. Чтобы выйти за рамки этих хороших промежуточных достижений (см. также теорию перемен на Диаграмме 2) и продвинуться к полному достижению итоговых результатов проекта, проекту необходимо, в частности, консолидировать пилотные проекты и систематизировать извлеченные из них уроки/выводы, консолидировать уже проведенную нормативную работу, и укрепить координацию на высоком уровне, стратегический потенциал и диалог по мерам политики, чтобы превратить обязательства в действия и получить ориентированные на результат политики, законы и программы.

Вывод 3 (Устойчивость). Пилотные проекты продемонстрировали различные перспективы для масштабирования и риски для операционной и институциональной устойчивости. В целом необходимо уделять внимание усилению диалога по вопросам политики, основанного на четких конечных целях пилотного проекта, более широкой доказательной базе и стратегии передачи.

178. Оценка выявила доказательства положительной первоначальной ответственности бенефициаров с самого начала, изменения отношения и практического применения усвоенных практик во всех трех пилотных проектах. Пилоты программ «Денежные средства Плюс» и «Гранты на паритетных началах» продемонстрировали относительно более высокие перспективы устойчивости (по сравнению с другими пилотными проектами) и имеют хороший потенциал для масштабирования и тиражирования. В то же время проекту еще предстоит проделать большую работу по управлению операционными рисками и обеспечению устойчивости предоставления услуг. Пилотные проекты школьного продовольствия и питания (включая пришкольное садоводство/сельскохозяйственные мероприятия) также должны учитывать операционные риски и вопросы управления сельскохозяйственным производством. Логистический центр - отличная бизнес-модель, но ему нужна дополнительная поддержка, чтобы защитить себя от неопределенностей, связанных с регулированием закупок. К концу проекта должны появиться лучшие перспективы рентабельности, расширения масштабов и воздействия.

179. Необходима дальнейшая работа по устранению операционных рисков в рамках четкой стратегии передачи полномочий, включая ориентированный на результат диалог по мерам политики, ведущий к взятию на себя ответственности за пилотный проект (и превращению обязательств в действия). Последнее должно быть основано на четких конечных целях пилота и увеличении доказательной базы из пилотов. Негосударственные партнеры-исполнители проекта могут стать ценным источником для внесения некоторых улучшений в области управления социальными работами, поддержки консультативных услуг и диалога по вопросам политики. Работа со стратегически выбранным ведущим агентством будет способствовать сотрудничеству с местными властями и лидерами сообществ по надзору за пилотными проектами, помогая практической реализации Меморандумов о взаимопонимании (для школ) и Наблюдательного совета (логистический центр). На региональном и глобальном уровнях Форум FSN представляет собой хорошо

функционирующие и полезные платформы для обмена знаниями с хорошим потенциалом для более эффективного диалога по вопросам политики и адвокации.

Вывод 4 (Адресность). Проект был нацелен на соответствующие институциональные субъекты для наращивания их потенциала и усовершенствования благоприятной среды. В пилотных проектах были определены стратегии адресности, и они, за исключением пилотного проекта «Грантов на паритетных началах», были в целом нейтральными с гендерной точки зрения.

180. У пилотных проектов были четкие стратегии адресности, определенные государственными программами социальной помощи или программами школьного питания и усиленные дополнительными критериями отбора. Вовлеченные бенефициары продемонстрировали разнообразие, и в целом намеченные целевые группы были охвачены. В некоторых случаях нехватка времени повлияла на инклюзивность пилотных мероприятий. Стратегия адресности проекта была всеобъемлющей для разработки политики и межсекторной координации.

181. За исключением пилота «Гранты на паритетных началах», проект был разработан как в основном гендерно-нейтральный. Пилотный проект «Гранты на паритетных началах» содержал более конкретные требования, чтобы наилучшим образом служить интересам женщин-прямых родственниц мигрантов. Пилотный проект «Денежные средства Плюс» был ориентирован на условия жизни женщин как часть социальной работы по сопровождению подопечного. На другие категории, такие как молодежь, люди с ограниченными возможностями или защита детей, деятельность специально не направлялась и не подтверждена фактическими доказательствами.

Вывод 5 (Механизмы управления проектом и реализации). В рамках проекта был мобилизован необходимый опыт для реализации проекта из штаб-квартиры и эффективно направлен на региональный и национальный уровень. В рамках проекта началось наращивание технического потенциала децентрализованных офисов. Необходимо проделать дополнительную работу для обеспечения сохранения развитого потенциала и оказания дополнительной поддержки страновым командам, в которых Региональное представительство в Европе и Центральной Азии (REU) могло бы играть больше вспомогательную роль.

182. Механизмы реализации позволили Руководству проекта успешно интегрировать мероприятия и их результаты на всех трех уровнях; как сверху вниз, так и снизу-вверх. Технический потенциал, созданный в страновых офисах с введением новых операционных функций, позволит страновым командам взять на себя больше ответственности. Набор и удержание высококвалифицированного и квалифицированного национального персонала остается серьезной проблемой во всех трех странах. Использование национальных координаторов проекта для выполнения других функций и обязанностей, не связанных напрямую с целями проекта, требует внимания и должно служить наилучшим интересам целей проекта. Желательно больше внимания и участия в диалоге по вопросам политики на высоком уровне.

183. Потенциал REU усилился в результате реализации проекта. Это дает ему возможности играть большую вспомогательную роль для штаб-квартиры, которая перегружена многочисленными функциями и обязанностями, значительная часть которых состоит из поддержки национальных команд.

184. Проект устранял препятствия без промедлений с помощью хорошего адаптивного управления, хотя этого можно было в значительной степени избежать с помощью надлежащей структуры анализа рисков. Коммуникационная деятельность, решения по управлению проектами и рекомендации по политике могли бы лучше поддерживаться системой МиО и стратегией управления знаниями.

Вывод 6 (Партнерства). В рамках проекта были созданы эффективные партнерства между ФАО и партнерами на всех уровнях для реализации или содействия проектной деятельности. Партнерства с международными организациями на национальном уровне были эффективными, но некоторые возможности были упущены или использованы не полностью. Необходимо стимулировать перекрестное партнерство и (неформальные) постконтрактные перспективы, чтобы получить дополнительную выгоду для проекта и повысить устойчивость.

185. В проекте успешно задействован разнообразный состав партнеров на всех уровнях, он связан с другими местными проектами и дополняет сотрудничество Юг-Юг и трехстороннее сотрудничество. В проекте эффективно использовались сравнительные преимущества ФАО, и он показал хорошие результаты в привлечении правительственных партнеров (министерств и органов местного самоуправления) в различные технические рабочие группы и пилотные проекты. Сотрудничество с министерствами в рамках рабочих групп дало дополнительный хороший опыт и институциональные знания, которые можно использовать в продолжении проекта. Участие организаций ООН/международных организаций положительно повлияло на проект, хотя партнерство ФАО-Институт отраслевого питания могло бы быть более тесным, и ФАО могла бы более активно участвовать в обсуждениях политики (инициированных ВПП). Из-за опоздания с началом на национальном уровне, проект упустил возможность участвовать в важных дискуссиях по вопросам политики, проводимых под руководством ВПП по стратегиям школьного питания, в которых участие ФАО было критическим и должно играть более упреждающую активную роль на втором этапе.

186. Имелись ограниченные (неформальные) постконтрактные перспективы для национальных партнеров-исполнителей, которые могли бы внести свой вклад в знания (приняв участие в оценке, обзорах и т. д.), стимулировать перекрестное партнерство и в конечном итоге внести свой вклад в воздействие и устойчивость выгод.

5.2 Рекомендации

Рекомендация 1 (Результаты). Проект оказался успешным в плане обеспечения хороших результатов в повышении осведомленности, создании благоприятной среды и демонстрации хороших результатов пилотных инициатив, но, чтобы достичь основные цели проекта, требуется больше времени для достижения более высокого уровня координации, стратегического политического диалога и реализации ориентированных на результат политики и законодательства. Рекомендуется второй этап продолжительностью не менее одного-двух лет для закрепления и расширения достижений (см. Вывод 2).

187. В проекте большое внимание уделяется вовлечению и развитию политики, совершенствованию управления, развитию потенциала и изменению поведения, которые, как известно, требуют времени, чтобы развиться и закрепиться, и должны пройти различные стадии перемен.

188. Оценка показывает, что проект достиг в основном стабильных «промежуточных этапов» (см. Реконструированную теорию перемен на Диаграмме 3), таких как повышение

осведомленности, продемонстрированные доказательства для расширения масштабов пилотных проектов, в то время как работа над итоговыми результатами проекта все еще требует дальнейшей консолидации. В частности, проекту требуется больше времени для: i) консолидации результатов пилотного проекта перед масштабированием; ii) систематизации уроков/выводов по пилотам и консолидации уже проведенной нормативной работы; iii) дальнейшей поддержки текущих изменений поведения и применения приобретенного оперативного потенциала и сосредоточение внимания на повышении стратегического потенциала; iv) укрепления межсекторной координации на высоком уровне и диалога по вопросам политики, чтобы превратить политические обязательства в планы действий; и v) повышения перспектив ответственности и устойчивого воздействия.

189. Перед тем, как приступить ко второй фазе, проект должен, после консультаций с ресурсным партнером, Руководящим комитетом и ключевыми партнерами, выполнить упражнение по долгосрочному стратегическому видению. Это упражнение должно помочь нанести на карту:

i. где и какие мероприятия/достижения нуждаются в консолидации посредством прямой поддержки (обращая внимание на допущения и движущие силы), и когда/где проект мог бы обеспечить поддерживающую роль;

ii. как работать с ФАО и другими партнерами не из ФАО для консолидации и масштабирования результатов;

iii. когда и как следует формулировать стратегии передачи (см. также Рекомендацию 8 по устойчивости);

iv. необходимые затраты для консолидации результатов и расширения масштабов инициатив.

Рекомендация 2 (Дизайн). Проект должен обновить свою логическую структуру, чтобы устранить некоторые методологические недочеты с определениями, логическими связями и недостающими индикаторами, а также провести совместные упражнения по теории перемен для определения путей перемен и правильных допущений, и факторов воздействия (см. Вывод 1).

190. Логическая структуру должна быть исправлена с учетом некоторых несоответствий и недостатков в отношении правильного определения цепочки результатов: деятельности, промежуточных результатов, итоговых результатов и воздействия (-ий), как указано в разделе 3.1. Каждому компоненту цепочки результатов должен быть присвоен правильно определенный индикатор. (см. также Рекомендацию 6)

191. Чтобы обеспечить это, проект должен провести совместное упражнение по теории перемен вместе с проектными командами на всех уровнях и с выбранными ключевыми партнерами. Следует разработать общую теорию перемен проекта, а также отдельные теории перемен для пилотных проектов для лучшего понимания различных путей перемен, а также последствий любых внесенных в них изменений. Более того, это позволит определить соответствующие допущения, общие и контекстно-специфические риски, а также факторы воздействия. Пилотные упражнения по теории перемен должны помочь проекту в определении четких конечных целей для пилотных проектов (которые в настоящее время отсутствуют).

Рекомендация 3 (Анализ рисков). Основываясь на промежуточных результатах упражнения по теории перемен, в проекте следует разработать структуру анализа рисков, которую можно отслеживать и обновлять для получения любой новой важной информации, которая

может отрицательно повлиять на вероятность или величину факторов риска (см. выводы 1, 3).

192. Для определения рисков следует использовать допущения, которые выходят за рамки прямого контроля проекта (которые будут определены и предоставлены с помощью теории перемен). Следует подготовить структуру рисков, включая описание нежелательных событий (включая их индивидуальные характеристики и величину) и вероятность возникновения. Особое внимание следует уделять операционным и институциональным рискам для пилотных проектов, указанным в отчете об оценке.

193. Оба параметра следует регулярно мониторить и обновлять для получения любой важной новой информации. Структура рисков должна быть интегрирована в формат отчета о ходе реализации, а значительные риски и их влияние на выполнение проекта должны быть отражены в описательной части отчета.

Рекомендация 4 (Механизмы управления проекта и его реализацией). На втором этапе проект должен сохранить трехуровневую структуру управления (уровени штаб-квартира - региональный - национальный) и еще больше укрепить потенциал децентрализованных отделений ФАО. В рамках проекта следует уделять внимание найму и удержанию высококвалифицированного и квалифицированного национального персонала, а штаб-квартира должна начать разделять часть обязанностей с Региональным представительством ФАО в Европе и Центральной Азии (REU) по руководству национальным персоналом и по административной поддержке (см. выводы 3, 4).

194. Поскольку наем и удержание высококвалифицированного и квалифицированного национального персонала остается серьезной проблемой во всех трех странах, в дальнейшем этот вопрос требует особого внимания. Наем высококвалифицированного проектного персонала в страновых офисах ФАО (например, национального координатора проекта, технического ассистента проекта, специалиста по мониторингу и оценке и другого штатного персонала проекта) следует проводить с твердым намерением найти высококвалифицированных и мотивированных кандидатов. Должны использоваться международные платформы по рекламе вакансий и сети выпускников по международному обмену (доступные в соответствующем офисе программы обмена в каждой стране) с целью установления связи с известными соискателями, проживающими за пределами страны и желающими вернуться. Следует также поощрять программы стажировок для привлечения талантливых и мотивированных студентов или недавних выпускников университетов, обладающих проницательностью и интересом к международному развитию и сельскому хозяйству. Страновым офисам ФАО, в которых имеется такой опыт, следует проконсультироваться через офис REU.

195. По мере того, как потенциал REU в области технической экспертизы и административной поддержки усиливался благодаря проекту, Региональное представительство могло бы более активно участвовать в координации команд, поощряя межстрановое сотрудничество и помогая штаб-квартире в этой роли, которая значительно перегружена и часто вынуждена применять микроуправление. Для поощрения обмена опытом и обучения, а также предоставления возможностей для наставничества или поддержки по мере необходимости, следует создавать межстрановые рабочие группы, состоящие из национальных координаторов проектов (как минимум), которые могут поддерживаться REU и координироваться штаб-квартирой.

196. Технический потенциал, созданный в страновых офисах ФАО с введением новых операционных функций, позволит страновым командам взять на себя больше

ответственности. Однако требуется дальнейшее наращивание потенциала по диалогу по вопросам политики, адвокации и координации на высоком уровне, а также сельскохозяйственным и специальным техническим знаниям для некоторых пилотных мероприятий (см. Раздел 3). Следует избегать чрезмерного использования национальных координаторов проекта за пределами проектной деятельности (это также должно способствовать большему удержанию персонала), а национальные проектные команды должны активизировать свое участие в процессах национального диалога по вопросам политики, рабочих группах и встречах - как только этот потенциал будет усилен/расширен. В конечном итоге это должно улучшить перспективы ответственности и устойчивости на местах.

197. Чтобы прояснить текущие и новые обязанности и порядок подотчетности, в проекте следует создать органограмму, описывающую должности, линии подчиненности и ключевые функциональные отношения в целом по проекту и на каждом отдельном уровне (глобальном, региональном и национальном). Органограмма должна быть доступна каждому члену команды и обновляться при любых серьезных изменениях. Также рекомендуется иметь аналогичную органограмму для всех комитетов, рабочих групп или комиссий, которые создаются и функционируют в рамках проекта. Органограммы рабочих платформ, созданных другими организациями (не ФАО), следует запрашивать (если они есть) или реконструировать с учетом их функциональных обязанностей и вовлеченных сторон.

Рекомендация 5 (МиО). У проекта должен быть свой собственный план и система МиО с четко определенными индикаторами эффективности, планами мониторинга, методами сбора данных, обязанностями и обеспечением качества. Система должна позволять проекту отслеживать прогресс, своевременно и прозрачно определять корректирующие действия и документировать доказательства для поддержки рекомендаций по политике (см. вывод 5).

198. Проекту следует разработать подробный план МиО с четкими обязанностями по мониторингу (сбор данных, обеспечение качества и хранение) и внутренней оценке ключевых этапов проекта. Система МиО, которая могла бы быть централизованным мастер-файлом, должна быть разработана и содержать, по крайней мере, следующие элементы (которые можно отслеживать и обновлять при необходимости в соответствии с определенными и прозрачными правилами): ввод данных, мероприятия, промежуточные результаты и итоговые результаты; и SMART-индикаторы с четкими определениями и методологией расчета. Важно иметь внутреннюю методологию сбора данных и распределенные обязанности по обеспечению надежности и целостности данных. В рамках проекта необходимо разработать простую (возможно, основанную на электронных таблицах), безопасную и надежную базу данных для хранения всех данных для мониторинга и оценки. Проект должен нанять штатного консультанта на полную ставку по МиО по настройке и выполнению плана и системы. При необходимости, обучение по мониторингу и оценке должно быть проведено для привлекаемых внешних консультантов или лиц из проекта и партнеров, участвующих в сборе и вводе данных.

199. В идеале система МиО должна функционировать в режиме (почти) реального времени для содействия деятельности проекта в сборе и документировании важных доказательств и уроков, которые могут своевременно давать информацию для принятия решений по управлению проектами и лучше поддерживать рекомендации по политике.

200. В рамках проекта следует рассмотреть возможность разработки конкретных индикаторов для усиления мониторинга на основе данных с разбивкой по полу и других

соответствующих данных, чтобы лучше оценить степень адресности для мужчин, женщин, молодежи и наиболее уязвимых групп населения.

Рекомендация 6 (Управление знаниями). Проект должен создать общую стратегию управления знаниями (см. Выводы 2, 5).

201. Проект выиграет от создания стратегии управления знаниями для стратегической поддержки дальнейшей информационно-разъяснительной работы и выстраивания взаимоотношений на местах и обмена знаниями в трех странах и между тремя уровнями, чтобы: i) направлять производство коммуникационных мероприятий и результатов; ii) систематизировать извлеченные уроки/выводы пилотных проектов; iii) консолидировать уже проделанную нормативную работу и составить конкретный план того, как результаты и извлеченные уроки проекта могут в дальнейшем интегрироваться и влиять на работу ФАО в глобальном масштабе (и на других участников ПБП, социальной защиты и миграции); iv) улучшить сбор фактических данных и документирования извлеченных уроков, которые могут поддержать рекомендации по вопросам политики; v) систематически отслеживать использование коммуникационных промежуточных результатов (поддерживается системой МиО); и vi) поддерживать устойчивость.

202. Принятие систематического управления знаниями и упрощение механизмов/форматов обмена информацией (например, отчетов о ходе реализации) также следует поощрять среди всех партнеров проекта, чтобы облегчить перекрестный анализ информации.

Рекомендация 7 (Партнерство). Проект должен улучшить перекрестное сотрудничество с партнерами по проекту во время и после заключения контрактов, создавая пространство для неформального сотрудничества (см. Вывод 6).

203. Необходимо стимулировать перекрестное партнерство и (неформальные) постконтрактные перспективы, чтобы получить дополнительную выгоду для проекта и повысить его устойчивость. В будущем проект должен использовать свою базу данных партнеров-исполнителей, которые успешно завершили деятельность по проекту в соответствии со своими письмами-соглашениями и внесли значительную ценность в проект. Проект должен создать пул наиболее активных участников, которые внесли ценный вклад в свои отчеты и неформальное общение, и сформировать неформальную группу. Может быть много творческих вариантов создания этой группы, которую рекомендуется формализовать посредством Меморандума о взаимопонимании и связать с механизмом ведущего агентства (подробнее обсуждается в Рекомендации 8). Созданные группы в каждой стране могут быть подключены к платформе Форума FSN.

Рекомендация 8 (Устойчивость результатов пилотного проекта). Для каждой пилотной темы на национальном уровне проекту следует: i) подготовить стратегию передачи; и ii) определить ведущее агентство и работать с ним, помимо правительственных партнеров-исполнителей, для укрепления диалога по вопросам политики и ответственности за результаты проекта. Применение подхода на уровне сообществ может обеспечить эффективные решения для устранения недостатка механизмов предоставления услуг для целевых бенефициаров (см. Вывод 3).

204. Проекту необходимо начать подготовку по вопросам устойчивости результатов пилотного проекта. Основываясь на четких конечных целях пилотных проектов, проект должен разработать подробную стратегию передачи пилотов, которая должна включать надлежащий SWOT-анализ, план снижения рисков (для выявленных институциональных и операционных рисков) и механизмы институционализации, построенные на уже заключенных Меморандумах о взаимопонимании и структуре Наблюдательного совета.

205. Негосударственных партнеров-исполнителей проекта следует рассматривать как ценный источник для обеспечения некоторых улучшений в областях управления социальными работами, поддержки консультативных услуг и диалога по вопросам политики. Ведущее агентство может быть выбрано из этих негосударственных субъектов (местных НПО или местных/международных ОГО, работающих в сфере ПБП, социальной защиты и миграции), обладающих опытом адвокации и заинтересованными в этих темах. Благодаря такому партнерскому соглашению, проект может создать платформу для адвокации и диалога по вопросам политики, которая будет сосредоточена на координации и создании благоприятной среды. Платформа должна быть открыта для всех заинтересованных сторон и иметь четко определенную повестку дня. Ведущее агентство может сыграть важную роль в мониторинге пилотного процесса и напрямую выносить вопросы на обсуждение политики. Более того, сотрудничество со специализированным ведущим (агентством) может не только обеспечить платформу для диалога по мерам политики на уровне сообщества, но и с правительственными министерствами.

206. На региональном и глобальном уровнях Форум FSN является хорошо функционирующими и полезными платформами для обмена знаниями, и проекту следует продолжать использовать их для более эффективного диалога по вопросам политики и адвокации.

207. Вовлечение местных общинных организаций (таких как женские центры, группы местных фермеров и т. д.) позволит сделать проектное воздействие более ориентированным на общины и найти решения при отсутствии механизмов предоставления услуг.

Библиография

WFP. 2018. *National Strategic Review of Food Security and Nutrition in Armenia*. Rome. (также доступно на https://www.wfp.org/publications/armenia-strategic-review)

FAO. 2014. *Communication for rural development. Guidelines for planning and project formulation*. Rome. (также доступно на http://www.fao.org/3/a-i4222e.pdf)

ФАО. 2018a. Итоги регионального симпозиума «Устойчивые продовольственные системы для здорового питания в Европе и Центральной Азии», Воронеж, Российская Федерация, 16-18 мая 2018 г. ERC/18/INF/10. (также доступно на https://www.fao.org/3/mw166RU/mw166ru.pdf)

FAO. 2018b. *2017 Results Partnerships - Impact 2018*. Rome. (также доступно на http://www.fao.org/3/I9057EN/i9057en.pdf)

ФАО. 2018c. Региональный обзор продовольственной безопасности и питания в Европе и Центральной Азии. (также доступно на https://www.fao.org/publications/card/en/c/CA2703RU)

ФАО. 2018d. Укрепление продовольственной безопасности и улучшение питания в странах Кавказа и Центральной Азии. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/in-action/ru/)

ФАО. 2018e. Состояние продовольствия и сельского хозяйства, 2018 г. Миграция, сельское хозяйство и развитие сельских районов. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2018/ru/)

ФАО. 2019a. Аннотированная повестка дня. Региональный семинар по консолидации подходов к школьному продовольствию и питанию в Европе и Центральной Азии. Минск, Республика Беларусь 11–13 декабря 2019 г. Рим. (также доступно на http://assets.fsnforum.fao.org.s3-eu-west-1.amazonaws.com/public/files/FSN_ECA/Regional_Workshop_RU.pdf)

ФАО. 2019b. РАБОТА ФАО ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОЦИАЛЬНОЙ.

ЗАЩИТЫ. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/3/ca2717ru/CA2717RU.pdf)

ФАО. 2019c. Работа ФАО в области социальной защиты, содействия искоренению голода, сокращению бедности и повышению устойчивости в сельских районах. Рим. (также доступно на http://www.fao.org/3/ca5779ru/CA5779RU.pdf)

ФАО. 2019d. Диалоги по вопросам продовольственной безопасности и питания в Европе, на Кавказе и в Центральной Азии в период 2016–2019 гг. - ретроспектива. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/publications/card/en/c/CA7110RU)

FAO. 2019e. Knowledge management at FAO. Rome. (также доступно на http://www.fao.org/docs/up/easypol/500/2-4_knowledge_management_rudgard_127en.pdf)

ФАО. 2019f. Центр поддержки политики и регулирования. В: *ФАО* [онлайн]. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/policy-support/governance/ru/?utm_source=linkedin&utm_medium=social%20media&utm_campaign=fao)

FAO. 2019g. *Resources Partnerships Impact - 2019*. Rome. (также доступно на https://www.fao.org/publications/card/ru/c/CA4851EN/)

ФАО. 2019h. Структура школьного продовольствия и питания. Рим. (также доступно на http://www.fao.org/3/ca4091ru/ca4091ru.pdf)

FAO. 2019i. *OED project evaluation manual for decentralized offices – Planning and conducting project evaluations under Budget Holder's responsibility*. Rome. (также доступно на http://www.fao.org/3/ca4821en/ca4821en.pdf)

FAO. 2020a. *Evaluation of FAO's country programme in Armenia 2016-2020*. Rome. (также доступно на https://www.fao.org/documents/card/ru/c/CB1353EN/)

ФАО. 2020b. Ресурсы, партнерство - воздействие 2020 г. Рим. (также доступно на https://www.fao.org/3/ca9351ru/CA9351RU.pdf)

FAO. 2020c. Risk analysis and guidance for the management and conduct of evaluations during international and national level COVID-19 crisis and restrictions. Rome. (также доступно на http://www.fao.org/3/ca8796en/ca8796en.pdf)

Приложение 1. Список опрошенных лиц

Фамилия	Имя	Должность	Учреждение / Агентство	Место расположения	Роль в проекте
Ахмедов	Иброхим	Координатор национальных проектов ФАО	ФАО	Душанбе, Таджикистан	Проектная группа
Алиев Махсуд	Алиев (Махсуд)	Сотрудник Учебного центра	Министерство труда, миграции и занятости	Душанбе, Таджикистан	Партнер-исполнитель
Алишоев	Фирузшох	Начальник управления миграции Гиссарского района	Заинтересованная сторона пилотного проекта «Гранты на паритетных началах»	Гисор, Таджикистан	Правительство
Алишоев	Олимшох	Предприниматель	Бенефициар пилотного проекта Гранты на паритетных началах	Гисор, Таджикистан	Бенефициар
Араик (Мадинян)	Мадинян (Араик)	Бенефициар	Сообщество Гюлагарак	Лорийский марз, Армения	Бенефициар
Асанов	Таалай	Местный консультант, логистический центр	Частный консультант, Кеминский район	Чуйская область, Кыргызстан	Эксперт
Атоян	Мерселида	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Авагян	Люба	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Авазов	Шахзод	Менеджер ФАО по мониторингу и оценке	Мониторинг	Душанбе, Таджикистан	Проектная группа
Азимова	Бунафша	Специалист ФАО по коммуникациям	ФАО	Душанбе, Таджикистан	Проектная группа
Бегларян	Зарухи	Национальный координатор проекта	ФАО, Армения	Ереван, Армения	Проектная группа
Беккулиева	Анаркуль	Начальник отдела продовольственной безопасности	Министерство сельского хозяйства, пищевой промышленности и мелиорации	Бишкек, Кыргызстан	Правительство
Бердалиев	Шарип	Консультации по агрономии для пилотных пришкольных садов	Сельская консультационная служба (СКС), Сузакский район	Джалал-Абадская область Кыргызстан	Партнер-исполнитель
Бланк	Макс	Менеджер форума FSN	ФАО, штаб-квартира, отдел агропродовольствен-ной экономики	Рим, Италия	Проектная группа
Бобоев	Киёмиддин	Главный специалист	Департамент миграции в Гиссарском районе	Гисор, Таджикистан	Партнер-исполнитель
Бобоева	Сабохат	Домохозяйка	Бенефициар пилотного проекта Гранты на паритетных началах	Гисор, Таджикистан	Бенефициар
Болотни-кова	Елена	Начальник отдела внешних связей	Институт отраслевого	Москва, Российская Федерация	Партнер-исполнитель

Фамилия	Имя	Должность	Учреждение / Агентство	Место расположения	Роль в проекте
			питания, Российская Федерация		
Буриев	Хурсанд	Глава села; участник тренинга	Село Вахш	Вахш, Таджикистан	Бенефициар
Давтян	Армен	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Джунушев	Бакыт	Директор детского дома	Нижне-Серафимовкое социально-стационарное учреждение для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья, пилот по садам	Чуйская область, Иссык-Ата, Кыргызстан	Бенефициар
Дюпуа	Элеонора	Сотрудник по безопасности и качеству пищевых продуктов	ФАО, Группа безопасности и качества пищевых продуктов (AGFF)	Будапешт, Венгрия	Проектная группа
Гучгель-диев	Олег	Представитель ФАО в Таджикистане	ФАО	Душанбе, Таджикистан	Проектная группа
Хьюлет	Майкл	Ответственный исполнитель/руководитель проекта TAIRRP	МОМ	Душанбе, Таджикистан	МОМ
Хомидов	Назархуджа	Специалист ФАО по грантам на паритетных началах	Выбор бенефициаров	Душанбе, Таджикистан	Эксперт
Исмаилова	Джамиля	Начальник отдела государственных льгот	Министерство труда и социального развития	Бишкек, Кыргызстан	Правительство
Йехле	Раймунд	Региональный координатор проекта и ПФАО в Армении	ФАО, REUT	Будапешт, Венгрия	Рабочая группа проекта (PTF)
Камолов	Рахмонали	Директор школы	Государственная школа 16, Дусти	Дусти, Таджикистан	Бенефициар
Карен	Аршакян	Глава сообщества	Сообщество Мармашен	Ширакский марз, Армения	Правительство
Хачатрян	Хачатрян	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Хачатур	Папоян	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Кожоберге нова	Гульмира	Специалист по питанию, руководитель	ОФ Гражданский альянс за улучшение питания и продовольственную безопасность, SUN-Кыргызстан	Бишкек, Кыргызстан	Партнер-исполнитель
Квиника-дзе	Георгий	Специалист по статистике	ФАО REU	Будапешт, Венгрия	Эксперт
Левина	Карина	Сотрудник ФАО, отдел	Кыргызстан, программа	Москва, Российская Федерация	Проектная группа

Фамилия	Имя	Должность	Учреждение / Агентство	Место расположения	Роль в проекте
		Агропродовольствен-ной экономики (ESA)	«Денежные средства Плюс»		
Ливинец	Светлана	Советник по программам и региональному развитию	ФАО, штаб-квартира, отдел агропродовольствен - ной экономики (ESA)	Рим, Италия	ПТФ
Махмадул-лозода	Нурулло	Заместитель министра	Министерство труда, миграции и занятости	Душанбе, Таджикистан	Правительство
Максимов	Анатолий	Руководитель технического проекта, Институт отраслевого питания	Институт отраслевого питания, Российская Федерация	Москва, Российская Федерация	Партнер-исполнитель
Мамбетова	Сагын	Пилотный консультант «Денежные средства Плюс»	ФАО (PSA), пенсионер	Бишкек, Кыргызстан	Партнер-исполнитель
Маник	Залинян	Бенефициар	Сообщество Гюлагарак	Лорийский марз, Армения	Бенефициар
Маргарян	Эдуард	Бенефициар	Сообщество Хацик	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Минасян	Астхик	Начальник отдела социальной помощи	Министерство труда и социальных дел РА	Ереван, Армения	Правительство
Миралибе-кова	Шамсия	Сотрудник ВПП по питанию	ВПП	Душанбе, Таджикистан	ООН
Мкерчян	Ани	Социальный работник	Сообщество Мармашен	Ширакский марз, Армения	Правительство
Мкртумян	Сюзанна	Бенефициар	Сообщество Гюлагарак	Лорийский марз, Армения	Бенефициар
Мовсисян	Рубик	Бенефициар	Сообщество Маисян	Ширакский марз, Армения	Бенефициар
Мурсабе-кова	Гульзейнеп	Начальник управления сельскохозяйственной статистики	Национальный статистический комитет	Бишкек, Кыргызстан	Правительство
Мусаева	Назгул	Старший специалист по школьному питанию	Министерство образования и науки	Бишкек, Кыргызстан	Правительство
Мусаева	Нурджан	Координатор пилотного проекта «Денежные средства Плюс» по социальному коучингу	ОФ Моя семья, НПО	Бишкек, Кыргызстан	Партнер-исполнитель
Музаффа-ров	Бадриддин	Министерство образования и науки	Исполнительный партнер	Душанбе, Таджикистан	Правительство
Назаров	Баходур	Министерство сельского хозяйства	Министерство сельского хозяйства	Душанбе, Таджикистан	Правительство
Папоян	Альвард	Директор школы	Ведийская начальная школа №1	Араратский марз, Армения	Бенефициар
Павел	Попов	Директор школы	Орловка, Кеминская районная школа	Чуйская область, Кыргызстан	Бенефициар

Фамилия	Имя	Должность	Учреждение / Агентство	Место расположения	Роль в проекте
Рахматул-лаева	Санавбар	Главный специалист	Министерство здравоохранения и социальной защиты	Душанбе, Таджикистан	Правительство
Розалес	Маурисио	Старший координатор проекта	ФАО, штаб-квартира, ЕКА	Рим, Италия	Рабочая группа проекта (PTF)
Саиджа-мол	Саидзода	Вице-президент	Академия сельскохозяйствен-ных наук Республики Таджикистан	Душанбе, Таджикистан	Академия
Санчес Кантильо	Марко	Заместитель директора	ФАО, штаб-квартира, отдел агропродовольствен-ной экономики (ESA)	Рим, Италия	ПТФ
Шабанова	Малохат	Сотрудник ЮНИСЕФ по питанию	ЮНИСЕФ	Душанбе, Таджикистан	ООН
Шарипов	Зоирджон	Сотрудник ВПП по социальной защите	ВПП	Душанбе, Таджикистан	ООН
Ширванян	Ашхен	Начальник отдела продовольственной безопасности	Министерство экономики РА	Ереван, Армения	Правительство
Тамазян	Сюзанна	Бенефициар	Сообщество Гюлагарак	Лорийский марз, Армения	Бенефициар
Турдалиев	Курманбек	Национальный консультант по вопросам пришкольного садоводства	Эксперт ФАО	Бишкек, Кыргызстан	Эксперт
Тыналиев	Марлен	Национальный координатор проекта	ФАО, Кыргызстан	Бишкек, Кыргызстан	Проектная группа
Варданян	Рафик	Заместитель главы общины	Сообщество Гюлагарак	Лорийский марз, Армения	Бенефициар
Якушева	Татьяна	Координатор проекта	Евразийский центр по продовольственной безопасности, Московский университет	Москва, Российская Федерация	Партнер-исполнитель
Юсупов	Джамшед	Предприниматель	Бенефициар пилотного проекта «Гранты на паритетных началах»	Гисор, Таджикистан	Бенефициар
Зайнидди-нов	Махмуд	Директор школы	Вахшская средняя школа 15	Вахш, Таджикистан	Бенефициар
Зокирова	Мавлуда	Специалист	Республиканский центр «Здоровый образ жизни»	Душанбе, Таджикистан	Партнер-исполнитель

Приложение 2. Матрица оценки

	Оценочные вопросы	Критерии суждения /индикаторы	Методы и источники сбора данных	Источники данных
ДИЗАЙН				
1	**Насколько соответствующим был дизайн проекта для поддержки деятельности и достижения ожидаемых результатов?**	Оценка соответствия приоритетных областей, определенных проектом, с учетом ситуации в стране, а также выявленных потребностей и проблем. Доказательства согласованности между деятельностью ФАО и национальными стратегиями во всех трех странах.	Интервью с: Рабочей группой проекта (PTF) в штаб-квартире: ESA, ESP, ESNREU ПрФАО + национальные координаторы проектов	ProDoc, полугодовые и годовые отчеты ПС Оценка потребностей
1.1	В какой степени дизайн и цели проекта **соответствуют потребностям** различных заинтересованных сторон и приоритетам страны?			
1.2	Какова была **внутренняя согласованность** проекта с точки зрения синергии и взаимодополняемости между целями, компонентами, мероприятиями и результатами? И между многими слоями проекта?			
1.3	Какова добавленная стоимость трехуровневой модели (деятельность на глобальном, региональном и национальном уровнях) в **создании благоприятной среды** для достижения цели проекта?			
РЕЗУЛЬТАТЫ				
2	**Какие результаты были достигнуты, и какие факторы повлияли на эффективность?**		Интервью с: Рабочей группой проекта (PTF) в штаб-квартире: ESA, ESP, ESNRE. Визиты в Армению, Кыргызстан и Таджикистан. Интервью с бенефициарами. Интервью с партнерами-исполнителями - министерствами, Институтом отраслевого питания, Евразийским центром по продовольственной безопасности МГУ, ПрФАО + координаторами национальных проектов	Логическая рамка проекта на страновом, региональном и глобальном уровне Шестимесячный и годовой отчеты о проделанной работе Отчеты о страновых мероприятиях и семинарах Страновой отчет о внутренней/экспресс-оценке Основные отчеты ФАО Отчет о рабочих операциях (BTOR)
2.1	В какой степени инициативы по повышению осведомленности способствовали **межсекторным и многосторонним действиям** по всеобъемлющему подходу к продовольственной безопасности, питанию и социальной защите?			
2.2	Можно ли в результате трех промежуточных результатов проекта сделать достоверный вывод (на основе верификации), что проект **повысил потенциал** местных и национальных органов власти, представительств ФАО и других целевых заинтересованных сторон по улучшению ориентированной на результат политики, законодательства и действий в области сельского хозяйства, питания и социальной защиты?			
2.3	Каковы основные **результаты пилотных проектов и в какой степени эти пилотные результаты были учтены в ключевых политических, законодательных и программных процессах**, а также в политической приверженности на национальном, региональном и глобальном уровнях?			
2.4	В какой степени проект внес вклад в **укрепление программ, рамок и передовых продуктов ФАО**?			

	Оценочные вопросы	Критерии суждения /индикаторы	Методы и источники сбора данных	Источники данных
2,5	Какие **вызовы и ограничения** влияют на полную эффективность результатов проекта?			
2,6	В какой степени проект **смог адаптироваться к препятствиям или** изменяющимся условиям для повышения эффективности проекта?			
2,7	Принес ли проект какие-либо положительные или отрицательные **непредвиденные результаты**?			
ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И МАСШТАБИРОВАНИЕ				
3	**Насколько устойчивы результаты проекта, каков их потенциал для масштабирования и каковы риски?**		Интервью с: Рабочей группой проекта (PTF) в штаб-квартире: ESA, ESP, ESNRE. Визиты в Армению, Кыргызстан и Таджикистан. Интервью с бенефициарами. Интервью с партнерами-исполнителями - министерствами, Институтом отрасевого питания, Евразийским центром по продовольственной безопасности МГУ, ПрФАО + координаторами национальных проектов	Логическая рамка проекта на страновом, региональном и глобальном уровне Шестимесячный и годовой отчеты о проделанной работе Отчеты о страновых мероприятиях и семинарах Отчет о внутренней/экспресс-оценке по стране, социально-экономический анализ BTOR
3.1	Имеются ли у проектной деятельности на национальном уровне надлежащие задокументированные **стратегии выхода**?			
3,2	Есть ли четкое указание на **приверженность** правительства (и других партнеров по проекту) после завершения проекта продолжать оказывать поддержку деятельности по проекту?			
3.3	Осуществлялся ли **эффективный мониторинг проекта и широко ли распространены извлеченные уроки и передовой опыт** с целью расширения масштабов успешных инициатив?			
3,4	Каковы **риски**, если деятельность проекта не будет поддерживаться на втором этапе?			
3.5	Какие виды деятельности имеют наибольший **потенциал для масштабирования**?			
3,6	Какие **уроки, извлеченные** из проекта, могут быть полезны для потенциальной фазы 2 проекта?			
ТАРГЕТИНГ / КАПИТАЛ И ГЕНДЕР				
4	**В какой степени проектные мероприятия достигли предполагаемых пользователей и целей?**		Учебно-ознакомительные поездки в Армению, Кыргызстан, Таджикистан. Интервью с бенефициарами. Интервью с партнерами-исполнителями - министерствами, SIFI, Евразийский центр по продовольственной безопасности при МГУ	Логическая рамка проекта на страновом, региональном и глобальном уровне Шестимесячный и годовой отчеты о проделанной работе Отчеты о страновых мероприятиях и семинарах Отчет о внутренней / экспресс-оценке по стране, социально-экономический анализ
4.1	В какой степени у проекта была **четкая целевая аудитория** для каждого вида деятельности, и в какой степени мероприятия были адаптированы к их потребностям?			
4.2	Учитывались ли при проектировании **потребности**, ограничения и возможности различных целевых групп? А во время реализации?			
4.3	В какой степени **женщины, молодежь, уязвимые и маргинализированные группы** участвовали в проекте на различных уровнях?			
4.4	Насколько **инклюзивным** является диалог по мерам политики и межсекторные действия?			

	Оценочные вопросы	Критерии суждения /индикаторы	Методы и источники сбора данных	Источники данных
				BTOR
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПАРТНЕРСТВО				
5	**Насколько соответствующими были механизмы управления проектом и партнерства?**		Интервью с: Рабочей группой проекта (PTF) в штаб-квартире: ESA, ESP, ESNREU ПрФАО + координаторы национальных проектов	Логическая рамка проекта на страновом, региональном и глобальном уровне Шестимесячный и годовой отчеты о проделанной работе Отчеты о страновых мероприятиях и семинарах BTOR
5.1	Насколько **эффективны** были механизмы управления/реализации? **И понятны** всем партнерам по проекту?			
5.2	Каковы **сравнительные преимущества ФАО** для реализации этого проекта?			
5,3	В какой степени разнообразие партнерств, созданных или поддерживаемых ФАО, стимулировало **коллективные действия** по реализации проектов на всех уровнях?			
5,4	В какой степени этот проект был **связан с другими проектами развития** в трех пилотных странах по сельскому хозяйству, продовольственной безопасности, питанию и социальной защите?			

Приложение 3. Краткий обзор промежуточных результатов проекта

Глобальный и региональный уровень

Промежуточный результат 1. Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

1.1. Сбор передовой практики и извлеченных уроков для политического диалога по вопросам продовольственной безопасности, социальной защиты с учетом питания и программ школьного питания (региональный уровень).

1.2. Разработка нормативного содержания в поддержку новой совместной программы СЦ1/СЦ3 по укреплению продовольственных систем для социальной защиты, учитывающей вопросы питания (глобальный уровень).

Промежуточный результат 2. Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.

2.1. Взаимодействие с глобальными политическими процессами, ведущими к нулевому голоду, чтобы обеспечить ориентированные на политику нормы и стандарты в отношении взаимосвязей в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты (глобальный уровень).

2.2. Содействие гармонизации подходов к продовольственной безопасности, питанию и социальной защите в Евразийском регионе и согласованности политики в государствах-членах Евразийского экономического союза (региональный уровень).

2.3. Повышение стратегического и оперативного потенциала для обеспечения политической приверженности и участия в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты (региональный и глобальный уровни)

2.3.1. Обеспечение адвокационной деятельности, повышение осведомленности и узнаваемости проекта в отношении важности взаимосвязей продовольственных систем, продовольственной безопасности, питания и социальной защиты.

2.3.2. Содействие обмену знаниями в рамках инклюзивного и прозрачного политического диалога.

Промежуточный результат 3. Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.

3.1. Поддержка организации «Глобального форума детского питания 2016» (глобальный уровень).

3.2. Поддержка организации одного глобального мероприятия в сфере политики продовольственной безопасности, питания и социальной защиты (глобальный уровень).

3.3. Содействие обмену опытом и извлеченными уроками с другими регионами, в частности из стран, которые приняли Инициативы по борьбе с голодом по линии Юг-Юг и трехсторонний обмен сотрудничества (глобальный уровень).

Армения

Промежуточный результат 1. Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

1.1. Разработка комплексной национальной стратегии продовольственной безопасности и питания с оперативным планом.

1.2. Участие в оценке национальных программ школьного питания и в разработке Национальной стратегии устойчивого школьного питания.

1.3. Поддержка введения в действие Плана действий Концепции продовольственной безопасности (2017-2021 гг.).

1.4. Обзор и улучшение действующей законодательной и политической базы в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты.

Промежуточный результат 2. Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.

2.1. Поддержка создания Национального комитета по продовольственной безопасности и питанию.

2.2. Повышение стратегического и оперативного потенциала в области продовольственной безопасности и питания, политической приверженности и участия.

Промежуточный результат 3. Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.

3.1. Разработка пилотной программы школьного продовольствия и питания во взаимодействии с сельскохозяйственным сектором.

3.2. Разработка пилотного проекта по укреплению продовольственных систем для социальной защиты, учитывающей вопросы питания.

Кыргызстан

Промежуточный результат 1. Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

1.1. Дальнейшая разработка Концептуальной программы продовольственной безопасности и ее плана действий для включения вопросов питания и социальной защиты.

1.2. Обзор и улучшение текущей политики и законодательной базы в области продовольственной безопасности и питания.

1.2.1. Участие в пересмотре Закона о продовольственной безопасности.

1.2.2. Участие в разработке законодательной базы для сертификации и закупок для школ.

1.3. Поддержка Национального статистического комитета для внедрения и дальнейшего развития показателей ЦУР в сельскохозяйственной переписи и инструментов оценки питания для принятия обоснованных решений.

Промежуточный результат 2. Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.

2.1. Повышение политической осведомленности и приверженности делу продовольственной безопасности, питания и социальной защиты. Это будет включать информирование всех министерств и парламентариев по вопросам продовольственной безопасности, питания и социальной защиты, адвокацию регулирования продовольственной безопасности и поддержку обсуждения вопросов продовольственной безопасности и питания.

2.1.1. Повышение политической осведомленности и приверженности вопросам продовольственной безопасности и питания и содействие сокращению бедности населения в стране при поддержке Международного общественного фонда «Инициатива Розы Отунбаевой» (IPF).

2.1.2. Политическая авокация для парламентариев на высоком уровне.

2.1.3. Содействие здоровому детскому питанию и социальной политике в сотрудничестве с ЮНИСЕФ.

2.1.4. Поддержка адвокационной и коммуникационной деятельности через Форум ФАО по продовольственной безопасности и питанию (Форум ПБП).

2.2. Поддержка Национального совета по продовольственной безопасности: достижение национального консенсуса в отношении комплексного подхода к продовольственной безопасности, питанию, социальной защите и сельскому хозяйству между Советом по ПБ, SUN и Альянсом ПБ.

Промежуточный результат 3. Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.

3.1. Разработка пилотной программы школьного продовольствия и питания во взаимодействии с сельскохозяйственным сектором.

3.2. Разработка альтернативной модели «Продуктивного социального контракта»/«Денежные средства Плюс».

3.3. Разработка агротехнических мероприятий в Нижне-Серафимскоем социальном стационарном учрежденим для престарелых и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Таджикистан

Промежуточный результат 1. Возросший потенциал по ориентированным на результат мерам политики, нормативно-законодательной базе и программам, для достижения продовольственной безопасности и высокого уровня питания для всего населения.

1.1. Поддержка планирования Национальной повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и показателей ЦУР 2.

1.2. Поддержка разработки Национальной стратегии устойчивого школьного питания.

1.3. Поддержка разработки Стратегии трудоустройства мигрантов на 2016-2020 годы с точки зрения продовольственной безопасности, питания, социальной защиты и сельского хозяйства.

1.4. Обзор и улучшение действующей законодательной и политической базы в области продовольственной безопасности, питания и социальной защиты, в частности, для трудовых мигрантов.

Промежуточный результат 2. Усовершенствованная многосторонняя и межотраслевая координация для надлежащего управления продовольственной безопасностью и питанием.

2.1. Расширение политического диалога с правительством по вопросам продовольственной безопасности.

2.1.1. Укрепление, наращивание потенциала и введение в действие Совета по продовольственной безопасности Таджикистана и его Секретариат.

2.1.2. Участие в Межведомственной рабочей группе по программе школьного питания и питания.

2.1.3. Расширение участия в движении SUN, поднимающем вопросы сельского хозяйства и продовольственной безопасности и внедряющем взаимодействия, связанные с питанием.

2.2. Повышение стратегического и оперативного потенциала в области продовольственной безопасности, социальной защиты питания, политической приверженности и участия.

Промежуточный результат 3. Возросший потенциал правительств и других соответствующих заинтересованных сторон, в целях развития трудовых ресурсов в области продовольственной безопасности и питания.

3.1. Осуществление пилотной программы школьного продовольствия и питания во взаимодействии с сельскохозяйственным сектором.

3.2. Реализация пилотного проекта «Содействие инклюзивному экономическому росту с помощью грантов на паритетных началах».

УПРАВЛЕНИЕ ПО ОЦЕНКЕ
evaluation@fao.org
www.fao.org/evaluation

Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
Рим, Италия

CB5118RU/1/10.21