
ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКЕ

Юрий Зайцев*
Юлия Комагаева**

DOI 10.24833/2073-8420-2018-4-49-29-37



***Введение.** Прозрачность процессов регулирования становится все более важным аспектом государственного управления в разных странах. Возрастает спрос на транспарентность внешнеэкономической деятельности, поэтому особая роль уделяется системам мониторинга и оценки (МиО). В статье проводится анализ текущих практик национальных органов государственного управления по созданию и внедрению систем МиО в сфере международной помощи в целях развития. Использование компонента МиО позволяет, с одной стороны, улучшить подотчетность перед налогоплательщиками, а с другой стороны - повысить общую эффективность реализуемых программ.*

***Материалы и методы.** Для проведения исследования используется теория игр, позволяющая идентифицировать логику выбора конкретной системы МиО в разных странах, а также проанализировать ключевые факторы, влияющие на ее внедрение.*

***Результаты исследования.** В результате проведенного анализа выявлены основные принципы формирования национальных систем МиО, а также определены три уровня действий, определяющих процесс принятия решения по системам оценки: общий, стратегический и коалиционный.*

***Заключение.** В заключении предлагается ряд управленческих рекомендаций по использованию системы МиО для повышения эффективности государственных внешнеэкономических программ.*

Введение

Сфера государственного регулирования экономики всегда привлекала повышенное внимание общественности, обусловленное причастностью к управ-

лению средствами налогоплательщиков. В этой связи, со стороны граждан формируется спрос на транспарентность деятельности государства в сфере реализации госполитики, выражающейся в конкретных программах и проектах. Особенно остро обще-

* **Зайцев Юрий Константинович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства МГИМО МИД России, старший научный сотрудник Института прикладных экономических исследований РАНХиГС, Россия

e-mail: yuriy.zaitsev@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2458-7419

** **Комагаева Юлия Александровна**, преподаватель Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, Россия

e-mail: jkomagaeva@gmail.com

ORCID ID:

ственный интерес проявляется в отношении государственных программ и проектов, реализуемых за рубежом [12]. В международной практике инструментами для обеспечения прозрачности являются мониторинг и оценка.

Как показывает зарубежный опыт, система мониторинга и оценки внедрялась в практику госуправления для решения ряда проблем, существовавших в разные периоды времени. Осознание необходимости институционализации элементов системы мониторинга и оценки произошло в конце 1970-х гг. в рамках концепции нового госуправления (New Public Management), которая задавала рамки для управления, ориентированного на результат [1]. В дальнейшем институционализация компонентов мониторинга и оценки в госсекторе способствовала формированию национальных систем мониторинга и оценки.

В данной статье будут рассмотрены подходы к осуществлению мониторинга и оценки внешнеэкономической деятельности на примере государственных проектов и программ в сфере содействия международному развитию.

Исследование

Теория игр и выбор национальной системы МиО

Несмотря на широкий спектр литературы в сфере мониторинга и оценки (МиО), по-прежнему в недостаточной степени представлен более теоретический анализ, показывающий логику выбора национальных систем мониторинга и оценки в целях реализации госполитики в различных сферах. Рассмотрим логику выбора систем мониторинга и оценки в сфере содействия международному развитию (СМР).

В международной практике было предпринято несколько попыток проанализировать существующие формы систем МиО СМР в разных странах. Основным источником для анализа был набор публикаций Всемирного банка по разработке политики через системы МиО, по созданию систем МиО на основе принципов управления по результатам, а также укреплению потенциала при формировании национальных систем МиО. Кроме того, в литературе появились работы, посвященные анализу оценки воздействия практик доноров, связанных с предоставлением помощи. Несмотря на это,

по-прежнему отсутствует более теоретический анализ, показывающий связь между системами МиО и концепциями, используемыми в гуманитарных исследованиях. С этой целью предлагается адаптировать «теорию игр» в отношении выбора конкретной системы МиО суверенными донорами в сфере СМР.

Выбор конкретной системы мониторинга и оценки СМР, осуществляемой национальными правительствами, обычно зависит от нескольких факторов, которые определяют конкретные черты национальной системы мониторинга и оценки СМР. Эти факторы различаются между странами и имеют разную степень влияния на принятие окончательного решения. Теория игр может служить методологическим подходом к выявлению этих факторов, влияющих на набор вариантов, которые в значительной степени определяют форму национальной системы МиО в сфере СМР.¹

Для того чтобы выявить связь между выбором конкретной системы МиО и теорией игр, необходимо определить некоторые параметры, описывающие «игру» и используемые теорией [4]. Во-первых, в роли игроков в основном выступают доноры и получатели помощи. Во-вторых, взаимодействие между донором и получателем всегда подразумевает игровую ситуацию, которая повторяется на регулярной основе. В этом случае игра посвящена одновременному принятию решений донорами и получателями по распределению ресурсов, что всегда зависит от их предпочтений, меняющихся во времени. Эти меняющиеся предпочтения, в свою очередь, зависят от национальных приоритетов, подхода к определению эффективности помощи, а также двусторонней политической повестки, сложившейся между сторонами.

Теоретический подход помогает понять и даже предсказать стратегическое поведение лиц, принимающих решения, в отношении выбора конкретной модели МиО для своих проектов в конкретных экономических условиях в соответствии с их собственными интересами. Инструмент помогает интерпретировать идеи, понятия и мотивацию логически последовательным образом, а также определять предположения/ факторы, которые могут быть проявлены различным образом в разных национальных контекстах, предлагаемыми различными институциональными особенностями стран. Более

¹ Теория игр — это раздел прикладной математики. Чаще всего методы теории игр находят применение в международных отношениях, экономике, а также в других социальных науках - социологии, политологии.

того, это позволяет объяснить принятые в прошлом решения на основе допущений и факторов. Эти факторы обычно связаны с политической системой, институциональной структурой, партнерами по развитию и другими заинтересованными сторонами [8].

Неоклассическая теория игр предлагает несколько предварительных условий, которые необходимо учитывать при анализе [11]. Во-первых, субъекты (заинтересованные стороны) имеют ограниченную рациональность. Информационная асимметрия и неопределенность в отношении потоков помощи и политики сотрудничества в области развития в целом побуждают агентов копировать стратегии у других на основе наблюдаемых преимуществ. Преимущества могут быть идентифицированы самими участниками в зависимости от периода реализации программ/ проектов, а также от их собственных приоритетов. К примеру, в течение короткого периода преимущества могут быть получены в результате увеличения бюджетов помощи, в то время как в долгосрочной перспективе преимущества могут быть связаны с конкретными социально-экономическими результатами. Однако положительные результаты развития могут стимулировать увеличение бюджетов помощи. Это может привести к постепенному увеличению объемов поддержки доноров.

Во-вторых, трудно сохранить состояние равновесия в долгосрочной перспективе. Множественные равновесные решения требуют уточнений, и не каждый результат игры будет соответствовать ситуации «равновесия по Нэшу». Вот почему в реальности может возникнуть сценарий, который не имеет равновесия. Это частично может объяснить, почему системы МиО эволюционируют со временем, правительства выбирают смешанные стратегии. Более того, существование устойчивого равновесия, конечно, не самоочевидно и, возможно, фактически может рассматриваться как движущая сила изменения и систем МиО. В-третьих, игру следует рассматривать как динамический процесс, позволяющий сформировать динамическую систему.

Процесс принятия решений в отношении выбора систем МиО связан, главным образом, с действиями на трех уровнях, таких как общий, стратегический и коалиционный. Общий уровень предполагает участие всех заинтересованных сторон, выбор действий, доступных заинтересованным сторонам, определение последовательности действий заинтересованных сторон, а так-

же предпочтения игроков. Стратегический уровень рассматривает стратегии заинтересованных сторон и их предпочтения в отношении конечных результатов. Коалиционный уровень рассматривает формирование коалиций заинтересованных сторон и ценностей этих коалиций. Институциональные системы МиО обычно являются результатом дискуссий и реализации многочисленных интересов заинтересованных сторон. Все упомянутые уровни принятия решений, как правило, отражены в окончательной модели системы МиО.

Результаты исследования Национальные системы мониторинга и оценки

В международном опыте представлен широкий спектр примеров того, как были созданы и эволюционировали системы мониторинга и оценки (МиО) применительно к различным направлениям внешнеэкономической деятельности, включая содействие международному развитию (СМР). В большинстве случаев системы МиО предполагают решение проблемы эффективности реализации программ/ проектов. Однако в общем случае национальные практики систем МиО определяются целями, задачами, сферой, а также приоритетами соответствующей национальной секторной политики.

Типология систем. В международной практике можно выявить три основных типа национальных систем мониторинга и оценки (МиО) государственных проектов и программ (рисунок 1) [6]. Первый связан с независимым внешним органом, который обеспечивает прозрачность, социальный надзор и подотчетность. Эта форма предполагает сотрудничество с внешними заинтересованными сторонами, а также неучастие в формировании политики. Примерами такой системы являются национальные системы мониторинга и оценки в Мексике, в Колумбии и частично во Вьетнаме [13].

Второй тип системы - централизованная государственная система. Такая система эффективна для операционного управления, а также управления бюджетом программы/ проекта. Данная система предоставляет возможности для сокращения уровней дублирования действий. Примерами централизованных систем являются австралийская, чилийская, канадская и голландская национальные системы МиО.

В Канаде (как и в Австралии в 1987-1997 гг.) правительственный орган устанавливает правила проведения МиО и предо-

Рисунок 1 – Типология систем мониторинга и оценки в мировой практике



Источник: составлено автором.

ставляет рекомендации, в то время как линейные отделы обязаны проводить оценочные исследования. При этом линейные отделы обладают некоторой степенью свободы в том, как они организуют процедуру оценки. Южная Африка стремится к некоторой схожей модели.

Третий тип национальных систем мониторинга и оценки – это децентрализованная государственная система МиО, в рамках которой государственные учреждения обладают полной свободой. Главным преимуществом данного типа является высокое качество и доступ к данным. Однако главный недостаток связан с меньшим количеством возможностей для обмена наилучшими практиками и внедрением стандартов. Примеры этой системы связаны с практикой Германии, США, Великобритании.

Приведем примеры из национальной практики формирования систем МиО в таком направлении госполитики, как реализация программ/ проектов в сфере содействия международному развитию (СМР) (таблица 1). К примеру, институциональная структура МиО в сфере СМР в Германии основана на работе отдела сотрудничества в области развития и аудита Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) [2]. Отдел имеет мандат для проведения оценки программ сотрудничества в области развития Германии и отвечает за обеспечение руководства и повышение качества систем оценки учреждений-исполнителей, таких как Банк развития Германии (Entwicklungsbank (KfW)) и Немецкое общество по международному сотрудничеству (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)). Гер-

манский институт оценки развития (DEval) был создан как независимая структура для обеспечения руководства и последовательности в оценке помощи развитию Германии.

Таблица 1 - Идентификация институциональных элементов национальных систем (участников и их роли) мониторинга и оценки

Страна	Рамка
Германия	Три оценочных органа (KfW Entwicklungsbank, GIZ, DED), 1 координационный орган (Deval)
Нидерланды	Центры по оценке в отдельных органах госуправления
ЮАР	Центры по оценке в гос. департаментах, 2 национальных координирующих института по оценке (DPME, ERU)
Китай	Данных нет
Австралия	Федеральное министерство финансов (DoF)
Бразилия, Великобритания	Высшие аудиторские органы (SAIs)

Источник: составлено автором.

Элементы оценочных систем. Выбор и внедрение конкретной национальной системы МиО в каждом случае зависит от сложившихся национальных условий, политической системы, модели разделения труда между заинтересованными сторонами, распределения полномочий между государственными органами, а также от финансовых средств, выделяемых для реализации процедур МиО [9]. Ключевые элементы в основном связаны с целями, режимом планирования, доступностью финансовых средств, выбо-

ром методологии оценки и показателей для проведения оценочных исследований [7].

Таблица 2 - Ключевые элементы системы МиО

- Цель;
- Политическая система;
- Институциональные рамки;
- Планирование оценки;
- Принципы;
- Методология;
- Сотрудничество с партнерами;
- Практика отчетности;
- Контроль качества.

Источник: составлено автором.

Краеугольную роль в формировании оценочных систем играют цели мониторинга и оценки (рисунок 2). Приведем некоторые примеры. Так, основной целью национальной системы МиО Мексики является оценка прогресса в достижении политических целей и программных целей для информирования о принятии решений в отношении бюджета.

В Китае оценка проводится, главным образом, для внутренних потребностей правительства. Основной целью системы МиО в Великобритании является обеспечение подотчетности. Данные оценки позволяют тестировать, внедрять новшества и расширять, изменять или прекращать инициативы. Так же, как и в Великобритании, в США основной целью оценки стала подотчетность перед заинтересованными сторонами и обучение по улучшению результатов.

В Норвегии оценка проводится для повышения качества последующих интервен-

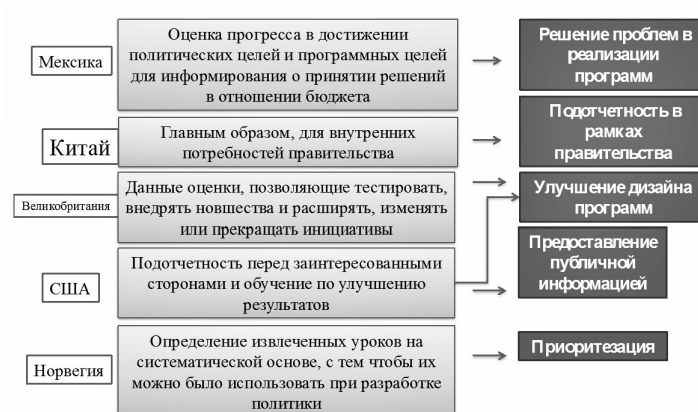
ций, извлечения уроков на систематической основе с тем, чтобы их можно было использовать при разработке госполитики в будущем.

Методология оценки. Международный опыт показывает, что в качестве одного из первых шагов формирования системы МиО разрабатывается стандартная методология оценки, которая впоследствии применяется для текущих проектов [5]. Это помогает оценить результаты на общем национальном уровне. В большинстве стран ОЭСР и даже стран, не входящих в ОЭСР, используются руководящие принципы оценки для отдельных секторных программ и политик с дополнительными предложениями стран. Это позволяет адаптировать международные критерии по отношению к национальным практикам.

Дальнейшие шаги по формированию национальных систем МиО касаются сотрудничества с секторными органами и заинтересованными сторонами, включая бизнес, [10] для разработки отраслевых показателей и согласования их с общей методологией МиО. Успех реализации этого этапа связан с соизмеримостью показателей на разных уровнях, отражающих различные интересы заинтересованных сторон. Так, показатели более «низкого уровня» помогают предоставить информацию для анализа на более «высоком уровне».

В отличие от многих развитых стран, которые часто основывают свои методологии МиО и секторные практики на принципах ОЭСР, некоторые страны с быстро растущей экономикой (например, Бразилия, Южная Африка) используют принципы оцен-

Рисунок 2 - Цели национальных правительств в рамках формирования систем мониторинга и оценки



Для достижения разных целей могут потребоваться различные способы измерения и анализа

Источник: составлено автором.

ки, унаследованные от институциональных оценщиков, работающих (или работавших) в этих странах по различным проектам. Например, в Бразилии методология МиО основана на тех подходах, которые использовались международными организациями, такими как Продовольственная и сельскохозяйственная организация (ФАО/ FAO) и Программа развития ООН (ПРООН/ UNDP) (таблица 3).

Таблица 3 – Методологии национальных систем мониторинга и оценки

Страна	Характеристики
	Страны – члены ОЭСР: эффективно функционирующие методологические рамки
Германия	Принципы оценки утверждаются координирующим органом Deval и согласуются с принципами ОЭСР
Нидерланды	Документ по оценке и руководящие принципы (National Evaluation Policy Framework (NEPF), DPME Standards for evaluation in government), смешанные методы оценки
	Страны-не члены ОЭСР
ЮАР	Стандарты оценки основаны на принципах ОЭСР. В соответствии с руководящими принципами оценки все процедуры оценки состоят из четырех общих этапов
Китай	Страна начала изучать варианты включения принципов ОЭСР в планы по оценке
Бразилия	Методологии, используемые международными организациями (ПРООН и ФАО)
Россия	Методология будет предметом обсуждения с отраслевыми министерствами и Минфином

Источник: составлено автором.

Планирование оценки. Что касается планирования мероприятий по мониторингу и оценке, то главным принципом большинства национальных систем мониторинга является непланирование слишком большого числа задач. Для достижения этой цели большинство национальных правительственных органов предпочитает уделять большее внимания усилению мониторинга с точки зрения сбора и обработки данных. Основной акцент в процессе мониторинга направлен на получение контрольной информации о ходе реализации программы/ проекта, а не в самой оценке как таковой (индикативная оценка). Задачи по проведению мониторинга, как правило, формируются в отношении конкретных сфер регулирования и часто исключают использование сложных подходов

и показателей. Однако часть национальных правительств добилась более значительного прогресса в разработке компонента оценки, внедрив комплексные системы индикаторов, а также отраслевую и страновую практику оценки воздействия экономических и социальных эффектов (например, Германия и США) (таблица 4) [3].

Использование систем МиО на практике, а также количество проектов, подлежащих оценке, зависит от финансовых средств, доступных для оценочных исследований. Опыт стран показывает, что если имеется нехватка финансовых ресурсов, нет необходимости в оценке всех национальных проектов. Сложные оценки осуществляются в отношении тех проектов, которые оказывают значительное влияние на развитие. Такие практики используются некоторыми развитыми странами и требуют больших объемов финансовых средств для сбора данных, оплаты сборов за доступ к контекстуальным данным для сравнения, покупки программного обеспечения для отслеживания данных и т. д. Такая практика также осуществляется в отношении проведения оценки воздействия. Международный опыт показывает, что большинство проектов, в том числе осуществляемых странами с быстро растущей экономикой оцениваются по менее комплексным схемам, чтобы избежать дорогостоящих исследований и услуг экспертов.

Таблица 4 – Планирование в различных типах национальных систем оценки

Страна	Системы оценки
	Централизованные системы
Нидерланды	План согласуется после консультаций с Департаментом по финансовым и экономическим вопросам (FEZ)
Австралия	Каждый департамент ежегодно выпускает план по оценке на трехлетний период и направляет его в DoF
Республика Корея	Офис по оценке формирует план оценки на ежегодной основе
	Децентрализованные системы
Германия	Процесс основан на подходе «снизу вверх», согласуется с BMZ и GIZ. В GIZ проекты оцениваются в двух приоритетных секторах экономики каждый год
США	Децентрализованные оценки проектов планируются и выполняются отдельными гос. подразделениями, а отдельные тематические и мета-оценки планируются и проводятся на федеральном уровне.
ЮАР	Оценки предлагаются на ежегодной основе государственными ведомствами и после утверждения и включаются в Национальный план оценки на следующий год.

Источник: составлено автором.

Становление институциональной системы МиО в России

В настоящее время в Российской Федерации пока еще не сложился институциональный подход для формирования национальной системы мониторинга и оценки [15]. Тем не менее, существует ряд предпосылок для ее формирования. Во-первых, существует ряд нормативно-правовых документов, регулирующих данную сферу. Так, в 2012 году Росстат представил целевые показатели реализации государственных и федеральных программ (сведения об использовании средств из бюджетных и внебюджетных источников финансирования на выполнение государственных и федеральных целевых программ). В том же году Министерство экономического развития России утвердило «Руководящие принципы разработки и реализации государственных программ». Позднее был принят Федеральный закон №172-ФЗ от 28.06.2014 «О государственном стратегическом планировании Российской Федерации».

Во-вторых, на национальном уровне уже имеется опыт подготовки докладов о результатах и основных направлениях деятельности ФОИВ для сводного доклада Правительства РФ (2006-2008 гг.). Также в период 2004 – 2008 гг. активно работала Правительственная комиссия по совершенствованию и повышению эффективности бюджетных расходов [14].

В этой связи представляется возможным реализовывать работу по формированию национальной российской системы мониторинга и оценки с учетом следующих возможностей и ограничений. Во-первых, формирование национальных систем оценок государственных программ и проектов, как правило, связано с существенными расходами и имеет стратегическое значение.

В этой связи, необходимо решать проблему ограниченности ресурсов. Во-вторых, имеет смысл привлекать широкий спектр стейкхолдеров к разработке и проведению оценочного исследования как в целях обеспечения лучшего доступа к информации, так и для того, чтобы выводы были приняты всерьез. В-третьих, необходимо соблюдать баланс индикаторов в методологии, определив оптимальное число релевантных количественных и качественных показателей для оценки эффективности и результативности программ. В-четвертых, необходимо способствовать развитию человеческих ресурсов и подготовке кадров в данной сфере. В-пятых, необходимо внедрение системного характера применения практик проведения оценки государственных программ/ проектов.

Заключение

Представленный анализ позволил разработать ряд практических рекомендаций о том, как использовать международный опыт формирования систем МиО в российской практике. В большинстве случаев выбор конкретной системы МиО на национальном уровне зависит от широкого спектра элементов, определяющих цели и принципы реализации госполитики в конкретной сфере. Таким образом, каждая из рассмотренных национальных систем МиО уникальна по-своему.

Несмотря на то, что страны имеют разные цели и подходы к реализации национальных программ и проектов, использование МиО обычно помогает повысить их эффективность. Предложенные рекомендации для российской практики не отражают особых аспектов и институциональных особенностей конкретных стран, но могут служить общей основой для запуска системы МиО.

Литература:

1. Andrews, Rhys and Steven Van de Walle. New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. *Public Management Review*, 2013.
2. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. URL: <https://www.bmz.de/en/index.html>
3. Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B. *Impact Evaluation in Practice*. World Bank, 2011.
4. John von Neumann, Oskar Morgenstern. *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, 1944.
5. Kusek J.Z., Rist R.C. *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners*. The World Bank, 2004.
6. Kusek J.Z., Gorgens M. *Making Monitoring and Evaluation Systems Work. A Capacity Development Toolkit*. The World Bank, 2009.

7. Lopez-Acevedo G., Krause P., Mackay K. Building the Better Policies. The Nuts and Bolts of the Monitoring and Evaluation Systems. The World Bank, 2012.
8. Zaytsev Y. International Multilateral Assistance for Socio-Economic Development of the Poorest Countries of South-East Asia // Journal of International Development. 2017. Т. 29. № 2. URL: <https://elibrary.ru>.
9. Завьялова Е.Б., Студеникин Н.В., Старикова Е. Участие бизнеса в реализации социально ориентированных целей устойчивого развития в странах Центральной Азии и Кавказа // Центральная Азия и Кавказ. 2018. Т. 21. № 2. URL: <https://elibrary.ru>.
10. Завьялова Е.Б., Зайцев Ю.К., Студеникин Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавриата и магистратуры. М., 2018.
11. Завьялова Е.Б., Сафрончук М.В. Экономика для политологов. М., 2018.
12. Зайцев Ю.К. Программы содействия международному развитию в контексте поддержки инвестиционной активности российского бизнеса в развивающихся странах: возможности и вызовы // Проблемы национальной стратегии. М., 2013. № 5.
13. Зайцев Ю.К. Оценка воздействия многосторонних механизмов помощи на социально-экономическое развитие Вьетнама // Вестник МГИМО Университета. М., 2012. № 2.
14. Комагаева Ю.А., Нагорнов В.А., Зайцев Ю.К. Оценка программ содействия социально-экономическому развитию // Всемирный банк. 2017.
15. Кнобель А.Ю., Зайцев Ю.К. Экономическая помощь России другим странам в 2016 г. // Экономическое развитие России. 2017. Т. 24. № 10.

ESTABLISHING NATIONAL MONITORING AND EVALUATION SYSTEMS FOR FOREIGN ECONOMIC POLICY IMPLEMENTATION

Introduction. *The increasing demand in government regulation transparency creates a special focus on introduction of the monitoring and evaluation (M&E) system. The article analyzes the current practices of the national governments in development and implementation of the M&E systems for assisting international development. With the help of the M&E component, the governments, on the one hand, improve accountability to taxpayers, and, on the other hand, M&E increases program's overall efficiency.*

Methods of research. *The game theory is used as a key method of the study. It allows identifying the logic of choosing a specific M&E system in different countries, as well as analyzing the key factors affecting its implementation.*

Research results. *The main principles for the formation of national M&E systems were identified as a result of the analysis, and three levels (general, strategic and coalition) of actions were identified that determine the decision-making process on as-*

essment systems.

Conclusion. *In conclusion several policy recommendations are proposed on how to use the M&E system to increase the effectiveness of state foreign economic programs.*

Yury K. Zaytsev,

Candidate of Economic Science, Associate Professor with the Department for Economic Politics and Public-Private Partnership, MGIMO University under the MFA of Russia; Research Fellow at the Institute of Applied Economic Studies, Russian Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

Julia A. Komagaeva,

Lecturer at the Institute of Business and Business Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

Ключевые слова:

мониторинг и оценка (МиО), внешнеэкономическая политика, международная помощь в целях развития, национальные системы МиО, эффективность программ, страны-партнеры

Keywords:

monitoring and evaluation (M&E), foreign economic policy, international development aid, national M&E systems, program effectiveness, partner countries

References:

1. Andrews, Rhys and Steven Van de Walle, 2013. New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. *Public Management Review*.
2. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. URL: <https://www.bmz.de/en/index.html>
3. Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., 2011. Impact Evaluation in Practice. World Bank.
4. John von Neumann, Oskar Morgenstern, 1944. Theory of Games and Economic Behaviour. Princeton University Press.
5. Kusek J.Z., Rist R.C., 2004. Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners. The World Bank.
6. Kusek J.Z., Gorgens M., 2009. Making Monitoring and Evaluation Systems Work. A Capacity Development Toolkit. The World Bank.
7. Lopez-Acevedo G., Krause P., Mackay K., 2012. Building the Better Policies. The Nuts and Bolts of the Monitoring and Evaluation Systems. The World Bank.
8. Zaytsev Y., 2017. International Multilateral Assistance for Socio-Economic Development of the Poorest Countries of South-East Asia. *Journal of International Development*. T. 29. № 2.
9. Zav'yalova E.B. Studenikin N.V., Starikova E., 2018. Uchastie biznesa v realizacii social'no orientirovannyh celej ustojchivogo razvitiya v stranah Central'noj Azii i Kavkaza [Business' participation in implementation of sustainable development goals in the Central Asian and Caucasus countries]. *Central'naya Aziya i Kavkaz [Central Asia and Caucasus]*. T. 21. № 2.
10. Zav'yalova, E.B., Zajcev Yu.K., Studenikin N.V., 2018. Korporativnaya social'naya otvetstvennost': uchebnik dlya bakalavriata i magistratury [Corporate social responsibility: handbook for bachelor and master degree students]. Moscow.
11. Zav'yalova E.B., Safronchuk M.V., 2018. Ekonomika dlya politologov [Economics for political science students]. Moscow.
12. Zajcev Yu.K., 2013. Programmy sodejstviya mezhdunarodnomu razvitiyu v kontekste podderzhki investicionnoj aktivnosti rossijskogo biznesa v razvivayushchih strana: vozmozhnosti i vyzovy [International development cooperation programs for support of the investment activity of the Russian businesses in developing countries: opportunities and challenges]. *Problemy nacional'noj strategii [Issues of the national strategy]*. № 5.
13. Zajcev Yu.K., 2012. Ocenka vozdejstviya mnogostoronnih mekhanizmov pomoshchi na social'no-ekonomicheskoe razvitie V'etnama [Evaluating the impact of multilateral international development assistance programmes on the socio-economic development of Vietnam]. *Vestnik MGIMO Universiteta [MGIMO University Bulletin]*. № 2.
14. Komagaeva Yu.A., Nagornov V.A., Zajcev Yu.K., 2017. Ocenka programm sodejstviya social'no-ekonomicheskomu razvitiyu [Assessment of the programmes contributing to socio-economic development]. Vsemirnyj bank [The World Bank].
15. Knobel' A.Yu., Zajcev Yu.K., 2017. Ekonomicheskaya pomoshch' Rossii drugim stranam v 2016 g. [Development assistance of the Russian Federation to other countries in 2016]. *Ekonomicheskoe razvitie Rossii [Economic Development of the Russian Federation]*. T. 24. № 10.