



**Исполнительный совет
Программы развития
Организации Объединенных
Наций, Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения и Управления
Организации Объединенных
Наций по обслуживанию проектов**

Distr.: General
29 June 2021
Russian
Original: English

Вторая очередная сессия 2021 года
30 августа — 2 сентября 2021 года, Нью-Йорк
Пункт 10 предварительной повестки дня
**Стратегический план Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов,
2022–2025 годы**

**Стратегический план Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов,
2022–2025 годы**

Резюме

Стратегический план Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) на 2022–2025 годы подтверждает нашу решимость содействовать построению лучшего будущего для всех. Мы намерены использовать свой опыт и знания для того, чтобы помочь странам добиться достижения целей в области устойчивого развития.

Этот план в полной мере учитывает наш мандат, сложившуюся сегодня ситуацию в мире и международные соглашения, формирующие Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В нем рассматривается кризис, вызванный пандемией COVID-19, и делается акцент на том, как, исходя из национальных приоритетов, мы можем оказать содействие усилиям по достижению странами целей в области устойчивого развития, а также восполнить дефицит финансовых средств.

Одна из наших задач заключается в том, чтобы предоставлять техническую экспертизу и поддержку в вопросах реализации усилий по обеспечению мира и безопасности и деятельности в гуманитарной области и в области развития даже в самых сложных оперативных условиях. Мы внимательно относимся к особым проблемам, с которыми сталкивается население наиболее уязвимых стран, находящихся в особой и нестабильной ситуации, и признаем специфические проблемы, с которыми сталкиваются страны со средним уровнем дохода.



Мы можем оказать содействие усилиям по достижению всех целей и работаем во многих секторах. Заинтересованные стороны часто запрашивают поддержку в области здравоохранения и в секторах, связанных с климатом. То, что мы делаем, пользуется спросом и сформулировано в наших целях по оказанию содействия, благодаря чему мы можем направлять наши усилия на поддержку стран, помощь нуждающимся людям и создание условий для работы наших партнеров.

Мы оказываем странам поддержку в развитии их потенциала и ресурсной базы для достижения целей в области устойчивого развития. Мы применяем наш технический опыт в области создания качественной инфраструктуры и государственных закупок и помогаем привлекать финансовые средства для осуществления устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации (инициатива “S3I”).

Мы помогаем нуждающимся людям посредством эффективного предоставления специальных экспертных услуг, основанных на международных нормах и стандартах. Мы обеспечиваем устойчивость, адаптивность и инклюзивность процесса осуществления, а также учитываем и отслеживаем межсекторальные экономические, социальные и экологические вопросы.

Мы предоставляем нашим партнерам возможность «добиваться больших результатов при меньших затратах» на основе эффективного предоставления услуг либо на местном уровне, либо в качестве глобальных совместно используемых услуг. Мы предоставляем услуги в области инфраструктуры, закупок и управления проектами, которые помогают нашим партнерам достигать поставленных целей.

Мы руководствуемся четырехгодовыми всеобъемлющими обзорами политики и участвуем в реформе Организации Объединенных Наций в соответствии с нашим уникальным мандатом, предусматривающим осуществление непрограммной деятельности, и нашей обусловленной спросом самофинансируемой моделью коммерческой деятельности.

Мы стремимся к качеству и организационному совершенству. «Как мы это делаем» определяется нашими управленческими целями, которые обеспечивают достижение партнерами результатов, эффективное использование кадров и процессов и грамотное управление финансовой деятельностью.

Мы управляем качеством наших услуг на основе обобщенного опыта, полученного в ходе процесса осуществления, включая опыт, наработанный при принятии мер реагирования на пандемию COVID-19. В ближайшие годы критическое значение будут иметь доверительные партнерские отношения, разнообразие и инклюзивность, охрана труда и техника безопасности, цифровизация и ответственное управление ресурсами.

Наша миссия состоит в том, чтобы помогать людям в построении лучшей жизни и странам в установлении мира и достижении целей в области устойчивого развития. Мы готовы участвовать в поисках решений, с тем чтобы построить лучшее будущее для всех.

Элементы решения

Исполнительный совет, возможно, пожелает:

выразить свою признательность ЮНОПС за использование консультативного процесса при разработке стратегического плана на 2022–2025 годы и признать, что этот план прочно основан на решениях государств-членов, директивных указаниях и международных соглашениях;

одобрить стратегический план на 2022–2025 годы и признать вклад, который ЮНОПС может внести в расширение возможностей стран для достижения целей в области устойчивого развития, восстановления после кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и принятия мер реагирования на чрезвычайную ситуацию, связанную с изменением климата;

выразить удовлетворение в связи с поступлением взносов на поддержку стран, помощь нуждающимся людям и предоставление возможностей партнерам в связи с национальными потребностями и приоритетами и призвать продолжать заниматься проблемами стран, находящихся в особой и нестабильной ситуации, в том числе удовлетворять конкретные потребности стран со средним уровнем дохода;

вновь заявить о своем признании актуальности уникального мандата, предусматривающего осуществление непрограммной деятельности и оперативной роли; и принять к сведению ориентированный на конечный результат подход к планированию и отчетности, предусмотренный самофинансируемой моделью коммерческой деятельности, обусловленной спросом;

подчеркнуть полезный вклад ЮНОПС в усилия в области развития качественной инфраструктуры, государственных закупок и устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации; и поощрять дальнейшее участие в реформе Организации Объединенных Наций в соответствии с его ролью и мандатом;

рекомендовать правительствам, Организации Объединенных Наций и другим партнерам использовать сравнительные преимущества его технического опыта и экономически эффективной поддержки процесса осуществления в рамках усилий по обеспечению мира и безопасности, гуманитарной деятельности и развития;

выразить поддержку неизменному стремлению к качеству и организационному совершенству в рамках наших управленческих целей и стимулировать внутренние инвестиции для ускоренной реализации уроков, извлеченных из работы в условиях пандемии COVID-19, и изучения любого неиспользованного потенциала цифровизации.

Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Для чего нужно ЮНОПС: стратегический контекст и цели	5
А. Глобальный контекст	5
В. Оперативный контекст	7
С. Стратегические рамки, задачи и цели деятельности	10
II. Чем мы занимаемся: оперативные приоритеты	11
А. Мандат, партнерские отношения и опыт	11
В. Оперативные задачи на 2022–2025 годы	13
С. Переориентированная система развития	22
III. Как мы это делаем: приоритеты управления	23
А. Руководство и бизнес-модель	23
В. Управленческие задачи на 2022–2025 годы	24
С. Изучение возможностей цифровизации для использования в работе	25

I. Для чего нужно ЮНОПС: стратегический контекст и цели

Введение

1. Генеральная Ассамблея учредила Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) в качестве организации системы Организации Объединенных Наций под эгидой Ассамблеи, Экономического и Социального Совета и Исполнительного совета. Наша цель воплощает основополагающие ценности Устава Организации Объединенных Наций: мир, справедливость, человеческое достоинство, терпимость и солидарность¹.

2. Мы разработали четырехлетний план, в котором объясняем, почему мы решительно настроены содействовать построению лучшего будущего для всех. В нем подробно изложено, какой вклад мы внесем в расширение возможностей стран для достижения целей в области устойчивого развития в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19, и чрезвычайной климатической ситуацией, и как мы будем направлять наши усилия.

3. Мы следуем курсом, подтвержденным решением Исполнительного совета по среднесрочному обзору, который мы представили в 2020 году², и опираемся на наш технический опыт и сравнительные преимущества нашего мандата по осуществлению, в том числе в области качественной инфраструктуры, государственных закупок и устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации³.

A. Глобальный контекст

4. Мы со всей серьезностью относимся к предупреждению Генерального секретаря о том, что «из-за пандемии COVID-19 жизни людей и источникам средств к существованию угрожает беспрецедентный экономический и социальный кризис и кризис в области здравоохранения, а это осложняет достижение целей»⁴. Мы признаем, что для обеспечения устойчивого и инклюзивного восстановления первостепенное значение будет иметь всесторонняя кампания по реагированию на пандемию COVID-19 и ее последствия, направленная на преодоление социально-экономических последствий. Пандемия не позволила ускорить темпы достижения целей в области устойчивого развития в ответ на призыв десятилетия на период 2020–2030 годов, а это обострило мировые проблемы и риски в XXI веке. В этом контексте поиск решения проблем, связанных с изменением климата, имеет кардинальное значение, и мы несем огромную ответственность за то, чтобы никто не был обойден вниманием.

Международные соглашения, формирующие Повестку дня на период до 2030 года

5. Мы признаем, что Устав Организации Объединенных Наций и Декларация прав человека⁵ закладывают основы многостороннего подхода. К 2016 году была разработана Повестка дня на период до 2030 года: «Преобразование нашего мира»⁶; приняты цели в области устойчивого развития; в Аддис-

¹ Сан-Франциско, 1945

² DP/OPS/2020/5.

³ Решение 2020/20.

⁴ Организация Объединенных Наций, 2020 год.

⁵ Париж, 1948 год, резолюция 217 А (III).

⁶ Резолюция 70/1.

Абебской программе действий⁷ были поставлены новые задачи в области финансирования развития; и в Парижском соглашении⁸ был намечен курс на борьбу с изменением климата.

6. Мы признаем, что Сендайская рамочная программа по снижению риска бедствий⁹, Новая программа развития городов¹⁰ и Конвенция о биоразнообразии¹¹ содействуют формированию широкого видения. Пекинская декларация и Платформа действий¹² устанавливают равные права для женщин и мужчин. Последовательные четырехгодичные всеобъемлющие обзоры политики обеспечили руководство и определили рамки переориентации системы развития¹³.

7. Мы признаем, что три основных направления деятельности Организации Объединенных Наций — мир и безопасность, развитие и права человека — в равной степени важны, взаимосвязаны и взаимозависимы¹⁴. В середине этого стратегического периода мир будет отмечать семьдесят пятую годовщину Всеобщей декларации прав человека, которая является еще одним убедительным напоминанием о нашей ответственности за поощрение и защиту прав человека и основных свобод для всех.

8. Мы признаем, что чрезвычайная климатическая ситуация представляет собой главную угрозу существованию человечества, стран и общин во всем мире. Возобновляемые источники энергии, а также «зеленая» и устойчивая инфраструктура будут играть важную роль в борьбе с тройным планетарным кризисом — кризисом изменения климата, утраты природных ресурсов и загрязнения. Выход из кризиса, вызванного пандемией COVID-19, — это возможность наметить «зеленый» и «голубой» пути к восстановлению.

9. Мы стали свидетелями того, как пандемия COVID-19 обозначила взаимосвязь между здоровьем и безопасностью человека. Пока мы разрабатываем этот план, реализация мер реагирования на чрезвычайную ситуацию в области здравоохранения продолжается и производство вакцин и их распространение через Механизм по обеспечению глобального доступа к вакцинам против COVID-19 (COVAX) будут играть ключевую роль в усилиях, направленных на ликвидацию ее разрушительных последствий для населения в развивающихся странах. Развитие инклюзивных систем здравоохранения, отвечающих все более разнообразным медицинским потребностям, в том числе в связи с будущими пандемиями, потребует наличия адекватных инфраструктурных систем и экономически эффективной системы снабжения предметами медицинского назначения.

10. Мы должны обеспечить соблюдение принципа «никто не должен быть забыт» в процессе социально-экономического восстановления после кризиса. Мы должны настаивать на том, что здравоохранение, питание, водоснабжение и санитария, образование, достойная работа и социальное обеспечение являются универсальными правами человека, необходимыми для поддержания мира и построения лучшего будущего для всех на здоровой планете.

11. Мы считаем, что сравнительное преимущество нашего мандата, предусматривающего осуществление непрограммной деятельности, дает нам возможность оперативно оказывать странам осуществления программ поддержку в

⁷ Резолюция 69/313.

⁸ Парижское соглашение.

⁹ Резолюция 69/283.

¹⁰ Резолюция 71/256.

¹¹ United Nations, *Treaty Series*, Vol. 1760, No.30619.

¹² Резолюция 50/203.

¹³ Резолюции 75/233, 72/279 и 71/243.

¹⁴ Резолюция 75/1.

реализации приоритетов. В соответствии с указаниями четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики 2020 года¹⁵ мы проверим это на практике в рамках переориентированной системы развития¹⁶. Мы готовы использовать наш опыт в поддержку Общей повестки дня, которую Генеральный секретарь будет рекомендовать на семьдесят шестой сессии Генеральной Ассамблеи¹⁷.

12. Мы стремимся к установлению партнерских отношений, предоставляя нашу техническую экспертизу в области устойчивого развития, финансирования развития, уменьшения риска бедствий и повышения устойчивости к потрясениям, а также борьбы с изменением климата. Мы внимательно относимся к нуждам наиболее уязвимых слоев населения и деятельности по обеспечению того, чтобы никто не был обойден вниманием. Мы будем учитывать вопросы гендерного равенства, инклюзивности и уважения к разнообразию в нашей деятельности и при ее осуществлении. Когда мы это сделаем, мы защитим здоровье, безопасность и окружающую среду.

В. Оперативный контекст

13. Мы признаем, что мир в XXI веке характеризуется глобализацией и взаимозависимостью. Связи между людьми являются более тесными, чем раньше, однако миллиарды людей сталкиваются с проблемами и рисками даже несмотря на то, что технологии и инновации открывают новые возможности.

14. Мы принимаем во внимание тот факт, что впервые за более чем два десятилетия наблюдается рост бедности. К концу 2021 года из-за пандемии COVID-19 в условиях крайней нищеты могут оказаться 150 миллионов человек¹⁸, а к 2030 году множественные последствия изменения климата могут ввергнуть в нищету еще 132 миллиона человек¹⁹.

Проблемы людей и стран

15. Мы осознаем, что к середине 2020 года численность населения мира достигла 7,8 миллиарда человек²⁰, проживающих в более чем 200 странах и территориях с самым разным уровнем развития экономики и человеческого потенциала. Риски, с которыми они сталкиваются, являются многовекторными и взаимосвязанными.

16. У нас есть глобальный охват и гибкость, благодаря которым мы можем увеличивать или уменьшать присутствие в стране в зависимости от спроса. В 2018-2020 годах ЮНОПС оказало услуги на общую сумму в 6,35 млрд долл. США. Восемьдесят семь процентов услуг пришлось на деятельность внутри более чем 83 стран осуществления программ. Остальные 13 процентов относились к глобальной деятельности, главным образом осуществляемой из Женевы, Нью-Йорка и Копенгагена.

17. Мы продолжаем наблюдать тесную взаимосвязь между нашей деятельностью в странах и проблемами, с которыми сталкиваются люди в разных странах и условиях²¹. Оценка, охватывающая период 2014–2020 годов, подтверждает это по ряду направлений: а) развитие, включая валовой национальный доход и

¹⁵ Резолюция [75/233](#).

¹⁶ Резолюция [72/279](#).

¹⁷ Резолюция [75/1](#).

¹⁸ [Всемирный банк, 2020 год](#).

¹⁹ Там же.

²⁰ [Департамент по экономическим и социальным вопросам](#).

²¹ [DP/OPS/2020/5](#).

развитие человеческого потенциала; b) мир и безопасность; c) гуманитарные риски и устойчивость к потрясениям; d) изменение климата; и e) прозрачность, мошенничество и коррупция.

18. Мы видим растущий спрос на наши услуги и решения для расширения возможностей партнеров по осуществлению в различных оперативных условиях, действуя в рамках всех трех основных компонентов Устава.

Люди и страны, находящиеся в особой и нестабильной ситуации

19. Мы внимательно относимся к проблемам, с которыми сталкиваются люди в наиболее уязвимых странах, находящихся в особой и нестабильной ситуации. У нас есть опыт работы во многих из этих стран, включая наименее развитые страны, развивающиеся страны, не имеющие выхода к морю, малые островные развивающиеся государства и страны, находящиеся в нестабильной, конфликтной и постконфликтной ситуации. Мы стремимся продолжать оказывать поддержку нашим партнерам в выполнении Стамбульской²² и Венской²³ программ действий, программы «Путь Самоа»²⁴, а также Повестки дня на период до 2063 год²⁵.

20. Мы признаем, что многие страны со средним уровнем дохода сталкиваются с особыми проблемами²⁶. У нас есть опыт работы во многих из этих стран, и мы стремимся расширить нашу поддержку усилий по развитию потенциала в области качественной инфраструктуры и государственных закупок, а также устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации.

21. Мы в должной мере осознаем взаимосвязь устойчивого развития и факторов, приводящих к возникновению конфликтов, рисков бедствий, гуманитарных кризисов и сложных чрезвычайных ситуаций. Мы признаем, что устойчивое развитие служит фундаментом для мира; прочный мир обеспечивает развитие; и общество являющиеся более жизнестойкими, когда они поддерживают широкий спектр прав человека, гендерного равенства и прав и возможностей женщин, законность, инклюзивность и разнообразие, а также воспитывают свою молодежь и детей.

22. Мы сохраняем свою приверженность делу интеграции в нашу практику принципов Плана действий Организации Объединенных Наций по снижению риска бедствий в целях укрепления потенциала противодействия²⁷. Благодаря нашему мандату на осуществление непрограммной деятельности, мы можем оказывать поддержку в рамках всех направлений развития и компонентов Устава Организации Объединенных Наций. Мы не претендуем на обладание мандатом в области нормативной политики, но мы внимательно относимся к применению устойчивых, жизнеспособных и инклюзивных подходов к процессу осуществления.

Цели в области устойчивого развития

23. Мы признаем, что 17 целей в области устойчивого развития и 169 задач являются универсальными, взаимодополняющими и взаимозависимыми. Страны добиваются их реализации и представляют доклады по этому вопросу,

²² Стамбул.

²³ Вена.

²⁴ Самоа.

²⁵ Повестка дня на период до 2063 года.

²⁶ Аддис-Абесская программа действий.

²⁷ DP/OPS/2013/3, пункт 53.

а система Организации Объединенных Наций оказывает поддержку на основе мандатов, экспертных знаний и сравнительных преимуществ.

24. Мы оказываем странам содействие в ускоренном достижении целей и выходе из кризиса, вызванного пандемией COVID-19, одновременно принимая меры реагирования на чрезвычайную ситуацию, связанную с климатом. Благодаря нашему мандату на осуществление непрограммной деятельности мы можем внести свой вклад в достижение всех целей. Мы участвуем в проектах по осуществлению мероприятий и предоставлению услуг исходя из спроса партнеров и нашей способности эффективно содействовать расширению их возможностей по реализации проектов.

25. Мы отреагировали на спрос на услуги в секторах, связанных с большинством целей, при этом в некоторых секторах спрос на поддержку был выше, чем на другие услуги. Мы анализируем и готовим отчетность о нашей деятельности на основе стандартов данных Организации Объединенных Наций²⁸. Исследование, проведенное в сотрудничестве с Оксфордским университетом²⁹, показало, что инфраструктурные системы могут повлиять на 92 процента задач по 17 целям.

26. Мы ожидаем, что спрос на мероприятия, связанные с достижением многих целей, сохранится, и особенно высокий спрос будет наблюдаться в секторе здравоохранения и на мероприятия, связанные с целью 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте», в том числе в рамках мер реагирования на пандемию COVID-19.

27. Мы ожидаем, что наша приверженность делу обеспечения всестороннего учета в деятельности цели 5 «Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек» проявится в спросе. Мы также ожидаем роста спроса на мероприятия, направленные на смягчение последствий изменения климата и адаптацию к ним.

28. Мы продолжим использовать типологии стран, индексы риска и спрос в секторах развития для поддержки целей в области устойчивого развития в качестве основы для анализа тенденций и возможностей. Мы видим потенциал для систематического выявления проверенных решений, учитывающих конкретные условия, и поиска новых решений, которые можно тиражировать внутри регионов и за их пределами, с тем чтобы удовлетворить потребности людей и стран, находящихся в аналогичной ситуации. Мы стремимся использовать этот вид бизнес-аналитики для внутреннего планирования и определения приоритетности инвестиций.

Глобальные экономические перспективы и финансирование развития

29. Мы признаем влияние пандемии COVID-19. В 2020 году общемировой объем валового продукта сократился, по оценкам, на 4,3 процента (87,6 трлн долл. США в 2019 году) — самое резкое сокращение со времен Великой депрессии³⁰. Экономические события угрожают затруднить усилия, направленные на сокращение масштабов нищеты, создание достойных рабочих мест, расширение доступа к недорогостоящим чистым источникам энергии и достижение многих других целей в области устойчивого развития.

30. Мы отмечаем, что из-за дополнительных расходов в связи с пандемией COVID-19 официальная помощь в целях развития в 2020 году достигнет

²⁸ Стандарты данных для Организации Объединенных Наций.

²⁹ ИТРК и ЮНОПС, 2018 год.

³⁰ Департамент по экономическим и социальным вопросам, 2021 год.

рекордно высокого уровня в 161,2 млрд долл. США, на 3,5 процента больше уровня 2019 года³¹. На мероприятия, связанные с пандемией COVID-19, было потрачено примерно 12 млрд долл. США. Тем не менее общий объем помощи составил лишь 1 процент от 16 трлн долл. США, выделенных правительствами в качестве стимулирующих мер³².

31. Мы знаем, что пандемия COVID-19, как ожидается, увеличит дефицит средств на финансирование целей в области устойчивого развития, с которым сталкиваются развивающиеся страны. По оценкам, этот дефицит достигнет 4,2 трлн долл. США³³. До пандемии COVID-19 ежегодный дефицит инвестиций, с которым сталкивались развивающиеся страны, оценивался в 2,5 трлн долл. США³⁴.

С. Стратегические рамки, задачи и цели деятельности

32. Мы определяем наши цели и ставим стратегические задачи в нашей стратегической концепции, которая основывается на Уставе, законодательных мандатах Генеральной Ассамблеи и решениях Исполнительного совета. В 2020 году Исполнительный совет подтвердил неизменную актуальность нашего плана³⁵. Этот план представляет собой продолжение мандата с более четкой качественной направленностью на следующие четыре года.

Цель

33. На глобальном совещании руководителей в 2016 году мы заявили о своей общей цели³⁶, которая воплощает ценности, определяющие наше видение и миссию³⁷:

Наше видение состоит в построении мира, в котором люди смогут жить полноценной жизнью, опираясь на надлежащую, адаптивную и устойчивую инфраструктуру, при эффективном, транспарентном использовании государственных ресурсов в сфере закупок и управления проектами.

Наша миссия состоит в том, чтобы помогать людям в построении лучшей жизни и странам в установлении мира и достижении целей в области устойчивого развития.

Стратегические цели

34. Мы определяем направленность наших оперативных и управленческих задач в рамках семи стратегических целей: трех целей внесения вклада и четырех управленческих целей.

35. **Наши три цели внесения вклада** определяют то, что мы намерены сделать. Они выражают перспективную концепцию нашего мандата, ориентируя нашу техническую экспертизу на:

а) *оказание странам поддержки*. Мы оказываем странам поддержку в развитии их потенциала и ресурсной базы для достижения целей в области устойчивого развития;

³¹ Организация экономического сотрудничества и развития, апрель 2021 года.

³² Там же.

³³ ОЭСР, 2020 год.

³⁴ ЮНКТАД, 2014.

³⁵ Решение 2020/20.

³⁶ DP/OPS/2017/5, пункт 51.

³⁷ Решения 2016/19, 2017/26 и 2020/20.

б) *оказание помощи нуждающимся людям*. Мы помогаем нуждающимся людям посредством эффективного предоставления специальных экспертных услуг, основанных на международных нормах и стандартах; и

с) *создание возможностей для партнеров*. Мы предоставляем нашим партнерам возможность «добиваться больших результатов при меньших затратах» на основе эффективного предоставления услуг по проектам либо на местном уровне, либо в качестве глобальных совместно используемых услуг.

36. Мы можем расширить возможности реализации по всем направлениям развития и трем компонентам Устава Организации Объединенных Наций. Поэтому цели нашего вклада не направлены на конкретные оперативные виды деятельности, сектора развития или цели в области устойчивого развития.

37. **Наши четыре управленческие цели** определяют, как мы будем это делать. Они воплощают наше стремление к качеству и организационному совершенству:

а) *ценность для партнеров* — оказывать качественные услуги и предлагать решения, способствующие созданию ценности, признаваемой партнерами, в соответствии с международными стандартами и передовой практикой;

б) *повышение квалификации персонала* — мы стремимся к расширению прав и возможностей персонала, с тем чтобы добиваться неизменно высоких показателей его работы и быть предпочтительным работодателем, привлекающим и удерживающим талантливые кадры;

с) *совершенствование процессов* — мы продолжаем повышать качество, эффективность и надежность операций за счет оптимизации и модернизации процессов на основе цифровизации; и

д) *финансовое управление* — мы сохраняем нашу обусловленную спросом самофинансируемую модель коммерческой деятельности, балансируя риски и возможности и инвестируя в инновации на благо стран и нуждающихся людей.

II. Чем мы занимаемся: оперативные приоритеты

A. Мандат, партнерские отношения и опыт

Мандат

38. Мы выполняем роль оперативного инструмента для государств-членов и Генерального секретаря. Мы привержены делу поддержки построения устойчивого, жизнестойкого и инклюзивного будущего. Мы обладаем сравнительным преимуществом для реализации проектов и располагаем техническим опытом в области инфраструктуры, закупок и управления проектами.

39. Мы также выполняем роль ресурса для осуществления непрограммной деятельности, которая вытекает из резолюций и решений, касающихся нашего мандата и управления³⁸. Сравнительные преимущества нашего мандата, роли и бизнес-модели были вновь подтверждены Исполнительным советом в его решении по среднесрочному обзору³⁹.

³⁸ Резолюции Генеральной Ассамблеи 48/162 и 65/176 и решение 48/501; и решения Исполнительного совета: 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2015/12, 2016/12, 2016/19, 2017/16, 2017/26, 2019/12 и 2020/20.

³⁹ Решение 2020/20.

40. Мы наделены мандатом укреплять имплементационный потенциал в рамках предпринимаемых усилий по обеспечению мира и безопасности и деятельности в гуманитарной области и в области развития, в том числе посредством деятельности по наращиванию потенциала. Мы можем работать в странах, находящихся в особой и нестабильной ситуации, и оказывать поддержку в решении конкретных проблем, с которыми сталкиваются страны со средним уровнем дохода.

41. Мы продолжаем реагировать на потребности и приоритеты стран-участниц программ на основе нашего мандата и сравнительных преимуществ, а также в соответствии со стратегической направленностью и приоритетами, изложенными в этом и предыдущих стратегических планах.

Партнерские отношения

42. Мы уполномочены работать в партнерстве с правительствами стран осуществления программ и стран-доноров, структурами системы Организации Объединенных Наций и другими партнерами, включая межправительственные учреждения, международные и региональные финансовые институты, фонды, неправительственные организации и частный сектор.

43. Мы можем участвовать в партнерствах Север — Юг, Юг — Юг, трехсторонних и государственно-частных партнерствах⁴⁰; мы можем оказывать содействие практической деятельности вертикальных фондов и реализации инициатив с участием нескольких партнеров; и мы стремимся работать в непосредственном взаимодействии со странами осуществления программ.

44. Мы помогаем нашим партнерам найти решения их проблем и преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются при достижении своих целей. Наши гибкие и модульные проектные услуги, предоставляемые по принципу «оплата за обслуживание», являются основой для интегрированных предложений и специализированных решений, лежащих в основе сравнительных преимуществ подхода к межорганизационному взаимодействию, которые мы предлагаем партнерам.

Экспертиза

45. Мы можем расширить потенциал реализации в плане достижения странами целей в области устойчивого развития путем а) применения наших технических знаний для развития потенциала в областях нашего мандата; и б) поддержки и управления осуществлением от имени партнеров. Наши проектные услуги охватывают технический опыт в области инфраструктуры, закупок и управления проектами, включая управление людскими и финансовыми ресурсами. Мы используем их для реализации целей нашего вклада.

46. Мы осознаем призыв к постепенному переходу от традиционной модели прямой поддержки и предоставления услуг к модели укрепления институтов, развития потенциала и выстраивания более широких партнерских отношений и финансирования⁴¹. Мы выполняем признанную роль центрального ресурса системы Организации Объединенных Наций в области закупок и управления контрактами, а также в области строительных работ и развития физической инфраструктуры, включая соответствующую деятельность по укреплению потенциала⁴².

⁴⁰ Резолюции 64/222 и 73/291.

⁴¹ Резолюция 75/233.

⁴² Резолюция 65/176.

47. Мы можем предоставить адресную поддержку, чтобы помочь странам создать более благоприятные внутренние условия с помощью нашего технического опыта в области качественной инфраструктуры и государственных закупок. Используя наш опыт в области устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации, мы можем помочь странам сформировать более широкие партнерства для финансирования. Мы внедряем устойчивые методы осуществления проектов, с тем чтобы на систематической основе решать межсекторные проблемы в рамках нашей поддержки осуществления; и мы продолжаем развивать нашу платформу для эффективного предоставления услуг.

48. Мы сосредоточены на обеспечении актуальности и сравнительных преимуществ, которые мы предлагаем в рамках нашего мандата на осуществление непрограммной деятельности. Наша самофинансируемая и ориентированная на спрос бизнес-модель позволяет нам сосредоточиться на развитии технической экспертизы и поддержке осуществления, а также диверсифицировать наши партнерства с учетом потребностей и приоритетов стран осуществления программ. Мы активно ищем инновации, чтобы улучшить ситуацию и сделать это более эффективными методами.

В. Оперативные задачи на 2022–2025 годы

49. Мы определяем наши оперативные задачи на 2022–2025 годы и приверженность модели построения устойчивого, жизнеспособного и инклюзивного будущего на основе трех целей внесения вклада, которые определяют, как мы будем «поддерживать страны», «помогать нуждающимся людям» и «создавать возможности для наших партнеров».

Оказание странам поддержки

50. *Мы оказываем странам поддержку* в развитии их потенциала и ресурсной базы для достижения целей в области устойчивого развития.

Расширение потенциала стран осуществления программ

51. Мы считаем, что существует как минимум два подхода, с помощью которых страны осуществления программ могут расширить ресурсную базу для достижения ими устойчивого развития: а) развитие потенциала для эффективного и результативного использования имеющихся ресурсов; и б) привлечение дополнительных или иных источников финансирования. Мы обладаем техническим опытом для оказания адресной поддержки в создании более благоприятных условий для применения обоих подходов.

52. За более чем 25-летний опыт работы мы накопили технические знания в области качественной инфраструктуры и государственных закупок. Мы располагаем мандатом на развитие потенциала по этим двум направлениям, а также стремимся документировать, развивать и распространять наши знания и вносить вклад в идейное лидерство, востребованное как программами, так и странами-донорами. Мы стремимся продемонстрировать правильность концепции деятельности по оказанию поддержки странам при привлечении новых источников финансирования для устойчивых инвестиций в инфраструктуру и инновации (инициатива по инвестированию, направленному на создание устойчивой инфраструктуры “S3I”).

Качественная инфраструктура

53. Мы считаем, что качественная инфраструктура — это не только строительство. Это важный фактор, способствующий устойчивому, жизнестойкому и инклюзивному развитию. Она связывает общества, устраняет препятствия для посещения детьми школы, помогает семьям получать средства к существованию и вести здоровый образ жизни, обеспечивает доступ к основным услугам и является основным элементом современной экономики. Адекватная инфраструктура может помочь уменьшить неравенство и количество факторов перемещения населения и имеет решающее значение для поддержания мира.

54. Мы признаем, что необходимы значительные инвестиции в инфраструктуру. В 2018 году необходимые до 2030 года инвестиции в инфраструктуру оценивались примерно в 90 трлн долл. США⁴³, что больше, чем мировой валовой продукт в том же году. Большинство этих инвестиций носят долгосрочный характер и определяют направление развития стран и общий характер расходования средств на десятилетия вперед. Важно обеспечить, чтобы приоритетность инвестиций была хорошо обоснована и соответствующие затраты учитывались на протяжении всего жизненного цикла.

55. Мы признаем, что инфраструктурные системы лежат в основе достижения большинства целей и задач в области устойчивого развития⁴⁴. Необходимо будет определить приоритетность инвестиций в инфраструктуру многих секторов, включая энергетику, водоснабжение, транспорт, удаление отходов, информационно-коммуникационные технологии и цифровую инфраструктуру, а также выделить соответствующие вспомогательные государственные средства для развития социальной инфраструктуры в области здравоохранения, образования и жилищного хозяйства. Необходимость восстановления после пандемии COVID-19 при одновременной борьбе с изменением климата делает необходимость в балансировании компромиссов и принятии обоснованных инвестиционных решений еще более актуальной.

56. Мы стремимся поддержать смену парадигмы. Объекты инфраструктуры следует рассматривать не как отдельные здания или сети, а как часть взаимозависимой системы, обладающей потенциалом для достижения наших глобальных целей. Инфраструктура должна создаваться с учетом интересов людей; в противном случае это может привести к неравенству и увековечить его, лишив людей их основных прав. Примером может служить инфраструктура, созданная без учета потребностей женщин и девочек.

57. Мы считаем, что научно обоснованный подход к инфраструктуре может помочь странам «лучше расходовать» средства при инвестировании в инфраструктуру. Такой подход может дать партнерам из числа правительственных ведомств возможность планировать, создавать и использовать свои инфраструктурные системы и оптимизировать отдачу от своих инвестиций с учетом будущей неопределенности, связанной с ростом населения, урбанизацией и последствиями изменения климата. Он также может помочь правительствам создать основу для взаимодействия и изучения различных вариантов финансирования.

58. Мы признаем, что этапы ликвидации последствий, восстановления и реконструкции в период после бедствия предоставляют возможности для укрепления потенциала противодействия государств и общин. Меры по уменьшению риска бедствий могут приниматься в комплексе с реабилитацией физической инфраструктуры и общественных систем, чтобы придать ускорение усилиям по восстановлению источников средств к существованию, экономики и

⁴³ Глобальная комиссия по экономике и климату, 2018 год.

⁴⁴ ИТРК и ЮНОПС, 2018 год.

окружающей среды. Восстановление после пандемии COVID-19 представляет собой уникальную возможность для укрепления потенциала противодействия.

59. Мы имеем опыт в большинстве инфраструктурных секторов и можем поддержать приоритизацию и создание устойчивой к потрясениям национальной инфраструктуры на основе конструктивных подходов, а также проведение общего странового анализа. При этом мы не забываем о взаимосвязи между гуманитарной помощью и усилиями по миростроительству на национальном уровне в странах, сталкивающихся с чрезвычайными гуманитарными ситуациями, включая сложные чрезвычайные ситуации, и в странах, находящихся в конфликтных и постконфликтных ситуациях.

60. Более четкое разделение труда в рамках системы Организации Объединенных Наций на основе мандата и экспертных знаний может способствовать повышению стандартов качества и обеспечить более эффективные с точки зрения затрат подходы, в том числе к инвестициям в качественную инфраструктуру⁴⁵. Это позволит сосредоточить критическую массу институциональных знаний, необходимых для извлечения выгод, которые могут быть получены благодаря устойчивой к потрясениям и инклюзивной инфраструктуре, в том числе за счет учета стоимости в течение всего жизненного цикла.

Государственные закупки

61. Мы осознаем, что на государственные закупки приходится значительная доля экономики. По оценкам, во многих странах государственные закупки составляют от 12 до 30 процентов валового внутреннего продукта (ВВП)⁴⁶. Мы признаем, что цели в области устойчивого развития взаимосвязаны и усиливают друг друга и на достижение большинства из них можно повлиять с помощью государственных закупок⁴⁷.

62. Мы осознаем, что из-за масштаба даже относительно небольшие результаты оптимизации могут иметь большой эффект. Согласно недавней оценке государственных закупок в 180 странах, средний объем расходов на государственные закупки колеблется от 12,6 процента ВВП в странах с высоким уровнем дохода до 14,4 процента в странах с низким уровнем дохода⁴⁸. Таким образом, по самым скромным подсчетам, ежегодный объем государственных закупок в мире составляет около 10 трлн долл. США. Поэтому стоимость 1,5-процентной оптимизации будет соответствовать годовому объему официальной помощи в целях развития — около 160 млрд долл. США.

63. Мы считаем, что государственные закупки обладают преобразовательным потенциалом в плане обеспечения устойчивого, жизнестойкого и инклюзивного развития. Продолжение развития институционального потенциала для эффективной, действенной и прозрачной практики государственных закупок является важной возможностью для увеличения объема ресурсов, которые страны могут направить на достижение целей в области устойчивого развития, борьбу с изменением климата и восстановление после пандемии COVID-19.

64. Мы считаем, что существует два взаимодополняющих пути оптимизации государственных закупок для достижения эффекта: а) высвободить ресурсы за счет повышения эффективности и избежать потерь из-за отсутствия прозрачности, мошенничества и коррупции; и б) повысить эффективность за счет реализации на практике устойчивых, адаптивных и инклюзивных вариантов действий,

⁴⁵ Группа двадцати, 2019 год.

⁴⁶ SAC/COSP/WG.4/2015/3, пункт 8.

⁴⁷ Economist Intelligence Unit, December 2002.

⁴⁸ Группа Всемирного банка, 2017 год.

согласованных с национальными планами развития. Соответствующая покупательная способность может носить преобразующий характер, в том числе за счет опосредствованного воздействия на цепочку поставок и на всю экономику и общество в целом.

65. Мы должны разорвать порочный круг коррупции, которая является одновременно причиной и следствием неравенства. По данным Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности, из-за коррупции может быть потеряно в среднем от 10 до 25 процентов стоимости государственного контракта⁴⁹. По самым скромным оценкам, глобальные потери составляют еще около 1 трлн долл. США, которые необходимы для покрытия расходов в связи с пандемией COVID-19⁵⁰.

66. Мы считаем, что прозрачность может стать одним из основных инструментов борьбы с мошенничеством и коррупцией. Мы считаем, что цифровизация станет важнейшим фактором обеспечения прозрачности и эффективности государственных закупок, будь то а) управление процессом подачи заявок с помощью инструментов электронных закупок или б) обеспечение прозрачности рынка и надзор за ним для оптимизации соотношения цены и качества в интересах устойчивого развития.

67. Мы стремимся оказывать поддержку странам в развитии потенциала в целях получения потенциального эффекта от государственных закупок по трем измерениям устойчивости:

а) экономическому — обеспечивает устойчивый экономический рост, создание рабочих мест, развитие навыков и технологических инноваций;

б) социальному — обеспечение прав человека, продвижение и защита трудовых прав, вовлечение общества, обеспечение разнообразия и защита коренных общин; и

в) экологическому — охрана природы, экосистем и биоразнообразия, сокращение отходов, повышение эффективности использования ресурсов и поддержка мер по смягчению последствий изменения климата и адаптации к ним.

68. Мы знаем, что государственные закупки могут стать проводником перемен, способствующих социальной интеграции, обеспечивая при этом справедливость и соотношение цены и качества. Мы считаем, что инклюзивность можно усилить, сосредоточившись на устойчивости цепочки поставок. Государственные закупки также могут иметь глубокие негативные последствия, такие как закрепление нерациональных экономической, экологической и социальной практик, изоляция и маргинализация уязвимых групп населения и укоренение факторов уязвимости и рисков.

69. Мы располагаем диагностическими инструментами для оценки национального закупочного потенциала, в том числе для проведения общего анализа по странам. Они дополняются подходами к практическим мероприятиям по развитию потенциала, некоторые из которых направлены на борьбу с коррупцией. Наши инструменты основаны на передовом международном опыте, и мы хотим продолжать совершенствовать их с учетом извлеченных уроков.

70. Мы являемся ресурсом Организации Объединенных Наций в области закупок, оказывая поддержку странам в расширении их возможностей в сфере государственных закупок. Мы стремимся расширить масштабы этой деятельности, оказывая странам содействие в реализации потенциала государственных

⁴⁹ UNODC Guidebook, p 1.

⁵⁰ ОЭСР, 2020 год.

закупок, что требует пересмотра укоренившихся представлений о государственных закупках. Это не функция сопровождения, успех выполнения которой может быть определен оперативностью и стоимостью; речь идет о «соотношении цены и качества», и выбор, который страны делают сегодня в рамках государственных закупок, будет иметь широкомасштабные последствия завтра.

Устойчивые инвестиции в инфраструктуру и инновации

71. Мы осознаем, что для достижения странами целей в области устойчивого развития потребуются ресурсы, помимо государственного финансирования, включая официальную помощь в целях развития. Только по инфраструктуре ежегодный дефицит инвестиций в развивающихся странах оценивается от 1 до 1,5 трлн долл. США⁵¹.

72. Мы признаем разрушительные последствия пандемии COVID-19 и отмечаем, что на счетах банков, институциональных инвесторов и управляющих активами находятся активы на сумму 378,9 трлн долл. США. Выделение всего 1,1 процента этих средств на цели устойчивых инвестиций могло бы устранить дефицит финансирования в размере 4,2 трлн долл. США, с которым столкнулись развивающиеся страны в период после пандемии COVID-19⁵². Это ускорило бы восстановление после пандемии COVID-19, способствовало бы возобновлению прогресса в деле достижения целей и увеличило бы положительное экономическое, социальное и экологическое воздействие инвестиций.

73. Впервые мы обратили внимание Исполнительного совета на наш потенциал повышения эффективности деятельности за счет социально значимых инвестиций в 2014 году. Приняв несколько последующих решений, Совет директоров поддержал продолжение реализации этого стремления⁵³. В начале 2020 года мы официально вышли на этап проверки концепции, которая, как ожидается, продлится до конца 2023 года.

74. Мы достигли важной вехи в марте 2020 года, когда инициатива “S3I” была оформлена в отдельное организационное подразделение в нашей структуре управления. Генеральный секретарь назначил помощника Генерального секретаря руководителем этого подразделения, которое в январе 2021 года в Хельсинки при поддержке правительства Финляндии создало свою новую базу.

75. Мы продолжим реализацию этой задачи во исполнение рекомендаций по итогам четырехгодичных всеобъемлющих обзоров политики⁵⁴. Обзоры подтвердили, что международное государственное финансирование является важным катализатором выделения дополнительных государственных и частных ресурсов, которое позволяет высвободить смешанное или объединенное финансирование для инфраструктуры и других инвестиций, поддерживающих развитие частного сектора.

76. Мы признаем, что финансовые масштабы инвестиций в устойчивую инфраструктуру больше, чем масштабы нашей традиционной деятельности по реализации проектов, а это позволяет странам реализовать преимущества в интересах большего числа людей. Мы продолжим реализацию этой инициативы по трем основным направлениям: а) доступное жилье; б) возобновляемые источники энергии; и с) инфраструктура здравоохранения.

⁵¹ АААА, 2015.

⁵² ОЭСР, 2020 год.

⁵³ Op. cit., пункт 39.

⁵⁴ Резолюции 71/243 и 75/233.

77. Мы будем способствовать тому, чтобы подразделение “S3I” расширило и ускорило работу по привлечению инвесторов из государственного и частного секторов. Речь также идет об институтах финансирования развития, суверенных фондах, инфраструктурных и пенсионных фондах, а также о разработчиках проектов. Мы будем совместно работать над наращиванием объема инвестиций в инфраструктуру и изучать возможность совместного создания инновационных вариантов финансирования, таких как инвестиционные фонды, социально значимые облигации и решения по ипотечному финансированию. Мы признаем наши уникальные преимущества, а также риски, которые влечет за собой этот вид деятельности, и по-прежнему готовы принять решительные меры в интересах нуждающихся людей.

78. Мы считаем, что инновации и участие частного сектора будут иметь первостепенное значение для достижения целей в области устойчивого развития и борьбы с изменением климата. Наша широкая инновационная программа предусматривает создание управляемой подразделением “S3I” сети инновационных центров, которая связывает компании, инвесторов и предпринимателей, включая женщин и молодежь, в целях выработки практических решений, приносящих ощутимые результаты.

79. Мы воспользуемся синергизмом деятельности по инфраструктурным и инновационным аспектам работы “S3I”. Мы будем продвигать решения, предусматривающие трансграничную передачу знаний и технологий, которая может привести к совместному созданию инновационных и технологических фондов с инвесторами-единомышленниками.

80. Мы принимаем во внимание сделанный в обзоре политики акцент на том, что разделение труда в системе Организации Объединенных Наций должно основываться на сравнительных преимуществах. Мы намерены взять на себя свою долю ответственности, выступая в качестве механизма, способствующего распределению государственных финансовых средств и финансовых средств частного сектора на поддержку достижения странами целей в области устойчивого развития.

Оказание помощи нуждающимся людям

81. Мы помогаем нуждающимся людям посредством эффективного предоставления специальных экспертных услуг, основанных на международных нормах и стандартах.

Подходы к устойчивому осуществлению: экономические, социальные и экологические

82. В 2012 году мы поставили перед собой задачу решать сквозные оперативные вопросы через призму устойчивого развития⁵⁵. Мы постоянно совершенствуем наши подходы на основе рекомендаций государств-членов и извлеченных уроков. Эти подходы отражены в соответствующей структуре, включающей три взаимодополняющих измерения устойчивости: а) справедливый экономический рост; б) социальная справедливость и всеобщее участие; и в) экологический аспект⁵⁶.

83. Внедрение устойчивых подходов зависит от условий и характера осуществляемой деятельности. Они помогают добиваться целевых результатов в интересах людей посредством нашей деятельности по осуществлению. Благодаря показателям, полученным от Глобальной инициативы по отчетности, эта

⁵⁵ DP/OPS/2012/7.

⁵⁶ DP/OPS/2021/6-Annex I.

структура позволяет осуществлять контроль и готовить отчетность по всем измерениям в соответствии с целевыми показателями, установленными в нашей бюджетной смете (q.v.).

Учет социальных и экологических гарантий

84. Мы считаем социальные и экологические гарантии важнейшим средством направления усилий на помощь нуждающимся людям и развитие жизнестойких сообществ. Наши стандарты осуществления регулируют учет признанных норм при разработке и реализации наших проектов.

85. Мы привержены правам человека для всех, уважаем разнообразие и уделяем особое внимание вовлечению наиболее уязвимых слоев населения. Мы расширим нашу стратегию учета гендерной проблематики, чтобы активизировать наши усилия и охватить людей с ограниченными возможностями и другие уязвимые группы. В ней также будут предусмотрены мероприятия по предотвращению сексуальной эксплуатации и надругательств, включая соответствующие показатели риска.

86. Мы стремимся защищать здоровье и безопасность людей и будем продвигать нашу глобальную инициативу «Цель ноль», которая направлена на сокращение количества несчастных случаев, травм и заболеваний при осуществлении всех видов нашей деятельности.

87. Мы признаем, что закупки являются основополагающим аспектом почти во всем, что мы делаем для того, чтобы наши партнеры могли помогать нуждающимся людям. Наша практика устойчивых закупок неоднократно признавалась «лучшей практикой»⁵⁷.

88. Мы можем поддерживать развитие местного потенциала путем взаимодействия с партнерами по осуществлению в рамках местных цепочек поставок, укрепляя гарантии для себя и людей, с которыми и для которых мы работаем. Это предполагает сосредоточение внимания на правах человека, трудовых правах, этике поведения, вопросах борьбы с сексуальной эксплуатацией и сексуальными надругательствами, экологической ответственности, а также включает адресное развитие потенциала микропредприятий, малых и средних предприятий, а также предприятий, принадлежащих женщинам и молодежи.

89. Мы поддерживаем кампанию по борьбе с изменением климата, утратой биоразнообразия и деградацией экосистем. Мы будем изучать способы стимулирования рассмотрения вопросов экономики замкнутого цикла и стоимости жизненного цикла в нашей закупочной и инфраструктурной деятельности. Признавая чрезвычайную ситуацию, связанную с глобальным климатом, и в соответствии со стратегией устойчивого развития Организации Объединенных Наций и нашей бизнес-моделью, мы намерены изучить возможности сокращения нашего институционального углеродного следа.

Уроки, извлеченные из процесса осуществления

90. Мы стремимся развивать наши знания и стандарты осуществления с учетом извлеченных нами уроков. В соответствии с нашим мандатом на осуществление непрограммной деятельности мы не поддерживаем выполнение функции программного мониторинга и оценки, вместо этого мы обобщаем извлеченные уроки за счет процессов управления качеством и знаниями.

⁵⁷ DP/OPS/2021/4.

91. Мы принимаем во внимание при осуществлении контроля и представлении отчетности по вопросам всестороннего учета межсекторных проблем опыт взаимодействия с нашими партнерами, а также опыт, полученный в ходе оперативной деятельности, и отзывы, полученные от нашего совета получателей услуг и проводимых раз в два года опросов партнеров.

92. Мы будем дополнять существующие подходы к сбору отзывов и информированию об извлеченных уроках целенаправленным взаимодействием с партнерами. Будучи неотъемлемой частью системы управления качеством, мы можем посредством интервью или оценок лучше понять, как достигнутые нами результаты и оказанные услуги способствовали достижению более широких целей партнеров.

93. Поскольку мы занимаемся обобщением опыта, полученного в ходе процесса осуществления, мы можем сосредоточиться на отдельных или нескольких проектах с похожими характеристиками. Они могут быть распределены по виду обслуживания; политике, инструментарию и системе; сквозным вопросам; предназначены для конкретного партнера или категории партнеров; или по конкретным характеристикам (касающимся географии, принадлежности к группе стран и рисков, компонента Организации Объединенных Наций, сектора развития или цели в области устойчивого развития).

Создание возможностей для наших партнеров

94. Мы предоставляем нашим партнерам возможность «добиваться больших результатов при меньших затратах» на основе эффективного предоставления услуг по проектам либо на местном уровне, либо в качестве глобальных совместно используемых услуг.

Наши услуги по проектам

95. Мы помогаем нашим партнерам добиваться своих целей, и наши услуги по проектам остаются основой нашей поддержки. Мы стремимся к тому, чтобы заинтересованные стороны знали нас как эффективного и ориентированного на услуги стратегического партнера. Мы рассчитываем обеспечить оптимальное соотношение цены и качества в долгосрочной перспективе на основе предложений о комплексном обслуживании, которые позволяют нашим партнерам делать больше и лучше.

96. Основой сравнительных преимуществ ЮНОПС являются его гибкие и типовые услуги по проектам, включающие инфраструктурное обслуживание, закупки, управление проектами, людские ресурсы и финансовое управление. Как правило, в наших проектах мы объединяем два или более видов обслуживания, и наша поддержка варьируется от консультаций на начальном этапе до реализации проекта на последующих этапах. Наши специализированные формы предоставления услуг включают секретариатские услуги для международных инициатив и глобальные совместные услуги.

Признанная необходимость в повышении эффективности

97. Мы признаем, что эффективное использование ограниченных ресурсов будет иметь большое значение для достижения странами целей в области устойчивого развития. Исполнительный совет призвал другие структуры системы Организации Объединенных Наций воспользоваться нашими услугами по проектам для поддержки их деятельности по осуществлению. Сравнительные

преимущества нашей поддержки осуществления были признаны во внешних исследованиях, а также нашим советом получателей услуг⁵⁸.

98. Мы принимаем во внимание тот факт, что Сеть по оценке эффективности работы многосторонних организаций в своей оценке, завершенной в середине 2021 года, подтвердила актуальность нашей роли и признала, что наша бизнес-модель и самофинансирование обеспечивают уникальные преимущества. Области для улучшения, выделенные в ходе оценки, отражены в этом плане.

Надежный ресурс Организации Объединенных Наций

99. Мы стремимся оставаться надежным ресурсом в сфере услуг по проектам, создавая партнерам условия для оперативного и гибкого осуществления деятельности даже в самых сложных условиях. Мы считаем, что эффективная и ориентированная на работу на местах Организация Объединенных Наций, отвечающая вызовам XXI века, должна постоянно искать новые способы работы для оптимизации своего оперативного присутствия.

100. В рамках нашей бизнес-модели предоставления услуг по принципу «оплата за обслуживание» мы будем продолжать уделять особое внимание оптимизации способов предоставления услуг, в том числе в рамках глобальных совместных услуг. Мы будем продолжать анализировать и развивать наши системы и инструменты, с тем чтобы более грамотно управлять реализацией проектов. Для этого мы будем изучать все неиспользованные возможности цифровизации. Мы также будем использовать оперативный и управленческий опыт, полученный в ходе реагирования на пандемию COVID-19.

Оперативный опыт реагирования на пандемию COVID-19

101. В ходе оперативного реагирования на пандемию COVID-19 мы поняли, что можем внести свой вклад в эффективное и действенное реагирование на чрезвычайные ситуации, если будем выстраивать доверительные партнерские отношения с партнерами, потребности которых мы понимаем и которые понимают нашу уникальную бизнес-модель и оперативную роль.

102. Мы признаем важность контролируемого применения чрезвычайных процедур, в том числе путем направления обученного персонала для наращивания потенциала в поддержку ключевых этапов принятия решений. Мы повысили эффективность работы за счет создания резерва кадров для поддержки наших отделений в вопросах согласования потребностей партнеров с нашими основными компетенциями, координируя обмен знаниями на всех уровнях организации.

103. Мы наблюдаем рост спроса на предметы медицинского назначения и инфраструктуру здравоохранения. Мы готовы сотрудничать с Механизмом COVAX по обеспечению глобального доступа к вакцинам и оказывать соответствующую поддержку в осуществлении. В период действия стратегии мы ожидаем увеличения спроса на адресную поддержку долгосрочного социально-экономического восстановления.

104. Мы готовы и далее изучать опыт, полученный в процессе осуществления. Опыт реагирования на пандемию COVID-19 показывает, что надежные партнерские отношения приводят к достижению эффективных результатов и что внутренний резервный потенциал, а также документированные знания и опыт имеют большое значение для оперативного реагирования.

⁵⁸ DP/OPS/2020/5, пункты 72–74.

С. Переориентированная система развития

105. Этап подготовки к переориентации системы развития Организации Объединенных Наций в основном завершен, и многие новые функции уже реализованы. К концу 2020 года государства-члены призвали Генерального секретаря обеспечить его полное выполнение.

Мандат на осуществление непрограммной деятельности и оперативная роль

106. Мы участвуем в реформе исходя из нашего мандата на осуществление непрограммной деятельности и оперативной роли в системе. Мы поддерживаем тезис четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики о том, что деятельность по улучшению координации, сотрудничества, эффективности и согласованности на всех уровнях системы развития осуществляется с учетом мандатов и ролей структур, их сравнительных преимуществ и эффективного использования их ресурсов и опыта⁵⁹.

107. Мы высоко ценим беспристрастное руководство на страновом уровне и внедрение системы управления и подотчетности для учреждений-резидентов и учреждений-нерезидентов. Мы внедрили модель двойной отчетности для директоров наших страновых отделений; уточнили сферу применимости сбора; и продолжили полностью оплачивать двойное долевое участие в расходах.

108. Мы гордимся тем, что добиваемся эффективности работы структур системы Организации Объединенных Наций, включая ее систему развития, под эгидой нашей самофинансируемой бизнес-модели. Мы считаем, что лучшим показателем эффективности, которую мы обеспечиваем, является спрос на наши услуги в рамках всей системы.

109. Мы являемся сторонниками взаимного признания стратегий, процедур, системных контрактов и соответствующих оперативных механизмов. Мы ориентируемся на спрос и никому не навязываем наши услуги. Мы готовы участвовать в тематических совместных стратегических партнерствах на страновом уровне в поддержку эффективного осуществления, в том числе посредством закупок и глобальных совместных услуг, оказываемых вне зависимости от местоположения.

110. С 2016 года мы являемся полноправным и равноправным членом Координационного совета руководителей. В 2019 году Генеральный секретарь назначил нашего Исполнительного директора председателем Комитета высокого уровня по вопросам управления. Мы также являемся членом Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию.

111. Мы продолжаем укреплять институциональный потенциал, чтобы директора наших страновых и многострановых отделений могли надлежащим образом взаимодействовать на страновом уровне. Мы поощряем приоритетное участие в стратегических диалогах по вопросам оперативного сотрудничества с правительствами и партнерами в страновых группах Организации Объединенных Наций, в том числе в поддержку реализации Рамочной программы Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития или аналогичных планов.

⁵⁹ Резолюция 75/233, пункт 9.

III. Как мы это делаем: приоритеты управления

A. Руководство и бизнес-модель

Механизмы управления

112. Мы работаем в рамках механизмов управления, согласующихся с механизмами управления других организаций системы Организации Объединенных Наций. Директор-исполнитель подотчетен Исполнительному совету и Генеральному секретарю. Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций проводит внешнюю ревизию для государств-членов в Исполнительном совете и Пятом комитете, а Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам формулирует соответствующие рекомендации.

113. Мы выполняем функцию внутреннего надзора, которая соответствует нашему мандату на осуществление непрограммной деятельности. Группа внутренней ревизии и расследований была создана в 2007 году, а функциональное звено по вопросам этики, созданное в 2009 году, в 2019 году было оформлено в Отделение по этике и соблюдению норм. Оба подразделения осуществляют внутренний надзор и консультируют Директора-исполнителя и Исполнительный совет.

114. В течение более десяти лет Консультативный комитет по ревизии и его предшественники оказывали внешние независимые консультативные услуги Директору-исполнителю и представляли ежегодный доклад Исполнительному совету. Кроме того, Генеральный секретарь создал совет получателей услуг, в котором партнеры могут консультировать Исполнительного директора по оперативным вопросам.

115. Наша команда старших руководителей обеспечивает форум для внутренней координации и поддержки стратегического позиционирования. В нее входят Исполнительный директор, пять директоров и Главный административный сотрудник инициативы “S3I”.

Уникальная бизнес-модель

116. Поскольку наша самофинансируемая бизнес-модель является уникальной в системе Организации Объединенных Наций, многие заинтересованные стороны не знакомы с нашим мандатом на осуществление непрограммной деятельности. В отличие от программных организаций, которые преимущественно финансируют свою деятельность за счет сбора средств в счет основных и неосновных взносов, мы предоставляем услуги в обмен на покрытие прямых затрат плюс управленческая «плата за обслуживание», покрывающая непосредственные и потенциальные будущие косвенные расходы.

117. Наша модель частной структуры требует бюджетной осмотрительности и ставит внутренние инвестиции в зависимость от сохранения востребованности организации для партнеров. Жизнеспособность нашей бизнес-модели и значимость в системе Организации Объединенных Наций были подтверждены в ряде внешних исследований и обзоров⁶⁰.

Глобальный охват и оперативное развертывание во многих странах

118. Благодаря нашему глобальному охвату мы признаем, что универсального подхода не существует. Мы проявляем гибкость и оперативность при развертывании с целью оказать поддержку реализации национальных приоритетов и

⁶⁰ DP/OPS/2020/5, пункт 73.

планов и укрепить национальный потенциал и усилить национальную ответственность за осуществление и лидерство. Мы управляем своей деятельностью через страновые и многострановые подразделения, организованные в региональные структуры. Мы осуществляем развертывание в соответствии с потребностями партнеров. Хотя мы наделены полномочиями заключать соглашения с принимающей страной, мы сохраняем минимальное институциональное присутствие, выступая во многих странах в качестве учреждения-нерезидента.

119. В соответствии с нашей уникальной самофинансируемой бизнес-моделью и статусом «прочей структуры» системы Организации Объединенных Наций, мы возмещаем затраты на наши институциональные знания, отчетность и присутствие в стране за счет сбора, который мы взимаем за предоставление услуг, а не за счет взносов.

Планирование и отчетность увязаны с бизнес-моделью

120. Мы поддерживаем гибкий, основанный на потребностях режим планирования и передачи отчетности, соответствующий нашей уникальной бизнес-модели. Мы определяем наши многолетние приоритеты и области для инвестиций на основе анализа внешних и внутренних бизнес-данных, включая данные о потребностях и рисках стран, находящихся в особой и нестабильной ситуации, планах и стратегиях стран осуществления программ.

121. Мы определяем свой вклад на уровне результатов и представляем отчетность о них, используя преимущества цифровизации и общесистемных стандартов данных, чтобы увязать реализацию проектов с интересами получающих помощь стран и целями в области устойчивого развития. Мы отслеживаем эффект от применения наших устойчивых, адаптивных и инклюзивных подходов к осуществлению с помощью ряда показателей.

122. Мы развивали и продолжаем развивать свой потенциал в области планирования и отчетности, ориентированных на результат, в соответствии с нашими стратегическими рамками и оперативной ролью. Мы изучим возможность дополнения отчетности по соответствующим осуществляемым проектам за счет систематического сбора данных о результатах, проверенных партнерами. Это может быть показатель экономии финансовых средств, достигнутый в результате осуществления от имени стран государственных закупок, и/или число людей, на которых направлена наша деятельность по реализации проектов.

В. Управленческие задачи на 2022–2025 годы

123. Мы определили наши управленческие задачи на 2022–2025 годы исходя из того, что мы по-прежнему будем «соответствовать своему назначению» в достижении целей нашего вклада.

Управленческие цели и стимулирующие факторы

124. В своем стремлении к качеству и организационному совершенству мы исходим из четырех управленческих целей. Они определяют наши управленческие задачи по четырем направлениям нашей сбалансированной системы показателей: партнеры, кадры, процессы и финансы. Каждая управленческая цель сопровождается тремя стимулирующими факторами:

а) эффективность для партнеров — i) управление эффективностью партнеров; ii) партнерское взаимодействие в интересах расширения знаний и повышения отдачи; и iii) информирование о вкладе в повышение эффективности.

b) Высокая квалификация сотрудников — i) формирование культуры, основанной на ценностях и принципах Организации Объединенных Наций; ii) привлечение, признание и развитие перспективных кадров; и iii) укрепление руководства.

c) Совершенствование процессов — i) обеспечение эффективности и согласованности; ii) выполнение контрольных показателей; и iii) услуги в области инноваций и платформа для оказания услуг.

d) Финансовое управление — i) обеспечение роста и оказание услуг; ii) уязвимость расходов с отдачей; и iii) инвестирование в знания и инновации.

125. В нашей двухгодичной бюджетной смете (DP/OPS/2021/6) мы изложили задачи и ключевые показатели эффективности по каждому из 12 стимулирующих факторов. Мы оцениваем общеорганизационные результаты и представляем отчетность по ним на основе показателей нашей системы оценки результатов управления.

Опыт управления в условиях пандемии COVID-19

126. Работая в условиях ограничений, введенных в связи с пандемией COVID-19, мы увидели, что наша динамическая модель управления адаптивна. Мы оперативно принимаем меры, чтобы обеспечить общую устойчивость функционирования, и изменяем график осуществления, меняем направленность или приступаем к реализации мероприятий с учетом меняющихся требований.

127. Благодаря целеустремленным сотрудникам, использующим цифровые технологии, мы смогли обеспечить непрерывность оказания услуг, во многих случаях работая удаленно. Опыт показал, что виртуальные методы работы открывают новые возможности для быстрого развертывания и экономичного присутствия в стране, но могут нарушить баланс между работой и личной жизнью и привести к физической изоляции. Это еще раз показало нам важность личных связей для достижения доверия и выстраивания социальных связей друг с другом, нашими партнерами и людьми, которым мы служим.

128. Мы активно изучаем возможности использования преимуществ гибридных режимов работы для оптимизации методов дистанционного развертывания и сотрудничества. Мы учтем полученный опыт и, уделяя особое внимание доверию и гибкости, усовершенствуем организационные структуры, чтобы активизировать творческий потенциал и продолжать внедрять инновационные решения, которые мы предоставляем.

С. Изучение возможностей цифровизации для использования в работе

129. Мы считаем, что по мере развития четвертой промышленной революции мы обязаны изучать возможности цифровой трансформации, приносящей ощутимую пользу странам и нуждающимся людям.

130. Мы должны использовать целостный подход, стремясь: а) постоянно адаптировать методы оказания содействия нашим партнерам; б) сделать ЮНОПС привлекательным работодателем; и с) усовершенствовать системы и инструменты, с помощью которых мы осуществляем нашу деятельность.

131. Мы ожидаем, что этот процесс займет несколько лет и потребует значительных инвестиций. Мы будем выделять время и ресурсы на изучение условий осуществления стратегических инвестиций в цифровые возможности в рамках единой концепции и дорожной карты. Мы будем действовать поэтапно,

ориентируясь на сопоставление нашей цифровой зрелости с соответствующими отраслевыми стандартами.

132. Мы будем выявлять и предвидеть возможности и проблемы для наших деловых операций и их последствия для нашего цифрового видения и дорожной карты. Мы рассмотрим виды инструментов и систем, которые могут нам понадобиться, не ограничиваясь внутренними системами, поддерживающими повседневную деятельность, а изучая возможности систем и инструментов для предоставления услуг и использования клиентами.

133. Эта инициатива послужит основой для принятия решений по «защите будущего» нашей платформы реализации проектов, поскольку мы разрабатываем портфель систем, инструментов и инициатив для поддержки эффективного и результативного управления нашими проектами и формирования основных рабочих навыков, которые потребуются в будущем.
