



**Исполнительный совет Программы
развития Организации Объединенных
Наций и Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения**

Distr.
GENERAL

DP/1997/16/Add.7
3 March 1997

RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

Ежегодная сессия 1997 года
12—23 мая 1997 года, Нью-Йорк
Пункт 8 предварительной повестки дня

ЕЖЕГОДНЫЙ ДОКЛАД АДМИНИСТРАТОРА И СВЯЗАННЫЕ С НИМ ВОПРОСЫ

Добавление: Основа для консультаций с Исполнительным советом

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ: ПРООН 2001 ГОДА

Руководствуясь решениями о важных реформах, одобренных Исполнительным советом в период 1994—1995 годов, ПРООН с середины 1996 года осуществляет процесс управляемых перемен, с целью приведения ее внутреннего потенциала в соответствие с ее новым концептуальными взглядами, ролью и целями. В настоящем документе излагаются основные предложения, вытекающие из самого последнего этапа процесса перемен.

Предложения обусловлены, в частности, необходимостью: а) расширить права и возможности страновых отделений, с тем чтобы обеспечить предоставление оперативных, отвечающих запросам услуг в области развития с целью оказания содействия охваченным программами странам в деле достижения ими своих целей устойчивого развития человеческого потенциала (УРЧП); б) повысить качество и воздействие программ и услуг в главных областях сосредоточения усилий, одобренных ПРООН, посредством более полного использования ее опыта на страновом, региональном и глобальном уровнях; и с) создать более целостную, ответственную и эффективную с точки зрения затрат организацию с более стабильным стилем руководства, более действенным процессом принятия и выполнения решений, а также атмосферу доверия, профессионального отношения к делу и единство внутри коллектива сотрудников.

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ИНИЦИАТИВЫ В ИНТЕРЕСАХ ПЕРЕМЕН: ПЕРВЫЙ ЭТАП, 1994—1995 ГОДЫ	1 — 9	3
II. ИНИЦИАТИВЫ В ИНТЕРЕСАХ ПЕРЕМЕН: РАЗВЕРТЫВАНИЕ ВТОРОГО ЭТАПА, 1996—1997 ГОДЫ	10—15	7
A. Зачем понадобился еще один этап перемен?	10—11	7
B. Процесс создания ПРООН 2001 года	12—15	8
III. НА ПУТИ К 2000 ГОДУ: ТРИ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НОВОЙ ПРООН	16—70	9
A. <u>Приоритеты на страновом уровне: оказание оперативных и адекватных услуг в области развития высокого качества, удовлетворение потребностей охваченных программами стран в связи с УРЧП</u>	18—33	9
B. <u>Эффективность и воздействие: обеспечение отдачи денежных средств</u>	34—43	14
C. <u>Эффективность, отчетность и эффективное управление: создание основной структуры и инфраструктуры</u>	44—70	16
IV. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА	71	21
<u>Приложения</u>		
I. ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ		22
II. ТРИ ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ПРООН 2001 ГОДА		24

I. ИНИЦИАТИВЫ В ИНТЕРЕСАХ ПЕРЕМЕН: ПЕРВЫЙ ЭТАП, 1994—1995 ГОДЫ

1. В начале 1994 года Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) приступила к осуществлению беспрецедентного диапазона реформ, направленных на обновление своей роли, первоочередных задач, механизмов разработки программ и других определяющих ее облик характеристик. Была поставлена задача перегруппировать потенциал Организации по трем направлениям и превратить ее: а) в эффективного партнера в новых условиях для сотрудничества в области развития, складывающихся после окончания "холодной войны"; б) в механизм объединения и координации усилий в области развития с целью укрепления поддержки системы Организации Объединенных Наций для процесса развития; и с) в эффективный инструмент обновленной системы международного сотрудничества в области развития. Эти изменения осуществлялись одновременно с усилиями, которые прилагались ускоренными темпами с целью создания более компактной, более эффективной и более ответственной организации.

2. Эти изменения оказались возможными благодаря тесному сотрудничеству между ПРООН и ее Исполнительным советом. В феврале 1994 года Администратор представил Исполнительному совету соображения о переменах в ПРООН. На своих ежегодных сессиях в 1994 и 1995 годах Исполнительный совет отреагировал на эту инициативу новыми руководящими указаниями ПРООН на трех уровнях: на глобальном уровне, как ведущему форуму международного сотрудничества по устойчивому развитию человеческого потенциала (УРЧП); на уровне системы Организации Объединенных Наций, как механизму объединения усилий для УРЧП; и на национальном уровне, как форуму и партнеру для достижения УРЧП в соответствии с национальными первоочередными задачами. Новый устав ПРООН нашел свое отражение в концептуальной основе УРЧП (см. Приложение I) и в Определении ее целей, одобренных Исполнительным советом в 1996 году. Осуществление в 1994—1995 годах Исполнительным советом изменений направленности основного мандата ПРООН, механизмов разработки программ и юридических оснований представляет собой событие, имеющее самые далеко идущие последствия в истории этой Организации с момента принятия резолюции 2688 (XXV) Генеральной Ассамблеи от 11 декабря 1970 года ("Консенсус").

3. ПРООН активно выполняла эти руководящие указания, общесистемные руководящие указания, например, те, которые содержатся в резолюциях Генеральной Ассамблеи 47/199 и 50/120, бюджетную стратегию ПРООН и другие меры подотчетности и повышения эффективности работы. Руководящие указания в отношении необходимых перемен в Организации подробно изложены в Плане ПРООН на 1995 год и на 1996—1997 годы и в ряде других документов. Таким образом, крупные перемены в ПРООН стали реальностью сегодняшнего дня. ПРООН предпринимает шаги по шести конкретным направлениям:

4. Первое направление : сосредоточение усилий ПРООН на самых первоочередных задачах развития:

а) Обязательство ПРООН придать искоренению бедности самое первоочередное значение переведено в плоскость практических действий. В настоящее время ПРООН осуществляет свои мероприятия на территории порядка 80 стран с целью оказания помощи в области разработки или осуществления комплексных национальных стратегий по борьбе с бедностью. Анализ ресурсов, утвержденных для осуществления программ в 1994 и 1995 годах, показывает, что 39 процентов основных средств выделено непосредственно для искоренения бедности и обеспечения надлежащих уровней жизни; 32 процента этих средств выделено на эффективное управление; и 21 процент на окружающую среду;

b) Поскольку УРЧП предполагает оперативное, эффективное и действенное управление, ПРООН укрепило свою роль по оказанию помощи в деле создания потенциалов в правительственных структурах и в гражданском обществе для разработки политики и осуществления программ, включая широкое участие тех, кто затронут решениями в области развития;

c) ПРООН обязуется выделять свои ресурсы наиболее нуждающимся странам: в настоящее время 60 процентов основных ресурсов выделено наименее развитым странам и почти 90 процентов странам, годовой доход которых на душу населения составляет 750 долл. США или меньше;

d) Центральное место среди мероприятий ПРООН по борьбе с бедностью занимают мероприятия по расширению прав и возможностей бедняков, в том числе оказание помощи в обеспечении бедняков доступом к таким продуктивным активам, как кредит, профессиональная подготовка, права, предусмотренные законом, трудоустройство, природные ресурсы и связи с национальным и международным рынками. В то время как Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) сосредоточивают свои усилия на оказании базовых социальных услуг в сфере здравоохранения, образования и регулирования размеров семьи ПРООН делает упор на обеспечении устойчивого уровня жизни семей. Деятельность ПРООН в других сферах, а именно: улучшение положения женщин (70 процентов бедняков), улучшение состояния окружающей среды и создание рабочих мест в возрастающей степени подкрепляет усилия в этой приоритетной области борьбы с бедностью.

5. Второе направление: Усиление воздействия и отдачи программы ПРООН:

a) В 1995 году Исполнительный совет ввел в действие основанную на стимулах систему распределения основных ресурсов ПРООН среди различных стран с целью замены устаревшей системы распределения фиксированных размеров средств;

b) В условиях наличия ограниченных ресурсов на оказание помощи ПРООН пересмотрела направленность своей программы поддержки высокоэффективным мероприятиям в приоритетных областях для охваченных программами стран. Такая новая направленность, как правило, предполагает смещение акцента в сторону более широкого политического диалога и избрание программного подхода, согласно которому основное внимание уделяется масштабным, осуществляемым странами инициативам и стратегиям с разбивкой по секторам. Для достижения этих новых целей было необходимо укрепить основной потенциал ПРООН, например, экспертами в страновых отделениях по вопросам ВИЧ/СПИДа, пола, экономики и экологически устойчивого развития. Наряду с этим мандат, предусматривающий упор на национальное исполнение, позволял круто изменять механизмы ПРООН по оказанию услуг;

c) В целях более полного использования технологий для укрепления процесса развития, в том числе для оказания поддержки более широкому доступу к Интернет, были приняты специальные меры. ПРООН разработала Программу создания сетей по вопросам устойчивого развития (ПСУР), которая позволяет устанавливать связь между более чем 5000 учреждений, включая правительственные органы, неправительственные организации (НПО), частный сектор, высшие учебные заведения и отдельных лиц в 30 странах;

d) Свыше 50 стран получили помощь в подготовке национальных докладов по развитию людских ресурсов, которые служат платформой для новых приоритетных областей политики. Важным подспорьем для этих докладов служит глобальный Доклад о развитии людских ресурсов.

6. Третье направление: Создание более компактной, более ответственной Организации:

а) В результате осуществления своей политики сокращения расходов ПРООН сократила объем своего административного бюджета на более чем 15 процентов в реальном выражении (1992—1997 годы) и сократила в общей сложности свои штатные должности почти на 15 процентов, причем в штаб-квартире штатные должности были сокращены на 32 процента. Эти изменения были продиктованы главным образом стремлением обеспечить максимальный объем ресурсов для охваченных программами ПРООН стран и повысить эффективность деятельности Организации с точки зрения затрат;

б) ПРООН ввела в действие и усовершенствовала процедуры, которые налагают персональную ответственность за ущерб, нанесенный Организации, и предусматривают вынесение наказаний за нарушения финансовых или иных правил;

в) В настоящее время отделения ПРООН в странах Азии и Африки находятся под контролем ведущих аудиторских международных фирм — практика, которая скоро будет применяться повсеместно;

г) ПРООН ввела в действие транспарентные, сравнительные процедуры для оценки работы сотрудников, а также для решений, связанных с наймом, продвижением по службе и назначениями сотрудников. В целях содействия достижению равенства полов в Организации была принята специальная политика;

д) ПРООН вкладывает значительные ресурсы в профессиональную подготовку и повышение квалификации сотрудников с целью максимального увеличения своего потенциала людских ресурсов. В настоящее время осуществляется стратегия использования компетентных людских ресурсов. Специальные меры были приняты для совершенствования процедур продвижения по службе сотрудников категории общего обслуживания и национальных сотрудников категории специалистов, на долю которых приходится большинство сотрудников ПРООН.

7. Четвертое направление: Оказание поддержки системе Организации Объединенных Наций и системе координаторов-резидентов:

а) ПРООН предприняла шаги к укреплению системы координаторов-резидентов посредством обеспечения доступа к ней кандидатов из других фондов и программ системы Организации Объединенных Наций; обеспечения оперативного финансирования деятельности координаторов-резидентов; расширения программ профессиональной подготовки и оказания основной поддержки; и посредством более строгой оценки работы управленческого звена и других сотрудников. ПРООН стремилась заменить подход к координации как к обмену информацией подходом к координации как к целенаправленному сотрудничеству в системе Организации Объединенных Наций;

б) Координаторы-резиденты оказывают поддержку 87 странам в деле подготовки документов по национальным стратегиям. Программные циклы ПРООН были увязаны с программными циклами других фондов и программ Организации Объединенных Наций в 27 странах, причем существенный прогресс в этой области достигнут еще в 55 странах. Кроме того, в настоящее время осуществляются другие мероприятия по согласованию, например, представления бюджета и программ. К 1997 году общие помещения для организаций системы Организации Объединенных Наций будут введены в эксплуатацию в 45 странах.

8. Пятое направление: Расширение услуг ПРООН населению, оказавшемуся в кризисной ситуации:

а) Признавая тот факт, что почти половина объема помощи в настоящее время предоставляется Организацией Объединенных Наций в виде гуманитарной помощи ПРООН приняла решение о своей перестройке, с тем чтобы стать самым надежным партнером в области развития для учреждений системы Организации Объединенных Наций по оказанию чрезвычайной помощи. Для повышения эффективности деятельности ПРООН в 25 странах с особыми условиями развития предусмотрены специальные процедуры, профессиональная подготовка и финансирование (цель выделения средств из основных фондов (ЦВСОФ) статья 1.1.3);

б) Отдел реагирования на чрезвычайные ситуации ПРООН был укреплен с целью оказания поддержки координаторам-резидентам и национальным группам в различных в предкризисных, кризисных и посткризисных ситуациях. Для работы в этих особых ситуациях были утверждены новые, более гибкие правила и процедуры. Составляются списки квалифицированных сотрудников, прошедших специальную подготовку. Кроме того, ПРООН взяла на себя серьезную ответственность оказывать поддержку Департаменту по гуманитарным вопросам в рамках мероприятий по обеспечению того, чтобы координаторы-резиденты, оказавшиеся в сложных и других чрезвычайных ситуациях, имели соответствующую подготовку и опыт для выполнения функций в качестве Координатора по гуманитарным вопросам Организации Объединенных Наций.

9. Шестое направление: Поиск новых партнеров для сотрудничества в области развития:

а) ПРООН признает, что большая часть целей, к достижению которых стремится Организация Объединенных Наций, затрагивает гражданское общество, и в этой связи предприняла шаги к расширению своего партнерства с НПО, частным сектором и организациями гражданского общества всех категорий. ПРООН приняла политику и правила содействия непосредственному осуществлению НПО проектов ПРООН и содействия максимально широкому участию групп гражданского общества в деятельности ПРООН;

б) ПРООН разработала целый ряд межучрежденческих соглашений, включая соглашения с Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Организации Объединенных Наций (ФАО), Международным валютным фондом (МВФ), Международным управлением по вопросам миграции (МУВМ), Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) и Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), а также с региональными экономическими комиссиями. Было одобрено создание нового механизма под названием Глобальный экономический фонд (ГЭФ), и по итогам переговоров было подписано соответствующее соглашение с ООНСПИД с Всемирным банком был подписан Меморандум о договоренности по вопросам координации "круглого стола" и усилий стран Консультативной группы. Партнерство ПРООН и Всемирного банка простирается от сотрудничества по таким глобальным инициативам, как Совместная и совместно финансируемая программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ООНСПИД), комплексное выполнение решений конференций Организации Объединенных Наций и Особая общесистемная инициатива Организации Объединенных Наций по Африке до укрепления внутривосточного сотрудничества в деле осуществления проектов, например, проекта по очистке Аральского моря и проекта поддержки мирному процессу на Ближнем Востоке через развитие.

II. ИНИЦИАТИВЫ В ИНТЕРЕСАХ ПЕРЕМЕН: РАЗВЕРТЫВАНИЕ ВТОРОГО ЭТАПА, 1996—1997 ГОДЫ

А. Зачем понадобился еще один этап перемен?

10. Во многих новых областях деятельности, определенных Исполнительным советом и руководством ПРООН, достигнуты впечатляющие и имеющие далеко идущее значение результаты. Однако в ходе самого процесса обновления были выявлены серьезные недостатки и слабые места в деятельности ПРООН, которые сдерживают достижение Организацией новых целей. Стало очевидным, что далеко идущие планы Исполнительного совета в отношении деятельности ПРООН "вне ее стен" требуют далеко идущих планов пересмотра руководством "внутренней" работы ПРООН. Другими словами, еще один этап перемен необходим не для пересмотра новых направлений, одобренных на первом этапе, а для их реализации. С этой целью для руководителей ПРООН старшего звена были определены следующие первоочередные задачи для следующего этапа перемен:

- a) Создать обновленную организацию (организацию с новыми организационными процессами и упрощенными и четкими процедурами; организацию, которая принимает решения и эффективно и безукоризненно их выполняет), с тем чтобы ПРООН могла двигаться значительно быстрее по многим направлениям перемен, которые были предусмотрены;
- b) Скорректировать приоритеты, потенциал и структуру ПРООН в соответствии с ее новой главной ролью с целью оказания содействия искоренению бедности через УРЧП и преодолению внутренних сдерживающих факторов, которые снижают действенность и эффективность;
- c) Усовершенствовать стиль руководства и создать в коллективе всех сотрудников стабильную атмосферу для высокой производительности труда, доверия, стремления к освоению новых знаний, ориентации на конечный результат, гарантированного качества и ответственного отношения к исполнению своих обязанностей. Для достижения этой цели упорядочить и укрепить внутренние системы управления, планирования, составления бюджета и программ, а также базы данных, контроль качества, мониторинг, механизмы отчетности и оценки ПРООН;
- d) Пересмотреть и изменить организационные и оперативные функции ПРООН с целью оказания максимально рентабельных, действенных и эффективных услуг охваченным программами странам, системе Организации Объединенных Наций и международному сообществу; и с этой целью создать более компактную и более быстро реагирующую на запросы организационную структуру посредством управляемого процесса децентрализации, комплексного разукрупнения и создания сети с целью задействования в полном объеме опыта ПРООН, накопленного на национальном, региональном и глобальном уровнях; и достигнуть такого уровня профессионализма, который необходим Организации для оказания особенных услуг в области развития ;

11. Выступая перед Исполнительным советом на его ежегодной сессии в 1996 году, Администратор информировал делегации о том, что ПРООН приступила на профессиональном уровне к официальному процессу управляемых перемен. Этот процесс, который символически был назван "ПРООН 2001 года", имел своей целью ускорить темпы продвижения ПРООН по тем направлениям, которые были недавно одобрены, в частности, посредством внесения коррективов в ее внутренние функции, процессы, системы и структуру в соответствии с ее новым мандатом.

В. Процесс создания ПРООН 2001 года

12. Высказываемые сотрудниками соображения оказывали заметное влияние на ход процесса создания ПРООН 2001 года. Комитет по управлению переменами в составе 21 члена, представляющих сотрудников организаций различного уровня, наблюдал за осуществлением мероприятий и поощрял сотрудников к участию в этом процессе. Один опытный представитель-резидент возглавил небольшую группу из трех сотрудников из категории специалистов и трех сотрудников категории общего обслуживания, которым было поручено координировать эти усилия. Семь групп для этого проекта работали неполный рабочий день в течении трех месяцев в областях, которые были отнесены к разряду областей, определяющих будущее Организации, а именно: оказание услуг в области стратегического развития; эффективность, ориентация на конечные результаты и подотчетность; людские ресурсы; управление информацией; связь и внешние сношения; стратегии финансирования и партнерства; структура управления и организационная структура. В работе этих групп приняли участия двадцать представителей-резидентов из всех регионов; вдвое больше людей получали регулярные консультации. Каждый проект был разбит на четыре этапа: постановка проблемы; составление планов и анализ; определение контрольных ориентиров; и поиск предпочтительных решений.

13. Для облегчения планирования процесса перемен и хода работ были привлечены консультанты по вопросам управления и внешние эксперты. В их число входит одна шведская фирма, имеющая успешный опыт в реорганизации частных компаний, которая помогала разрабатывать и развертывать процесс всесторонних перемен, и бывший старший сотрудник которой по-прежнему дает консультации, связанные с ПРООН 2001 года. Кроме того, учитывались мнения представителей НПО и частного сектора. Был использован опыт, накопленный в процессе осуществления перемен в ряде других организаций системы Организации Объединенных Наций, в частности в ЮНИСЕФ, УВКБ, Всемирной продовольственной программе (ВПП) и Всемирном банке, а также Комитете содействия повышению эффективности Секретариата Организации Объединенных Наций. Эти процессы были тщательно изучены, и соображения Исполнительного совета, высказанные на его трех очередных сессиях между сентябрем 1996 года и мартом 1997 года, были также приняты во внимание.

14. Правительства активно поддерживали процесс перемен. В дополнение к финансированию ранее восьми экспериментальных центров (ЭЦ) правительство Швеции выделило средства для покрытия расходов, связанных с наймом внешних консультантов и проведением практикумов. Правительство Дании выразило согласие финансировать новые подходы к созданию потенциалов через три экспериментальных центра. Правительство Нидерландов предоставило консультативные услуги заместителя министра своего министерства иностранных дел. Правительство Соединенного Королевства финансировало внедрение новшеств Отделом по вопросам устойчивого развития энергетики и окружающей среды. Ряд других доноров также проявил интерес к процессу перемен (в том числе правительства Германии и Японии), который будет принят во внимание в ходе осуществления.

15. ПРООН признает, что перемены — это длительный процесс, а не разовое мероприятие. Она должна действовать на широком пространстве в течение определенного времени. Вместе с тем путем принятия четких решений должны быть своевременно выявлены определяющие аспекты перемен. Кроме того, ПРООН считает, что реформа — это не столько реорганизация, сколько изменение формы работы Организации.

III. НА ПУТИ К 2000 ГОДУ: ТРИ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НОВОЙ ПРООН

16. Ниже приводятся предложения, вытекающие из этапа планирования перемен. В своей совокупности они образуют основу для консультаций с Исполнительным советом. Хотя изложенные в настоящем документе предложения не требуют в целом принятия мер Советом, Администратор преисполнен желанием заручиться советами и мнениями членов Совета, ибо некоторые из них обладают опытом осуществления перемен такого рода. Следует отметить, что изложенный здесь материал представляет собой резюме и что в Приложении II содержатся более подробные рекомендации. На ежегодной сессии 1997 года Совету будет представлен в качестве документа для зала заседаний план осуществления.

17. Все это время ПРООН действовала с пониманием того, что реформа в отдельных подразделениях системы Организации Объединенных Наций таких, как ПРООН, является важным составным элементом реформы в самой Организации Объединенных Наций. ПРООН привержена идее создания более эффективной и действенной системы развития Организации Объединенных Наций и считает, что изложенные в документе предложения подтверждают эту идею и могут быть дополнены различными другими идеями реформ, затрагивающими Организацию Объединенных Наций в целом. Эти предложения имеют четкую направленность на внутренние перемены и охватывают три широкие области.

А. Приоритеты на страновом уровне: оказание оперативных и адекватных услуг в области развития высокого качества, удовлетворение потребностей охваченных программами стран в связи с УРЧП

18. Концепция: Правительства принимающих стран располагают самыми мощными рычагами воздействия на жизненный уровень бедняков и на реализацию процесса УРЧП. Такая посылка придает стратегическую направленность деятельности ПРООН в области УРЧП. В этой области ПРООН оказывает приносящие свои плоды услуги в соответствии с индивидуальными потребностями стран, и степень воздействия этих услуг на потенциал управления УРЧП является определяющим критерием для ПРООН в плане достижения и планирования конечных результатов. Именно эти приоритеты стоят во главе угла партнерства и сотрудничества ПРООН с частным сектором, организациями гражданского общества, экспертами в области развития, международными организациями, занимающимися вопросами развития и другими организациями. С целью применения этой концепции на практике ПРООН должна резко повысить эффективность как своей сети страновых отделений, так и своего потенциала по мобилизации ресурсов для стран, которые она обслуживает. Другие инициативы, изложенные в разделах ниже, также направлены на достижение этой цели.

1. Главная особенность расширения страновых мероприятий ПРООН и поддержка системе координаторов-резидентов

19. В будущем во всех странах мира страновые отделения ПРООН будут выполнять роль ключевых центров в области развития и будут служить связующим звеном для более упорядоченных мероприятий системы Организации Объединенных Наций на страновом уровне. Страновые отделения имеют механизмы ресурсы, а не только задачи. Они будут в значительной мере освобождены от бремени бюрократических правил и процедур и сконцентрируют свое внимание на деятельности стратегического характера. Они будут наделены правами принимать управленческие, кадровые и технические решения в рамках организационной политики и правил. Страновые отделения будут играть роль источников основных ресурсов и центров осуществления мероприятия и будут активно мобилизовать средства от имени охваченных программами стран.

Мероприятия ПРООН на страновом уровне

20. Действенность и эффективность страновых мероприятий ПРООН в будущем будет обеспечена за счет следующих семи перемен:

а) К концу 1999 года в результате кадровой перестановки ПРООН откомандирует на места значительный процент своих сотрудников категории специалистов, которые в настоящее время работают в штаб-квартире. Это повысит уровень профессионализма на субрегиональном и страновом уровнях и позволит направлять кадры туда, где потребность в них испытывается наиболее остро. Кроме того, ПРООН введет в действие обязательную ротацию продвигающихся по служебной лестнице сотрудников в рамках своей гендерной политики и политики новых назначений;

б) Сотрудники проектов в различных странах мира, услуги которых оплачиваются за счет средств ПРООН, являются важным звеном процесса внутринационального развития, роль которого зачастую недооценивается. ПРООН наделит соответствующими полномочиями свыше 33 000 сотрудников проектов, услуги которых финансируются ПРООН, подключив их к сотрудникам ПРООН в системе экспертов Организации Объединенных Наций численностью 6000 человек;

в) Страновые отделения получают полную самостоятельность в плане утверждения подпрограмм и проектов в рамках постранового сотрудничества. Будет укреплен их потенциал по определению, разработке и оценке проектов;

г) ПРООН изменит в другую сторону нынешнее соотношение времени, затрачиваемого на административные и профессиональные задачи в страновых отделениях, которое выражается пропорцией 60:40. Организация будет поощрять эти отделения к тому, чтобы они снимали с себя задачу выполнения нестратегических административных функций, если это позволяет повысить эффективность и рентабельность и упразднить устаревшие правила и процедуры. Система управления информацией ПРООН будет служить вспомогательным механизмом контроля в реальном режиме времени для штаб-квартиры за счет обеспечения в согласованном порядке доступа к базам данных страновых отделений, в результате чего наполовину сокращается количество докладов (150 докладов), которое каждое отделение подготавливает ежегодно;

д) Штаб-квартира сократит время решения поставленных перед ней вопросов за счет введения в действие правила ответа на запросы страновых отделений в срок, не превышающий пяти дней. Для страновых отделений будет создан единый пункт связи в штаб-квартире, который будет отвечать на все запросы, по которым необходимо принять соответствующие решения. Этот пункт будет функционировать при Региональном бюро;

е) Страновые отделения будут принимать непосредственное участие в работе Исполнительного комитета Администратора. С целью вынесения рекомендаций и руководящих указаний по вопросам, затрагивающим мероприятия в регионах, Исполнительный комитет будет созывать два раза в год расширенные сессии с участием группы представителей-резидентов, делегированных своими коллегами на местах;

ж) Для содействия избранию межучрежденческого подхода и для направления на места групп поддержки страновые отделения будут получать помощь от предлагаемого для создания в штаб-квартире подразделения поддержки мероприятиям.

21. ПРООН укрепит основной потенциал страновых отделений посредством обеспечения более легкого доступа этих отделений к ресурсам технической поддержки — один из важнейших шагов процесса реформирования. Она создаст порядка 12—15 субрегиональных баз ресурсов для организации

оказания ориентированной на спрос технической поддержки для страновых отделений и создаст координационные центры для сбора и распространения информации по наилучшей практике УРЧП. Это сократит время обратной связи и обеспечит страновым отделениям более широкий доступ к соответствующим и апробированным специальным техническим знаниям и опыту. Сети экспертов, созданные с помощью этих баз, будут дополнять, а не дублировать работу существующих информационных сетей, в том числе сетей, управляемых международными НПО.

22. Осуществляется процесс упорядочивания процедур, руководств и наставлений. Страновые отделения будут иметь также более оперативный доступ к фондам специального назначения, управляемых в централизованном порядке. Системы управления будут постепенно переведены с режима заблаговременного контроля на режим контроля конечных результатов. Это позволит сместить акценты в системе надзора ПРООН с контроля исходных факторов в сторону оценки результатов и воздействия.

23. ПРООН укрепит потенциал людских ресурсов страновых отделений и признает ключевую роль национальных сотрудников. ПРООН предпримет следующие шаги: а) организует профессиональную и управленческую подготовку национальных сотрудников и расширит возможности продвижения по службе и улучшит мобильность и критерии признания заслуг; б) повысит уровень осуществления в странах, переживающих кризис, посредством создания специальных потенциалов людских ресурсов и механизмов быстрого реагирования; в) расширит масштабы использования контрактов на мероприятия ограниченного срока осуществления (МОСО) страновыми отделениями для заполнения пробелов в профессионализме, а также масштабы непосредственного использования средств служб поддержки развитию с целью найма высококвалифицированных национальных экспертов в приоритетных областях; и д) включит в штатное расписание новых сотрудников/новые должности, выведенные из штатного расписания штаб-квартиры, с целью выполнения таких важных функций, как разработка основных программ, накопление знаний, информационно-пропагандистская работа и налаживание политического диалога.

24. ПРООН поднимет на качественно новый уровень осуществление всех мероприятий на местах посредством установления отношений партнерства и наставничества со страновыми отделениями, которые позволят сильным страновым отделениям подтягивать более слабых.

25. В целях обеспечения эффективности деятельности сетей на местах с точки зрения затрат ПРООН изыскивает альтернативные структуры для страновых отделений, поскольку универсальность отнюдь не означает единообразия структур и представительства.

Система координаторов-резидентов

26. Успешное функционирование системы координаторов-резидентов, которая целиком финансируется и поддерживается ПРООН, определяется полезностью этой системы для правительств охваченных программами стран и поддержкой этой системе со стороны всей Организации Объединенных Наций. В системе Организации Объединенных Наций необходимо разработать новые межучрежденческие и межправительственные соглашения и инициативы, с тем чтобы координаторы-резиденты могли выполнять свои функции более эффективно. Необходимо более четко определить обязанности всех членов страновых групп Организации Объединенных Наций и найти сферы совпадения интересов с целью налаживания более тесного сотрудничества между учреждениями Организации Объединенных Наций для оказания совместной поддержки решению национальных первоочередных задач.

27. Отделения ПРООН во все большей степени переходят на режим функционирования отделений Организации Объединенных Наций, и ПРООН намерена и впредь следовать этим курсом. Под

руководством координаторов-резидентов отделения будут получать поддержку через межучрежденческие механизмы разделения расходов и ориентированные на страны тематические группы, что является отражением практики выполнения решений важных конференций Межучрежденческими целевыми группами Административного комитета по координации (АКК). Координаторам-резидентам будет рекомендовано увеличить количество общих должностей Организации Объединенных Наций и шире внедрять общие постранные оценки и создавать общие базы данных Организации Объединенных Наций по экономическим и социальным показателям. Эти механизмы позволят наладить осуществление совместных важных мероприятий по планированию средств и программ, что приведет к разработке программ на основе более тесного сотрудничества и более высокой рентабельности. ПРООН будет задействовать большее число партнеров системы Организации Объединенных Наций для общих систем и служб с целью создания более целостной и эффективной административной инфраструктуры Организации Объединенных Наций.

28. В штаб-квартире ПРООН обеспечит более адекватный уровень оперативной поддержки мероприятиям системы координаторов-резидентов, наладит функционирование четких каналов представления отчетности и жесткий контроль за осуществлением мероприятий. Управление Организации Объединенных Наций по поддержке и обслуживанию (УПООН) будет постепенно переведено на режим работы межучрежденческого отделения, в задачи которого входят обслуживание и поддержка системы координаторов-резидентов. Оно будет укреплено путем откомандирования старших должностных лиц из других учреждений. УПООН обеспечит в помощь Администратору контроль за системой координаторов-резидентов, причем его функции будут предусматривать, в частности, компетентный отбор и оценку координаторов-резидентов; межучрежденческое согласование политики разработки программ и процедур; и управление финансовыми ресурсами в поддержку функциям координаторов-резидентов. Кроме того, оно создаст механизм обмена наилучшей практикой координации деятельности страновых отделений. Администратор и УПООН обеспечат широкое участие различных учреждений в работе системы координаторов-резидентов и контроль за ее деятельностью.

29. ПРООН более детально пересмотрит свою собственную программу в целях содействия налаживанию сотрудничества в системе Организации Объединенных Наций на страновом уровне. Поддержка ПРООН для комплексных стратегий борьбы с бедностью, для составления национальных докладов по развитию людских ресурсов, для инициатив интеграции и развития общин, совещаний за круглым столом и совещаний консультативной группы и для координации оказания помощи будет в своей совокупности расширять возможности для налаживания сотрудничества внутри системы Организации Объединенных Наций.

2. Важное обязательство по мобилизации ресурсов от имени охваченных программами стран

30. Без своего роста как организации ПРООН не может оказывать эффективное содействие охваченным программами странам в деле достижения ими своих целей в области УРЧП и не может переводить идеи, лежащие в основе ее деятельности, в плоскость высокоэффективных мероприятий в области развития. Основные ресурсы являются фундаментом финансирования программ ПРООН, тогда как неосновные ресурсы представляют собой важный источник для роста. Конструктивная стратегия роста для ПРООН 2001 года будет предусматривать поддержание объема основных средств на уровне, который отвечает таким характеристикам ПРООН, как универсальность, беспристрастность и ориентация на борьбу с бедностью. Кроме того, она будет использовать возможности, обеспечиваемые за счет ассигнования средств. Все взносы должны отвечать согласованным целям и задачам УРЧП и способствовать их достижению. В тоже время нынешнее положение с осуществлением должно быть изменено к лучшему.

31. Каждое из страновых отделений ПРООН должно стать центром мобилизации ресурсов. ПРООН должна рассматриваться как хорошее капиталовложение в решение трудных задач развития в будущем. Она должна мобилизовывать денежные средства в рамках осуществления проектов на национальном уровне. Однако долгосрочная задача мобилизации средств для финансирования программ является более многогранной. В этой связи ПРООН продолжит решать, на глобальном и местном уровне, задачу активизации сотрудничества в области развития, увеличения размеров Официальной помощи на цели развития (ОПР) и будет создавать новую основу для сотрудничества в области развития. Для того чтобы эффективно обслуживать охваченные программами страны, ПРООН предусматривает увеличение в два раза своей базы ресурсов в течении пяти лет. Усилия будут сосредоточены на мобилизации ресурсов на страновом уровне. ПРООН намерена:

- a) активно проводить стратегию предоставления услуг и активно добиваться целей 1996 года, чтобы содействовать разработке программ и ускорению темпов предоставления услуг в конкретных странах;
- b) определить показатели мобилизации ресурсов на глобальном, региональном и страновом уровнях и определять стимулы для сотрудников с целью достижения этих показателей;
- c) создать систему стимулов для уплаты взносов правительственными местными отделениями, в рамках которой по-прежнему будут засчитываться взносы натурой и которые предусматривают взимание ресурсов ЦВСОФ в случае неплатежа;
- d) принять новые, упрощенные, более гибкие и децентрализованные соглашения для целевых фондов, правительств и разделения расходов с третьими сторонами;
- e) разработать и применять соответствующие меры организационной политики и гибкие руководящие принципы для обеспечения финансирования частного сектора и развития партнерства с частным сектором;
- f) пересмотреть и расширить охват ПРООН основных доноров в рамках консультаций с представителями столиц и стран-доноров;
- g) направлять сотрудников ПРООН для работы во Всемирном банке и других международных финансовых учреждениях (МФУ) в рамках обмена, откомандирования или программ налаживания отношений;
- h) разработать и осуществлять новую стратегию работы с новыми, а также с традиционными донорами.

32. Во многих кризисных ситуациях необходимо содействовать достижению более широкой взаимодополняемости между мероприятиями по оказанию чрезвычайной помощи и мероприятиями по оказанию помощи в целях развития. ПРООН может обеспечить эту жизненно важную связь. В этой связи первоочередное внимание будет уделяться налаживанию расширенного процесса обращения за помощью ко всем соответствующим сторонам. В рамках своего мандата деятельности координаторов-резидентов ПРООН будет содействовать: а) определению программ; б) мобилизации средств; и в) представлению финансовых ведомостей и отчетов. В чрезвычайных обстоятельствах ПРООН в сотрудничестве с Департаментом по гуманитарным вопросам и Межучрежденческим постоянным комитетом будет повышать эффективность своей деятельности как центра обеспечения перехода от оказания чрезвычайной помощи к оказанию долгосрочной помощи в целях развития посредством восстановления и перестройки.

33. В качестве составной части своей информационно-пропагандистской работы и мероприятий по мобилизации ресурсов ПРООН будет стремиться к большей открытости, и ее сотрудники будут более открыто и чаще общаться с представителями средств массовой информации и клиентами. Так, в бюджетах новых проектов и программ будут предусмотрены статьи расходов на связь с общественностью и информационно-пропагандистскую работу. Между сотрудниками, занимающимися вопросами политики, вопросами существа, оперативными вопросами и вопросами средств массовой информации, будут укреплены организационные связи.

В. Эффективность и воздействие: обеспечение отдачи денежных средств

34. Концепция: самая первоочередная задача ПРООН 2001 года, заключается в оказании содействия достижению целей развития в рамках мероприятий по УРЧП и , в частности, содействия искоренению бедности. ПРООН предлагает четко определенные вспомогательные услуги, которые отвечают национальным потребностям и отражают ее отличные от других цели и потенциал. ПРООН является организацией, которая постоянно наращивает свой потенциал, располагает широким диапазоном идей и знаний, почерпнутых из своего собственного опыта работы в конкретных странах, и оперативно направляет поток этой информации в поддержку диалогу, информационно-пропагандистской работы и составлению программ в различных условиях на страновом, региональном и глобальном уровне. ПРООН признает факт ограниченности ресурсов для сотрудничества в области развития и в этой связи считает, что все вклады должны разумно расходоваться в целях обеспечения их максимальной отдачи. Важное значение имеют первоочередные задачи и приоритеты, включая тщательно спланированное целевое использование ресурсов.

1. Обеспечение более четкой направленности программ и целевое выделение ресурсов на удовлетворение самых неотложных потребностей в области развития

35. Если ПРООН будет неизбежно братья за решение любых задач, то она не станет эффективной Организацией, даже в рамках своей деятельности по УРЧП. С учетом различия национальных условий в охваченных программами странах сосредоточение усилий на первоочередных потребностях в рамках УРЧП должно достигаться главным образом на страновом уровне. С целью максимального повышения потенциала, воздействия и ответственности Организации наряду с учетом необходимости обеспечить избрание гибких подходов на национальном уровне необходимо в обязательном порядке определить также широкие параметры и организационные стратегические цели.

36. Наряду с процессом совершенствования своей деятельности, который высоко оценивается клиентами, ПРООН предлагает разработать набор вспомогательных услуг в рамках своих основных областей деятельности. Материалы результатов этих мероприятий, которые должны отражать самые разнообразные виды спроса на услуги ПРООН в настоящем и будущем времени, будут представлены в апреле Исполнительному совету на предмет неофициальных обсуждений. Создание потенциала будет занимать центральное место среди этих результатов и услуг в области развития.

37. В рамках своей системы координаторов-резидентов и вместе с другими партнерами по налаживанию сотрудничества в области развития ПРООН будет оказывать поддержку в проведении общих постранных оценок, составлении документов о национальной стратегии и разработке других инициатив, с тем чтобы обеспечить дополняемость своих мероприятий мероприятиями других партнеров.

38. ПРООН будет по-прежнему держать в центре своего внимания беднейшие страны и в тоже время обеспечивать повсеместное осуществление программ. Согласно формуле определения совокупных ресурсов, принятой для новых механизмов программирования, ПРООН будет стремиться

уравнять объемы неосновных взносов с объемами основных взносов, применяя модель, которая успешно была внедрена в странах Латинской Америки и Карибского бассейна и затем использована в других регионах.

2. Упор на высококачественные, высокоэффективные программы наряду с обеспечением поддержки и кадрового потенциала, необходимых для их разработки и осуществления

39. В продолжения первого этапа ПРООН в рамках своих новых механизмов разработки программ гибко выделит ресурсы для стимулирования осуществления и обеспечит соблюдение критериев качества программ посредством более совершенных методов разработки и оценки страновыми отделениями и посредством эффективного контроля со стороны штаб-квартиры.

40. Основная профессиональная подготовка персонала ПРООН должна быть скорректирована с учетом ее новой задачи, а также приведена в соответствие с требованием разработки программ и их осуществления с высоким уровнем качества. ПРООН планирует подготовить или нанять профессиональных сотрудников с целью поддержки осуществлению таких мероприятий, как: системный анализ и междисциплинарные подходы; разработка стратегии развития, анализ политики, планирования и прогнозирования; выработка нового мышления и обеспечение конечных результатов/услуг; обеспечение направленности услуг и их оперативного и эффективного осуществления; налаживание партнерства и создание сетей; сбор, обработка, анализ, использование и упорядочивание информации на основе современной информационной технологии; расширение прав и возможностей и руководство деятельностью групп; обеспечение организационной дисциплины и эффективного управления процессом выполнения предусмотренных функций (совещания, конечные сроки, бюджеты, оценка осуществления и т. д.); и эффективное управление финансами.

41. В соответствии со своими новыми приоритетами ПРООН будет и впредь специализироваться на осуществлении вертикальных и других высокоэффективных мероприятий, включая информационно-пропагандистскую работу, а также сокращать количество мелкомасштабных, не имеющих конкретных целей и раздробленных проектов и диапазон второстепенных услуг.

42. В части выполнения своей задачи по проведению пропагандистско-информационной работы в рамках УРЧП и содействия налаживанию политического диалога ПРООН будет целенаправленно работать со своими клиентами и подготавливать с учетом предъявляемых требований важные документы и инициативы для членов парламентов, национальных директивных работников, групп гражданского общества и других потенциальных стратегических партнеров.

3. Усвоение организационных уроков, упор на управление, основанное на конечных результатах, и контроль воздействия

43. ПРООН должна накапливать и передавать свой уникальный и действительно богатый опыт и специальные технические знания. В этой связи она будет внедрять новую практику освоения новых сфер знаний и обмена информацией, которые накапливаются в результате успешного осуществления мероприятий и извлечения важных уроков на страновом уровне. Вместе с опытом, накопленным другими, это станет мощной основой для поддержки стран со стороны ПРООН и пропагандисткой кампании. В этих целях:

a) ПРООН будет постепенно внедрять систему, связывающую национальные отделения, субрегиональную инфраструктуру ресурсов и штаб-квартиру глобальной электронной интерактивной сетью, и использовать эту сеть для отслеживания, преобразования в электронную форму и распространения удачных примеров и самого удачного опыта в области развития;

b) Оценка, связанная с системой определения эффективности программы, будет играть решающую роль в накоплении знаний и организационных навыков. Она будет способствовать разработке новых программ и услуг и повышению качества программ путем независимой проверки результатов предыдущей деятельности и учета этих результатов при разработке программ и стратегии. Это невозможно без системы оценки результатов и динамичной информационной системы, которая фиксирует и передает эти результаты пользователям и руководителям организации. Поэтому ПРООН в ближайшее же время завершит проверку своей системы показателей эффективности осуществления программ на местах и внедрит эту систему в масштабах организации в целом. Она приступит также ко внедрению своей Системы управленческой информации, призванной улучшить обмен информацией между национальными отделениями и центром. Кроме того, предложение о том, чтобы поручить оценку отдельному подразделению в рамках репрофилированного бюро, занимающегося вопросами стратегии, поможет сократить разрыв между оценкой, определением результатов, изучением опыта, разработкой стратегии и повышением качества программ.

C. Эффективность, отчетность и эффективное управление: создание основной структуры и инфраструктуры

44. Концепция: ПРООН образца 2001 года является строго придерживающейся принципов, эффективно управляемой и ответственной организацией. Ее объединяют общие организационные и управленческие принципы, которые способствуют эффективной работе коллектива, высокие требования, ответственный подход к делу руководителей и рядовых сотрудников и четкие нормы поведения персонала; можно положиться на точность ее системы отчетности и на положения, касающиеся предоставления, признания и ограничения прав персонала, которые эта система действительно гарантирует.

45. Стиль ее руководства стал более совершенным, и она привила всему персоналу глубокую культуру эффективности и профессионализма. Она создала заново свои основные системы управления и контроля за качеством.

46. ПРООН действует эффективно и решительно, принимая правильные решения в нужном месте. Это менее многочисленная, более простая и стратегически децентрализованная организация, которая принимает оперативные решения на местах и ведет свои дела, следуя четким руководящим указаниям, единому планированию, эффективным процедурам и используя эффективные системы информации и отчетности.

1. Повышение эффективности

47. Эффективность будет повышаться, главным образом, по мере стремительного продвижения ПРООН к синхронизации общего планирования и распределения финансовых и людских ресурсов таким образом, чтобы они в большей степени соответствовали решению первоочередных задач. Предлагаемое объединение этих задач в рамках нового Бюро планирования и управления ресурсами — ключ к достижению цели повышения эффективности. Новое Бюро будет отвечать за планирование управления и текущего контроля за всей деятельностью организации, направленной на достижение поставленных целей. Кроме того, оно повысит ответственность Администратора, гарантируя поступление систематизированной и регулярной информации, необходимой для принятия стратегических решений, а также контроль и отслеживание осуществления решений. Бюро будет эффективно устранять узкие места и проволочки в принятии решений.

48. ПРООН завершит подробное изучение и полный пересмотр центральных систем обслуживания, призванных уменьшить накладные расходы, сократить циклы оборачиваемости и повысить уровень управления, отчетности и услуг. Выдвинуто предложение объединить предоставление финансовых услуг, административных услуг и информационно-технической поддержки в рамках одного специализированного подразделения, сводного Бюро финансового и административного обслуживания. Бюро повысило бы уровень услуг, предоставляемых ПРООН и системе Организации Объединенных Наций в целом, добиваясь эффективности за счет специализации, подкрепленной автоматизацией.

49. Что касается административной стороны дела, то ПРООН при этом будет по-прежнему сводить к минимуму формальности, связанные с решением процедурных вопросов, заполнением и прохождением документов. Что касается программной деятельности, то она срочно завершит рассмотрение всех отложенных изменений к процедурам управления программами, их контроля и оценки. Она подготовит и выпустит в электронной форме на CD-ROM и через "Интернет ПРООН" сборник руководств, инструкций и процедур.

50. ПРООН будет внедрять новую культуру проведения заседаний путем сокращения их числа и повышения их результативности за счет улучшения их подготовки, составления более четких повесток дня, экономии времени и более строгого отслеживания выполнения принятых на них решений. ПРООН будет шире использовать возможности проведения совещаний с использованием средств связи, что позволяет штаб-квартире и национальным отделениям чаще обсуждать общие проблемы, сокращая при этом путевые расходы.

51. ПРООН назначила куратора по вопросам эффективности, которому поручено заниматься рассмотрением предложений персонала о путях повышения эффективности и следить за тем, чтобы линейные подразделения осуществляли эту заслуживающую поощрения деятельность. ПРООН будет стимулировать эффективное управление и вознаграждать тех, кто добился выдающихся результатов. Она создаст стенд, на котором будет вывешивать поступающие изо всех уголков мира сообщения об успехах в деле сокращения расходов, экономии времени и других примерах повышения эффективности.

2. Укрепление организационных принципов, улучшение отчетности и повышение эффективности

52. В соответствии с поставленной задачей ПРООН внедряет твердую этику, которой должен руководствоваться персонал в своей работе. Самомотивация и саморегулирование позволяют организации отказаться от ее нынешнего чрезмерного пристрастия к письменным правилам, руководствами и директивами, и проложить путь к созданию системы отчетности, в которой рычаги

контроля применяются пост фактум. На нынешнем заседании вниманию Исполнительного совета представлен документ зала заседаний о новых мерах улучшения отчетности.

53. Проведя широкое обсуждение с персоналом, ПРООН разработала перечень принципов, которыми должны руководствоваться организация и отдельные сотрудники в своем поведении. Она внедрит в жизнь организации программу этики, включающую кодекс поведения и руководящие принципы.

54. ПРООН вырабатывает новые требования, с которыми подходит организация к вопросам отчетности, ответственности и делового поведения, также взыскания за уклонение от их соблюдения. Она будет внедрять систему отчетности, недавно утвержденную Исполнительным советом, путем осуществления контроля и самостоятельной оценки риска. Справочник организации будет составлен заново и послужит основным руководством, в котором будут изложены четкие требования, предъявляемые к отчетности и ее представлению.

55. Внедряя систему отчетности, ПРООН введет объективные критерии оценки эффективности управления и воздействия программ. Взаимоподотчетность штаб-квартиры и национальных отделений станет нормой. Годовой план работы национального отделения приобретет форму контракта на выполнение работ, который будет заключаться между резидентом-представителем и руководителем регионального бюро. Это будет подписываться обеими сторонами, и в нем будут четко изложены обязанности обеих сторон. Работа резидентов-представителей будет оцениваться по эффективности выполнения этих планов, и никто не сможет предъявлять к ним не относящихся к делу требований.

56. Чрезвычайно важно обеспечить периодичность проведения, надежность, масштабность и активность характера регулярных и независимых аудитов, охватывающих финансовую, управленческую и программную деятельность ПРООН. Предлагается расширить функции Отдела ревизии и анализа вопросов управления, переименованного в Управление ревизии и анализа вопросов управления. В своей деятельности Управление будет исходить из признания того факта, что административные, финансовые, кадровые и программные вопросы тесно взаимосвязаны. Управление будет заниматься рассмотрением и, по мере необходимости, изучением вопросов применения новой системы отчетности ПРООН основными системами управления организации.

3. Повышение квалификации кадров

57. Управление кадрами в переходный период до 2001 года включает ряд шагов: повышение квалификации управленческого и руководящего звена до нового уровня; принятие на вооружение новых методов и приемов работы; приобретение и/или развитие нового индивидуального потенциала, и создание новых организационных структур и связей.

58. Поэтому ПРООН будет уделять больше внимания к подготовке кадров и полностью использовать преимущества учебных программ, рассчитанных на резидентов-координаторов. Она будет пропагандировать заочное обучение и стимулировать сотрудников каждый год выделять пять процентов своего времени на цели самообразования. ПРООН будет также использовать командировки, обмены, поступление сотрудников на проектные должности и их уход с них, учебные отпуска и специальный отпуск без сохранения содержания для повышения квалификации кадров и личного профессионального роста.

59. Превращение в организацию, деятельность которой ориентирована на получение результата, - сложный процесс организованного изменения поведения. ПРООН будет ускорять более широкое использование профессиональных навыков сотрудников в работе среднего управленческого звена, добиваясь, чтобы они понимали, каковы новые условия их труда и каких результатов от них ожидают.

Она будет проводить периодические глобальные обзоры, посвященные кадровым вопросам, призванные помочь определить отношение сотрудников к труду и выявить узкие места в работе управленческого звена.

60. Как одно из этих новых условий труда и как метод обеспечения гибкости в стремлении добиться положения, при котором квалификация сотрудников соответствовала бы ставящимся перед ними задачам, ПРООН будет уточнять условия службы и трудовых договоров различных категорий международных служащих категории специалистов. Эти кадровые сотрудники будут в обязательном порядке охвачены ротацией в рамках программ ПРООН по перераспределению кадров и гендерных программ. Требование об обязательной ротации не будет распространяться на отдельные группы сотрудников, в том числе на специалистов, работающих по контрактам, заключаемым на ограниченный срок, и соглашениям об оказании специальных услуг.

61. Повсюду ПРООН при решении кадровых вопросов будет отказываться от системы продвижения по службе в зависимости от выслуги лет и переходить к системе служебного роста в зависимости от эффективности труда и профессиональных качеств работников. Она будет проводить различие между сотрудниками постоянно работающими не в полную силу и вознаграждать тех, добивается выдающихся результатов.

62. В рамках кадровой стратегии первоочередное внимание ПРООН будет уделять проведению в жизнь своей линии на гендерную сбалансированность, предусматривающей достижение в течение пяти лет соотношения 50:50 среди сотрудников категории специалистов. Анализ чувствительности чувствительности к гендерным проблемам в процессе перемен будет представлен в документе зала заседаний в ходе нынешнего заседания.

4. Управление информационными системами и их развитие с целью поддержки важнейших деловых операций в 2001 году

63. Системы управления информацией имеют решающее значение для эффективного ведения дел в децентрализованной организации мирового масштаба, насчитывающей более 132 отделений по всей планете. Чтобы соответствовать деловым требованиям ПРООН в будущем, ее информационные системы будут полностью перепрофилированы и модернизированы.

64. Консалтинговая фирма по системам управления информацией недавно завершила обзор действующих систем ПРООН. Исходя из этого, предлагается выдвинуть или назначить на должность старшего администратора по информационным вопросам, обладающего навыками руководителя, который будет выполнять функции Старшего должностного лица по вопросам информации и будет придан новому Бюро по планированию и управлению ресурсами. Эта должность чрезвычайно важна для разработки и управления эффективными системами, призванными помогать работе высшего управленческого звена в штаб-квартире и национальных отделениях.

65. Стратегия ПРООН в отношении "Интернет" предусматривает развитие ПРООН как организации, хорошо обеспеченной информацией, и поставлена задача по установлению полной интерактивной связи с национальными отделениями: с 60 процентами к середине 1997 года и с 90—100 процентами к началу 1998 года.

66. Проект ПРООН по обработке документации будет завершен в срок (конец 1997 года). Это сократит объем бумаг, обеспечивая быстрый доступ к электронному архиву важнейших документов в штаб-квартире и в национальных отделениях.

67. Как ожидается, проект Комплексной системы управленческой информации (КСУИ) усовершенствует существующие системы управления административными, кадровыми и финансовыми вопросами в Управлении кадров и Финансовом отделе. Предполагается удастся сэкономить время и средства; повысить качество обслуживания и улучшить управление и отчетность.

68. Модуль управления бюджетом программ Комплексной системы управленческой информации ПРООН в этом году передается национальным отделениям. Он позволит улучшить и стандартизировать управление ресурсами программ в национальных отделениях и будет включать в себя средства управления финансовой деятельностью для проведения новых мероприятий по программам.

5. Реорганизация штаб-квартиры ПРООН

69. Рекомендации, касающиеся переходного процесса, указывают на то, в какой структуре штаб-квартиры нуждается ПРООН для того, чтобы по-новому вести свои дела. В широком смысле слова, эта структура должна быть более простой и более децентрализованной. Она должна с готовностью предоставлять поддержку оперативной деятельности, обеспечивая при этом эффективную проверку и сбалансированный подход. ПРООН предлагает:

а) считать штаб-квартиру абсолютно необходимым ядром, выполняющим роль центра для обеспечения сильного, единого руководства децентрализованной организацией. Конкретные виды деятельности будут выводиться на места путем делегирования полномочий и налаживания отчетности. Новая структура ПРООН станет отражением попытки признать наличие трех различных компонентов или функций: штаб-квартиры, объединяющей те подразделения, в задачу которых входит решение организационных проблем, ведение пропаганды во всем мире, управленческие функции надзора и контроль за качеством труда и привлечение ресурсов в глобальном масштабе; оперативных подразделений, включающих национальные отделения и региональные бюро; и общих административных и финансовых служб. Теоретически только подразделения штаб-квартиры должны быть расположены в Нью-Йорке; оперативные подразделения могли бы быть все выведены за пределы штаб-квартиры. Теоретически также общие службы выполняют такие задачи, которые можно было бы возложить на другие службы системы Организации Объединенных Наций. Хотя эта триединая модель нашла широкое применения при реорганизации ПРООН, для того, чтобы учесть особенности деятельности ПРООН, в нее были внесены отдельные корректировки;

б) передать решение вопросов об оказании оперативной поддержки на субрегиональный уровень для того, чтобы, как говорилось выше, добиться большей эффективности и улучшить отдачу;

в) утвердить соотношение один начальник на семь прямых подчиненных в штаб-квартире, упрощая его путем значительного сокращения числа отделов внутри бюро и управлений, ускоряя процесс принятия решений, и уменьшая время до получения ответа.

70. В соответствии с этими принципами были разработаны подробные предложения, касающиеся новой организационной структуры, разъясняющие порядок подготовки и представления отчетности, обязанности и задачи всех подразделений штаб-квартиры. В новой структуре число прямых докладов, представляемых Администратору, сократится с 15 до 7. Дополнительные сведения о структуре приводятся в приложении II. Справочная информация о предложенной структуре стала предметом неофициального обсуждения при рассмотрении вопроса о ПРООН 2001 года с Исполнительным советом на его второй очередной сессии в марте 1997 года. Она включала сведения об управлении целевыми фондами и их деятельности и субрегиональной инфраструктуре ресурсов.

IV. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА

71. Исполнительный совет может:

1. принять к сведению настоящий доклад о реорганизации управления;
2. рекомендовать Администратору осуществить предложения, содержащиеся в докладе, и представить доклад о проделанной работе на рассмотрение Исполнительному совету на его третьей очередной сессии 1997 года.

Приложение I

Основа устойчивого развития людских ресурсов

**СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ:
ОСНОВА ПРООН**

1. ПРООН помогает странам, охваченным деятельностью программы, добиться устойчивого развития людских ресурсов в соответствии с первоочередными задачами этих стран и осуществляемыми ими самими программами.
2. Чтобы добиться этого, ПРООН должна решить три основных задачи:
 - a) укреплять международное сотрудничество, направленное на достижение устойчивого развития людских ресурсов, и служить главным источником информации о том, как добиться этого;
 - b) помочь системе Организации Объединенных Наций стать единой и мощной силой, способствующей устойчивому развитию людских ресурсов; и
 - c) что наиболее важно с точки зрения ресурсов, добиться того, чтобы в странах, которые обслуживает ПРООН, ресурсы ПРООН в максимальной мере направлялись на решение ряда ключевых проблем, связанных с устойчивым развитием людских ресурсов.
3. При решении третьей задачи ПРООН в первую очередь должна добиться следующих целей:
 - a) искоренить нищету (первостепенная задача и главная цель);
 - b) обеспечить людей работой и устойчивым уровнем жизни;
 - c) улучшать положение женщин; и
 - d) охранять и улучшать состояние окружающей среды.
4. Чтобы помочь странам достичь развития, которое выдвигает на первый план искоренение бедности и установление большей справедливости, открывает возможности для получения работы и средств к существованию, раздвигает горизонты для женщин и поддержания окружающей среды, ПРООН может прибегнуть к следующим проверенным мерам, в частности:
 - a) поддержать развитие потенциала для рационального, находящего живой отклик и участие управления, включая потенциал для проведения самой страной экономических и политических реформ, для того, чтобы справиться с последствиями экономической и экологической глобализации и воспользоваться ее преимуществами, и для того, чтобы разрабатывать и проводить в жизнь национальные стратегии и планы действий;
 - b) предоставлять консультации по программам и оказывать существенную экспертную помощь;

СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГРАММ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ:
ОСНОВА ПРООН

- c) помогать в привлечении, получении в комплексном виде и открытии доступа к источникам помощи в области развития и финансирования, прибегая к использованию программ много подхода, механизма круглых столов, консультативных групп, стратегий отраслевых капиталовложения, и других методов;
- d) открывать доступ к уже имеющейся в мире технологии и способствовать разработке собственных методов;
- e) поддерживать техническое и другое экономическое сотрудничество между развивающимися странами;
- f) работать над тем, чтобы нейтрализовать чрезвычайные и кризисные ситуации за счет возможностей развития и поддерживать возможности получения средств к существованию, в то время как гуманитарная деятельность Организации Объединенных Наций будет направлена на поддержание жизни людей;
- g) поддерживать развитие частного сектора, формирование потенциала гражданского общества, самодеятельность населения и самоуправление, установление партнерских отношений в гражданском обществе, в том числе установление партнерских отношений с неправительственными организациями, частными компаниями, исследовательскими и учебными центрами, и т. п.; и
- h) поддерживать национальные инициативы на высшем уровне и отдельные проекты на низовом уровне, нацеленные на предоставление бедным слоям населения доступа к таким расширяющим их возможности благам, как получение профессиональных навыков, работы, кредитов, законных прав и статуса, земли и природных ресурсов, возможностей участвовать в принятии решений и т.д.

Приложение II

Три характерные черты ПРООН 2001 года

I. Акцент на страны: предоставление высококачественных услуг в области развития, быстрый и живой отклик на удовлетворение потребностей в УРЛР правительств стран, охваченных деятельностью программы.

Принимающая страна обладает наиболее широкими возможностями для того, чтобы положительно влиять на жизнь бедных слоев населения и добиваться устойчивого развития людских ресурсов (УРЛР). Такая установка позволяет сделать стратегический акцент на работе ПРООН в рамках УРЛР. Производительные услуги ПРООН построены таким образом, чтобы удовлетворять потребности страны в этой области. Влияние на потенциал управления ситуацией в области УРЛР — основной критерий для разработки услуг ПРООН и программирования. Сеть партнерских связей и сотрудничества ПРООН с частным сектором, гражданским обществом, экспертами в области развития, и международными и другими учреждениями, занимающимися вопросами развития, в результате такой постановки вопроса укрепляется.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
1. <u>Серьезное укрепление национальных отделений ПРООН (НО).</u>	<p>Национальные отделения должны иметь возможности и право более живо реагировать на потребности, возникающие на местах.</p> <p>ПРООН должна решительно укрепить сеть национальных отделений (НО), как с оперативной точки зрения, так и по существу, чтобы предоставлять эффективные услуги в области УРЛР.</p>
Расширение возможностей национальных отделений и принятие решений в непосредственной близости к странам за счет децентрализации и принятия других мер.	<p>* Для всех рамок сотрудничества со странами (РСС), утвержденных Исполнительным советом, Администратор теперь делегирует представителям-резидентам полномочия на утверждение решений по программам, финансируемым за счет основных ресурсов.</p> <p>* Дальнейшее делегирование полномочий для перераспределения финансовых средств между группами перемещения в бюджетах национальных отделений.</p> <p>* Предоставление национальным отделениям в рамках пересмотренной системы отчетности постфактум возможности решать проблемы, связанные с осуществлением программ, использованием финансовых средств, административными и кадровыми вопросами, отражающиеся на их способности быстро реагировать на поступающие запросы.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное укрепление НО ПРООН (продолж.)</p> <p>Перевод значительной части специалистов из штаб-квартиры в НО.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Определение ориентировочной цифры для перераспределения к 1999 году значительной части сотрудников категории специалистов, работающих в штаб-квартире, на места и укрепление вследствие этого состава набранных на международной основе специалистов ПРООН на региональном и страновом уровне. Ориентировочная цифра должна распространяться на специалистов, оплачиваемых за счет основных и не основных средств. * Введение обязательной ротации для кадровых работников в соответствии с линией на перераспределение кадров и решение гендерных вопросов. * Дальнейшее совершенствование подбора координаторов-резидентов (КР), согласование их профиля с точной оценкой потребностей стран, с том числе стран, переживающих кризис. * Уточнение порядка представления КР отчетности и их поддержки с тем, чтобы КР были подотчетны региональным бюро и получали от них поддержку по оперативным вопросам, а также помощь Администратору в осуществлении контроля за функционированием всемирной системы КР со стороны Управления Организации Объединенных Наций по поддержке и обслуживанию (УПООН). * Создание межведомственных механизмов поддержки, финансируемых Организацией Объединенных Наций, по крайней мере в больших странах, охваченных программой.
<p>Создание в национальных отделениях возможностей для поддержки КР, для представления учреждений, не укомплектованных на местах, и создания единого представительства Организации Объединенных Наций.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Систематический обмен между НО наиболее ценным опытом в области координации (а) предоставления помощи (в поддержку координации со стороны правительства); (b) поддержка системы Организации Объединенных Наций; (с) поддержка со стороны широкого международного сообщества. Создание с этой целью механизма УПООН. * Ускорение экспериментирования с общими службами Организации Объединенных Наций и общими базами данных; контроль за их влиянием и эффективностью расходования средств и обмен информацией с другим НО.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное укрепление НО ПРООН (продолж.)</p> <p>Расширение поддержки ПРООН и участие в работе круглого стола (КС) и в заседаниях Консультативной группы (КГ) и осуществление принятых на них решений.</p>	<p>* Принятие решительных мер для разработки в целях поддержки координаторов-резидентов (КР) стратегии расширения диалога по вопросам существа между странами, охваченными деятельностью программы, и их партнерами в области развития путем проведения КС или заседаний КГ, секторных консультаций и выступления с расширенными коллективными обращениями, распространение которых облегчается УПООН. Обеспечение эффективного привлечения оперативных возможностей системы Организации Объединенных Наций, в том числе возможностей самой ПРООН, к подготовке этих процессов и их адекватного отражения в программах, появляющихся в результате этого.</p> <p>* Развитие эффективных внутренних возможностей поддержки и контроля за проведением консультаций правительствами-донорами. Выработка и осуществление конкретной стратегии поддержки диалога стран КГ с международными финансовыми учреждениями (МФУ) с целью добиться того, чтобы задачи УРЛР соответственно включались в экономические планы.</p>
<p>Расширение возможностей НО за счет приближения к ним средств технической поддержки.</p>	<p>* Создание руководимых ПРООН экспертных сетей и субрегиональной инфраструктуры для предоставления НО технической поддержки по их просьбам.</p> <p>* Обеспечение комплектации сетей основными кадрами за счет перевода туда из штаб-квартиры соответствующих специалистов и/или должностей.</p>
<p>Высвобождение потенциала НО за счет решительного упрощения правил, процедур и руководств.</p>	<p>* Сокращение и упрощение процедур в результате совместной работы групп местных сотрудников, усиленных составителями документов, над подготовкой укороченных, действенных процедур для конкретных областей деятельности (программной, финансовой и административной). Последующее прогнозирование и предупреждение возможностей дальнейшего нарастания их объема и выпуск только кратких обновленных вариантов с использованием устойчивой терминологии.</p> <p>* Оказание НО помощи в получении более быстрого доступа к фондам специального назначения, находящимся в распоряжении центра. Проведение совещания управляющих фондами, находящимися с распоряжении штаб-квартиры, для определения наиболее простых процедур и критериев для каждого источника.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное укрепление НО ПРООН (продолж.)</p>	<p>Подготовка и распространение краткого сводного руководства, в котором изложены цель и порядок получения доступа к отдельным фондам.</p>
<p>Укрепление кадров НО, и предоставление возможностей для учебы и служебного роста сотрудникам, набранным на работу на местной основе.</p>	<p>* Разработка учебных программ, призванных обеспечить кадровых администраторов широкими познаниями в области управления крупными программами и административными системами, необходимыми для эффективной деятельности ПРООН.</p> <p>* Вложение средств в формирование кадрового потенциала, необходимого для бесперебойной деятельности в кризисных и пост-конфликтных ситуациях. Необходимая подготовка различных моделей принятия решений, нового сочетания профессиональных качеств и процедур, которые позволяют быстро набирать и развертывать персонал.</p> <p>* Внесение исправлений в описание должностных обязанностей сотрудников, набранных на национальной основе, которые призваны отразить новый подход к повышению профессиональной квалификации и обучению навыкам управления, служебному росту, подвижности, организации труда и признанию заслуг, классификации должностей и представительским обязанностям.</p>
<p><u>2. Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы.</u></p>	<p>Каждое НО должно превратиться в центр по привлечению ресурсов, но долгосрочная задача привлечения ресурсов намного масштабней.</p>
<p>Утверждение всесторонней и диверсифицированной стратегии роста на основе ориентировочных цифр, установленных для каждой категории общей базы ресурсов ПРООН. Общая ориентировочная цифра предусматривает увеличение общего объема ресурсов ПРООН к 2001 году в два раза.</p>	<p>* Основные ресурсы являются краеугольным камнем финансирования программ ПРООН, а неосновные ресурсы открывают возможности для значительного роста. Соответственно, необходимо использовать открываемые мандатом УРЛР ПРООН возможности для обеспечения неосновного финансирования. С этой целью необходимо установить ориентировочные цифры глобального привлечения средств и определить потенциальное вознаграждение и наказание в случае успешного их выполнения или неспособности их достичь. Предложенная ориентировочная цифра, предусматривающая удвоение общего объема ресурсов ПРООН к 2001 году, должна быть обсуждена региональными бюро вместе с каждым национальным отделением и одобрена руководством. Региональные бюро должны определять ориентировочные цифры на уровне стран путем планирования работы совместно с национальными отделениями.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Использование обзоров НО для оценки эффективности их работы на основании ориентировочных цифр. Оценки проделанной работы должны учитывать, что (а) условия и потенциал различных регионов различны и что (б) неосновные ресурсы должны привлекаться и включаться в программы в рамках УРЛР. * Определение эффективности в предоставлении и привлечении средств как главного критерия для продвижения по службе представителя-резидента и заместителя представителя-резидента. * Акцентирование международной стратегии на ключевых вопросах развития, таких как искоренение нищеты и УРЛР, за счет сохранения высокого качества и независимого характера глобального Доклада о развитии людских ресурсов (РЛС).
<p>Обсуждение на мировом и национальном уровне необходимости возобновить сотрудничество в области развития, увеличения объема ОПР., и создание новых рамок для развития сотрудничества.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Укрепление национального потенциала для поиска внутренних решений проблем, поднятых в докладе о развитии людских ресурсов, с учетом особенностей за счет субсидирования национальных докладов о развитии людских ресурсов во всех регионах; разработка показателей развития людских ресурсов для всех стран, охваченных деятельностью программы. * Проведение и доведение до сведения лиц, принимающих решения, результатов стратегического исследования ПРООН роли, которую играют ОПР в меняющемся мире. * Поддержка согласованности внутренней стратегии ООН и расширения координации в экономической и социальной областях на уровне старшего управленческого звена и за счет совместного осуществления учреждениями ООН решений крупных конференций и специальных инициатив (например, Африка). * Определяемое положением координаторов-резидентов место лидера системы ООН в поддержке осуществления международных обязательств в области развития на национальном уровне, обеспечения обратной связи с соответствующими комиссиями ООН и межведомственными целевыми группами.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p>	<p>* Поддержка развития представляющих взаимный интерес отношений между ООН и Бреттонвудскими учреждениями путем обсуждения стратегических вопросов на высоком уровне и использования таких механизмов, как межведомственная целевая группа по созданию условий, способствующих экономическому и социальному развитию, и других недавних соглашений о сотрудничестве.</p>
<p>Целенаправленное повышение авторитета ПРООН и укрепление ее репутации для достижения результатов среди конкретных клиентов, НПО и в частном секторе.</p>	<p>* Пересмотр имеющихся посреднических партнерских связей и определение 12—15 главных союзов для пропаганды ПРООН в тематических областях. Создание механизма оценки воздействия имеющихся партнерских связей на расширение усилий, прилагаемых ПРООН на национальном уровне с целью помочь странам продвинуться вперед и добиться РЛР. Определение взаимовыгодных союзов, заслуживающих дальнейших усилий по их сохранению. Подготовка и использование страницы World Wide Web для поддержки связи между стратегическими партнерами.</p> <p>* Пропаганда модели РЛР на крупных международных форумах и в политическом диалоге с правительствами и международными финансовыми учреждениями.</p>
<p>Определение посреднических союзов ПРООН для максимального их использования.</p>	<p>* Обеспечение постоянно высокого качества субсидируемого ПРООН национального РЛР, пропаганда его результатов на местном и международном уровне при максимальном расширении связей с глобальным РЛР. Изучение возможности тиражирования разработанной в Европе модели партнерства в деле развития людских ресурсов.</p>
<p>Поощрение всего персонала к общению со средствами массовой информации и клиентами и укрепление связей между сотрудниками, работающими над решением стратегических, материальных, оперативных вопросов и в области связи.</p>	<p>* Ежегодный отбор нескольких ключевых сообщений для сети связи в масштабах всей ПРООН и определение важных радиопередач, форумов, конференций, семинаров и т. п. на будущее.</p> <p>* Финансирование и поощрение всех сотрудников не жалеть времени на разработку содержания и формы таких сообщений.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Воспитание духа коллективизма в работе подразделений как нормы при подготовке информационных сообщений/продуктов. Обращение к сотрудникам с просьбой распределять свое время таким образом, чтобы его хватало для общения со средствами массовой информации и подготовки информационных сообщений, и определение количества времени, которое нужно на это выделять. * Установление тесных и регулярных рабочих связей между Бюро по вопросам стратегии и Отделом по связям с общественностью и продвижение продуктов обоих подразделений в главных областях деятельности ПРООН. * Публикация стратегического исследования ПРООН о международных проблемах развития; осмысление связанных с передачей новостей возможностей средств массовой информации для пропаганды работы ПРООН в печатных и электронных средствах массовой информации. * Создание межотдельских целевых групп, включающих сотрудников, работающих над вопросами, касающимися деятельности НПО, парламентов и связей с частным сектором. Определение шагов по дальнейшей административной реорганизации, которые должны позволить ПРООН укрепить ее связи в этом отношении.
<p>Изыскание средств для поддержки эффективного развития связи и расширения клиентуры.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Смена приоритетов финансирования в рамках бюджета организации с целью поддержки усилий ПРООН в области связи и пропаганды. * Выделение ресурсов программы на эти нужды. Выделение в каждой программе или проекте ПРООН бюджетной линии, предназначенной для поддержки развития связи и информационного обеспечения. Передача этой линии в распоряжение сотрудников национальных отделений ПРООН по связям с общественностью и введение строгой отчетности представителей-резидентов за использование указанных средств, по которой будет оцениваться их работа по управлению ресурсами. * Подготовка программы действий по привлечению целевых средств для поддержки созданного в 1994 году донорского целевого фонда устойчивого развития людских ресурсов, демократии и эффективного управления.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p> <p>Упрощение методов финансирования ПРООН с целью расширения проводимого национальными отделениями привлечения средств путем разработки типовых соглашений о партнерстве.</p> <p>Улучшение сбора взносов правительств в бюджет национальных отделений.</p>	<p>* Разработка и быстрое утверждение для использования на уровне стран:</p> <p><u>Партнерского соглашения о финансировании.</u> Это соглашение должно быть разработано для того, чтобы усилить наиболее совершенные механизмы целевых фондов и разделения затрат. Его основополагающие принципы должны включать положения, предусматривающие финансирование вкладчиками конкретных статей бюджета и проектов в соответствии с требованиями доноров в наиболее гибкой форме.</p> <p><u>Соглашения об услугах в области развития.</u> За их основу должен быть взят новый нормативный документ, в котором уточняются виды предоставляемых заинтересованным НО услуг; сроки их предоставления; спецификация результатов; и подробный перечень их расценок. Услуги могут включать выдвижение и разработку проектных предложений для партнеров в области развития; предоставление услуг охваченным деятельностью программы правительствам и расширение круга партнеров по сотрудничеству, а также текущий контроль за услугами, предоставляемыми партнерам по работе в области развития.</p> <p>* Разработка системы стимулов и санкций за выплату или невыплату взносов правительств в бюджет национальных отделений, по-прежнему засчитывающей взносы правительств натурой как действительные выплаты, и взимающей ресурсы TRAC в случаях невыплаты.</p>
<p>Упрощение методов финансирования со стороны штаб-квартиры.</p>	<p>* Разработка и быстрое утверждение двух видов целевых фондов, работающих на базе штаб-квартиры: одного — для поддержки важных профильных видов деятельности, другого — для работы с финансирующим учреждением-донором. Крупные профильные целевые фонды должны быть открыты для большого числа доноров при минимальном пороге. Финансирующее учреждение-донор должно быть создано для многостороннего и двустороннего финансирования в рамках соглашения с конкретным правительством. Эти соглашения будут нуждаться в постоянной поддержке и постоянном представлении отчетности донора на уровне штаб-квартиры.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p> <p>Диверсификация методов финансирования за счет привлечения частного сектора к участию в качестве партнера по реализации усилий в области развития, прилагаемых самими странами и субсидируемых ПРООН, в рамках стратегии каждой принимающей страны.</p>	<p>* Разработка и проведение в жизнь соответствующей стратегии в отношении коммерческих компаний и гибкие руководящие принципы в отношении установления партнерских связей с частным сектором в области финансирования и развития.</p>
<p>Расширение представленности и связей ПРООН с традиционными донорами, а также с важнейшими учреждениями, занимающимися проблемами развития и возникающими донорами.</p>	<p>* Переоценка и улучшение связи ПРООН с главными донорами в результате проведения консультаций со столицами доноров и представителями доноров.</p> <p>* Изучение путей перераспределения обязанностей, охвата стран и ресурсов между бюро связи ПРООН; рассмотрение вариантов создания национальных комитетов, подобных Комитету США по делам ПРООН; поиск бывших старших управляющих ПРООН, живущих в столицах доноров, и прием их на работу с неполной загрузкой в качестве национальных представителей.</p> <p>* Направление сотрудников ПРООН на работу во Всемирный банк и, возможно, в другие МФУ, путем обмена или командирования или путем осуществления программ. Установление связей со Всемирным банком и региональными банками на уровне стран путем назначения национальных должностных лиц по вопросам связи. Организация практической учебы на местах для целых коллективов НО, в ходе которых происходит обмен опытом и завязываются контакты. Проведение учебных семинаров совместно с МФУ.</p> <p>* Утвердить и приступить к осуществлению всеобъемлющих стратегий по привлечению как появляющихся, так и стабильных доноров. Такие стратегии должны, соответственно, сочетать в себе элементы общего подхода ПРООН к управлению ресурсами,</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p>	<p>включая анализ стратегии, положения, интересов и потенциала правительств; стратегические партнерские связи с правительством, НПО, академическими и частнопредпринимательскими кругами; крепкие рабочие связи между ПРООН и МФУ, а также организацию семинаров внутри страны и ведение пропагандистской работы через средства массовой информации.</p>
<p>Добиваться взаимодополняемости между поставками гуманитарной помощи и помощью в целях развития во время чрезвычайных ситуаций.</p>	<p>* Во время чрезвычайных ситуаций в целом и в соответствии со своим мандатом на поддержку КР, ПРООН должна повысить эффективность своей деятельности как центрального учреждения, обеспечивающего переход от предоставления гуманитарной помощи через восстановления и реконструкцию к долговременному развитию. Решающее значение имеет сотрудничество с DHA и IASC.</p> <p>* Уделение первостепенного внимания выработке расширенной сводной концепции обращения. Опираясь на эту концепцию, ПРООН должна согласно мандату своих КР содействовать а) подготовке программы, б) сбору средств и с) финансовому контролю и отчетности.</p>
<p>Обеспечение эффективной поддержки НО в деле привлечения средств через:</p> <p>а) Тщательную подготовку перечня стран, обладающих крупным потенциалом для осуществления программ, и точек входа.</p> <p>б) разработка системы обеспечения национальных отделений оперативными практическими рекомендациями и свежей информацией по вопросам мобилизации ресурсов.</p>	<p>* Изучение и выявление возможностей установления партнерских связей в ряде стран, охваченных деятельностью программы, в частности, получающих крупную официальную помощь в целях развития (ОПР); стран, где слабо или вовсе не представлены доноры; стран, где сложились сложные условия для осуществления крупномасштабных проектов, и стран, где развертывание работы фондов могло бы отразиться на интересах главных партнеров.</p> <p>* Выявление и включение опытных сотрудников из штаб-квартиры и национальных отделений в состав групп, используемых для выполнения краткосрочных заданий по поддержке усилий НО по управлению ресурсами на местах.</p> <p>* Создание межнациональной сети отделений с организованной базой данных и сетью связи Интернет. Поддержка и регулярная поставка свежей информации по вопросам мобилизации ресурсов должна осуществляться в штаб-квартире. Следует точно определить услуги организационной поддержки для профессиональной подготовки в деле мобилизации ресурсов. Такие услуги должны содержать определенный пакет профессиональной подготовки на базе национальных отделений.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Серьезное обязательство ПРООН по привлечению ресурсов от имени стран, охваченных деятельностью программы (продолж.)</p>	<p>* Налаживание оперативной линии связи по вопросам мобилизации ресурсов через электронную почту с единым адресом, по которому любой член персонала мог бы получить рекомендации и разъяснения по вопросам мобилизации ресурсов. Эта оперативная линия должна управляться Отделом по мобилизации ресурсов, который бы организовывал ответы путем отсылки вопросов своему определенному кругу опытных сотрудников в штаб-квартире и в национальных отделениях, а также своим сотрудникам в отставке. В ходе этого процесса необходимо наладить взаимопомощь и наставничество.</p> <p>* Налаживание оперативной линии связи по представлению проектов, по которой национальные отделения могли бы представлять проекты предложений по проектам, предназначенным для рассмотрения донорами в плане усовершенствования разработки и редакции, представления существенных замечаний, перевода и других услуг.</p>

II. Эффективность и результативность: отдача средств.

Первоочередная задача ПРООН 2001 заключается в том, чтобы содействовать достижению результатов развития в своих рамках УРЧП, особенно в области искоренения бедности. Она предполагает предоставление четко определенных "услуг", которые и отвечают потребностям стран, и выражают ее ясные цели и возможности. ПРООН — это обучающаяся организация, сильная своими идеями и знаниями, почерпнутыми из своего собственного опыта, характерного для стран, и быстрая в направлении этих идей и знаний на поддержку диалога, пропаганды и программирования в различных условиях на национальном региональном и глобальном уровнях. ПРООН признает, что ресурсы помощи в целях развития ограничены и что любые поступившие средства необходимо использовать разумно для достижения максимальной результативности. С учетом этого крайне важно определение приоритетов и основных направлений, включая тщательное адресование ресурсов.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>1. <u>Повышение сосредоточенности программ, заострение целенаправленных приоритетов УРЧП и адресование ресурсов на высокоприоритетные потребности.</u></p>	<p>Для достижения эффективности ПРООН не может пытаться сделать все, даже в своих рамках УРЧП. С учетом разнообразия национальных ситуаций в охваченных программами странах, к достижению сфокусированности в этих рамках следует стремиться в первую очередь на уровне стран. Несмотря на необходимость обеспечения гибкости на уровне стран, широкие параметры и организационные стратегические цели следует устанавливать глобально, с тем чтобы максимально расширить возможности, отдачу и конкретную отчетность организации в целом.</p>
<p>Выяснение тех областей УРЧП, в которых ПРООН будет предоставлять исключительные услуги, предложение комплекса услуг стратегического развития, которые можно адаптировать к потребностям стран, и сосредоточение основной части ресурсов ПРООН на этих областях.</p>	<p>Предложение Исполнительному совету решений, в порядке сосредоточения усилий ПРООН на искоренении бедности, следующих областей сосредоточения внимания, намеченных в Бюро по вопросам политики в консультации с национальными отделениями и заинтересованными организациями. Каждая из них служит возможностью обеспечения УРЧП, отвечает целям ПРООН и перспективна в плане достижения высоких результатов и воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> * разработка и осуществление комплексной стратегии искоренения бедности, включая обеспечение разработки макрополитических основ и разработку и применение стратегических подходов по всем секторам. * содействие обеспечению длительного доступа бедных к средствам, энергии, продовольствию и воде.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Повышение сосредоточенности программ (продолж.)</p>	<p>* укрепление таких институтов управления, как судебные и избирательные органы, институты государственного сектора и национальных и местных законодательств. Предполагающиеся программы укрепят процессы выборов; поддержат децентрализацию и управление экономикой и финансами; наладят партнерство в гражданском обществе; будут содействовать осуществлению правовых реформ и укрепят парламентские процессы.</p> <p>* активизация руководящей роли женщин и правовой реформы в сотрудничестве с правительствами охваченных программами стран. Выделение крупной части программных ресурсов ПРООН для этих областей, а остальную часть средств — на поддержку высокоприоритетных операций по искоренению бедности.</p>
<p>Выяснение тех областей УРЧП, в которых ПРООН будет предоставлять исключительные услуги; предложение комплекса услуг стратегического развития, которые можно адаптировать к потребностям стран, и сосредоточение основной части ресурсов ПРООН на этих областях.</p>	<p>* Поддержка, в каждой области, и операций по основному развитию, как это определено в основах программирования ПРООН, так и по основным процессам развития. Сюда относятся пропаганда, обмен информацией, координация деятельности системы Организации Объединенных Наций и служб облегчения развития.</p> <p>* Содействие развитию потенциала как ключевого приоритета.</p>
<p>С соблюдением равноценности целей, выделение основных программных ресурсов с постепенным переносом упора на наименее развитые страны и страны с низкими доходами.</p>	<p>* Соблюдение общей формулы распределения ресурсов, принятой для последующих мероприятий программирования, в соответствии с которой 60 процентов основных ресурсов приходится на наименее развитые страны и около 90 процентов — на страны с низкими доходами с годовым доходом на душу населения в 750 долл. США или меньше.</p> <p>* Следование стратегии и целям 1996 года с использованием совместных групп штаб-квартиры и национальных отделений в поддержку разработки программ и для улучшения показателей выполнения в конкретных странах.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>2. <u>Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ с оказанием поддержки, необходимой для их разработки и осуществления.</u></p>	<p>ПРООН должна настойчиво продолжать и активизировать текущие инициативы для обеспечения того, чтобы следующее поколение программ по странам предельно полно учитывало приоритеты стран в УРЧП при соблюдении высоких стандартов качества. При достижении этой цели подразделения штаб-квартиры будут разрабатывать стратегии, оказывать методическую помощь, предоставлять рекомендации и осуществлять контроль качества. Национальные отделения смогут воспользоваться широким диапазоном технических ресурсов, включая средства технической помощи сети экспертов и основные услуги советников-резидентов программы УРЧП и/или, на расширенной основе, сотрудников национальных программ отделений ПРООН соседних стран.</p>
<p>Тщательное выполнение новых мероприятий программирования, отход от концепции обязательности получения средств и стимулирование отдачи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Соблюдение стандартов качества, утвержденных Исполнительным советом, для новых основ сотрудничества стран (ОСС) во всех регионах путем осуществления штаб-квартирой наблюдения (Комитета управления и наблюдения за выполнением программ) и контроля со стороны национальных отделений: ОСС должны отражать ясные стратегии стран в рамках основ программирования ПРООН; конкретные цели, по возможности в плане воздействия и результатов; эффективные мероприятия управления в отношении исполнения, выполнения, координации, контроля и обзора и целей мобилизации ресурсов. * Гибкое выделение средств ЦВОФД II, обеспечивающее стимулирование отдачи. Выделение средств на техническую поддержку для укрепления возможностей формулирования программ, использование, в соответствующих случаях, возможностей учреждений системы Организации Объединенных Наций. * Продолжение совершенствования профессиональной подготовки персонала национальных отделений по выполнению этих мероприятий, получение результатов обратной связи по эффективности связанных с этим процедур и внесение необходимых корректив. Использование ежегодных обзоров в планах работы национальных отделений для измерения качественных показателей по сравнению с показателями отдачи. * Разработка и издание для программ контроля и оценки новых руководящих принципов, ориентированных на результаты. Проведение среднесрочного обзора общего функционирования новых мероприятий (1998 год).

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ (продолж.)</p> <p>Доступ к опыту "наилучшей практики" ПРООН в плане УРЧП, основанного на разнообразии опыта разных стран, например через сети распространения знаний.</p>	<p>* Создание системы, объединяющей национальные отделения, учреждения субрегиональных ресурсов и штаб-квартиру в единую интерактивную сеть для выявления и быстрой передачи опыта в отношении наилучшей практики ПРООН в регионах и между ними.</p> <p>* Использование на субрегиональном уровне персонала сети для выявления, оформления и передачи национальным отделениям и штаб-квартире успешного опыта развития и наилучшей практики. Руководители сети должны периодически созывать на совещание представителей национальных отделений, своих национальных коллег и персонал проектов для обмена и анализа полученной информации.</p> <p>* Придание более чем 33 000 членов персонала проектов, осуществляющихся при поддержке ПРООН, статуса неотъемлемой части сети передачи знаний Организации Объединенных Наций в поддержку УРЧП и искоренения бедности.</p>
<p>Укрепление организационного обучения, включая использование опыта стран, и творческое использование этого опыта для улучшения услуг.</p> <p>Разработка и использование новых инструментов, включая информационные системы, для слежения за результатами, и распространение их.</p>	<p>* Бюро по вопросам политики должно:</p> <p>a) Оценивать и вести базу данных по ключевой практике и знаниям, почерпнутым из сетей, управляемых ПРООН, и от национальных отделений, распространяя при этом информацию о характерных примерах и прецедентах по регионам для улучшения программирования;</p> <p>b) Представлять в сети примеры "наилучшей практики", почерпнутые у других международных учреждений развития;</p> <p>c) Использовать опыт в качестве основы для разработки политики ПРООН;</p> <p>d) Оформлять и информировать основные заинтересованные организации в сотрудничестве с отделом общественных дел об основном опыте.</p> <p>* Бюро по оценке должно завершить разработку и испытание на местах показателей отдачи программ для использования их в качестве основы укрепления контроля, обратной связи и организационной учебы.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ (продолж.)</p>	<p>* В областях сосредоточения внимания ПРООН следует создать глобальные сети информации о развитии, которые бы служили основой для информационной системы УРЧП, получающей информацию от национальных отделений ПРООН. Все бюро и штаб-квартира ПРООН должны быть взаимосвязаны специализированными страницами системы по каждой теме. К этому ресурсу будут подключены также контакты с правительством, гражданскими организациями (ГО), частным сектором, научными учреждениями, средствами массовой информации и иными образованиями, поддерживаемые каждым отделением. Эти сети будут представлять ПРООН информацию о разработке программных услуг с учетом знаний и опыта такой разработки.</p>
<p>Четкое определение деловых характеристик основного персонала, необходимых для качественного программирования и успешного выполнения, включая и основные навыки, и навыки, необходимые для обеспечения процесса, и развитие этих деловых качеств; превращение Программы в более стройную организацию.</p>	<p>Освоение политикой развития человеческих ресурсов основного потенциала, отмеченного ПРООН 2001 в качестве базового для выполнения задачи ПРООН. В частности расширение или приобретение возможностей и навыков, которые обеспечивают:</p> <ul style="list-style-type: none"> * системное мышление и междисциплинарные подходы * стратегию развития, анализ политики, планирование и прогнозирование * стратегическое планирование, экономический анализ, контроль и предвидение будущих событий * новаторское мышление и разработку продуктов и услуг * ориентацию, скорость и эффективность предоставления услуг * налаживание партнерства и сетей * мобилизацию ресурсов и оказание помощи * сбор, обработку и анализ информации, использование и оформление ее, увязанные с техникой связи * связь и связи с общественностью * оформление полномочий и руководство группами * организационную дисциплину и эффективное руководство деловыми процессами (совещания, сроки, бюджет, измерение отдачи и т. д.) * рациональное финансовое управление и руководство

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ (продолж.)</p> <p>Более широкое использование ресурсов персонала на уровне стран, со стратегической поддержкой со стороны штаб-квартиры, наращивание потенциала и ПРООН, и национального потенциала, в направлении разработки и выполнения высококачественных программ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Эффективное приспособление деловых качеств персонала к типологии национальных отделений и потребностям путем стратегически спланированных переназначений. * Расширенное использование национальными отделениями контрактов на ограниченный срок (КОС) для ликвидации дефицита определенных профессий и ориентация использования средств Службы по обеспечению развития (СОР) на найм высококвалифицированных национальных экспертов для работы в основных областях. * Расширение возможностей обучения для персонала национальных отделений и организация регулярных межотделенческих обменов квалифицированным персоналом, нанимаемым на местной основе. * Полная децентрализация местной классификации должностей и управление ОСС. * Сохранение конкурсных условий службы для персонала на местах, нанимаемых в международном и местном порядке. * Мобилизация персонала проектов, финансирующихся ПРООН, на предоставление консультативных и экспертных услуг национальным отделениям. * Использование новых членов персонала и/или должностей, переведенных из штаб-квартиры, для выполнения ими стратегических функций, включая разработку основной программы, исполнение роли источников знаний и обмена информацией, пропаганду, диалог по политике и контроль над программами.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ (продолж.)</p> <p>Использование программного подхода, мобилизация Организации Объединенных Наций и других партнеров по помощи в целях развития на поддержку стратегий, которым следуют и которые направляют страны, и планов действий.</p>	<p>В рамках программного подхода:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Проведение консультаций с гражданскими организациями в подготовке рекомендательных документов, как это было указано Исполнительным советом, и содействие партнерству правительств с гражданскими организациями, особенно в разработке и осуществлении комплексных планов борьбы с бедностью и наращивание управленческого потенциала. * Усиление поддержки в подготовке правительствами документов о национальной стратегии, детализирующих помощь технического сотрудничества национальным стратегиям, поступающую из системы Организации Объединенных Наций. * Стимулирование сотрудничества с местным частным сектором, включая подготовительную работу к совещаниям круглого стола с использованием испытанных условий и вариантов выбора, являющихся результатом новой политики ПРООН в отношении частного сектора. * Создание большего числа отделений Организации Объединенных Наций в странах, охваченных программированием, на основе принципов разделения окупаемости, с тем чтобы максимально использовать возможности для совместных усилий, скоординированного программирования и совместных служб. * Приступить в 1997 году вместе с Объединенной консультативной группой по вопросам политики к проведению общей страновой оценки (ОСО).
<p>Специализация в прогрессивных и иных средствах достижения цели, включая пропаганду, с целью резкого сокращения числа мелких, неуместных и разбросанных проектов и нестратегических услуг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Использование национальных докладов о развитии людских ресурсов, ситуативных анализов, местных консультативных групп правительств-доноров и иных средств в поддержку разработки национальных стратегий борьбы с бедностью. Сосредоточение на проектах высокой отдачи в конкретных областях сосредоточения усилий ПРООН. * Создание совместного потенциала штаб-квартиры и национальных отделений для выявления для директивных инстанций национально специфических вариантов политики УРЧП в контексте экономических рекомендаций финансовых учреждений.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Продолжение выполнения высококачественных, высокоэффективных программ (продолж.)	<ul style="list-style-type: none"> * Разработка и совершенствование политики, инструментов программирования, показателей, исходных данных для сравнительной оценки, инструментов оценки и методики ПРООН, рассчитанных на оказание поддержки в принятии решений, управления и контроля над разработкой политики в отношении УРЧП. * Пересмотр и, при необходимости, переработка руководящих принципов ПРООН в отношении помощи в наращивании потенциала с учетом рекомендаций последней оценки ПРООН.
Уделение внимания наращиванию потенциала в плане УРЧП во всей помощи ПРООН, совершенствование национального исполнения и предельно эффективное использование местных и региональных экспертных знаний.	<ul style="list-style-type: none"> * Освоение опыта предоставления различных видов помощи в наращивании потенциала находящихся на опытной проверке трех экспериментальных центров ПРООН. * Завершение и издание пересмотренных руководящих принципов национального исполнения с учетом выводов последней оценки и дальнейшее уточнение ролей и обязанностей правительств, отделений ПРООН и учреждений Организации Объединенных Наций.
Повышение гибкости и расширение экспериментирования в мероприятиях.	<ul style="list-style-type: none"> * Ускоренное внедрение новых методов исполнения неправительственными организациями программ, финансирующихся ПРООН, обеспечение отчетности партнеров и разработка для национальных отделений ясных руководящих принципов в отношении их использования. * Дальнейшая разработка методов сотрудничества частного сектора в соответствии с новой политикой ПРООН.
Максимальное сотрудничество с такими мероприятиями Организации Объединенных Наций, не связанными с развитием, как гуманитарные и миротворческие инициативы.	<ul style="list-style-type: none"> * Сосредоточение на поддержке "трех направлений": согласования, реинтеграции и реконструкции в гуманитарном контексте. Налаживание партнерства с учреждениями предоставления помощи на основе эффективных мероприятий дополняющего программирования средств на помощь и развитие.

III. Эффективность, отчетность и хозяйственность: создание базовой структуры и инфраструктуры

ПРООН 2001 опирается на идею ценностей, она эффективно управляется, ответственна и ее объединяют совместные организационные ценности и принципы управления, которые способствуют эффективному взаимодействию, соблюдению высоких стандартов, личной ответственности и ясных норм поведения сотрудников; она надежна в плане точности ее основ отчетности и в положениях о полномочиях персонала, признании и санкциях, которые активно гарантированы этой основой. Она усовершенствовала стиль руководства и наладила высокую культуру эффективности, доверия, партнерства, обучения, целенаправленности и отчетности. Она полностью перестроила системы управления, процессы планирования, ассигнования по бюджету и программирования, а также базы данных, механизмы контроля качества, общего контроля, отчетности и оценки для достижения этих целей.

ПРООН эффективна и принимает правильные решения в правильных обстоятельствах. Она сдержанней и определенной в том, что штаб-квартира сосредоточивается на организационной стратегии и принятии решений, поддержке руководства и контроле; национальные отделения уполномочены вести дела по принципу передачи полномочий и ведения отчетности на основе опыта прошлого. Будучи стратегически децентрализованной, ПРООН принимает оперативные решения максимально приближенно к месту действия и ведет свои дела на основе последовательного планирования, эффективных процедур и эффективных систем. ПРООН — это обновленная организация, то есть организация с эффективными, ясными процессами и процедурами; организация, которая эффективно и высококачественно выполняет решения таким образом, что в настоящее время она может быстро пойти в направлении намеченных ею перемен.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>1. <u>Системное и иное повышение эффективности.</u></p> <p>Упрощение процедур и сосредоточение систем в центральных службах (финансовой и кадровой администрации) с целью повышения эффективности и улучшения обслуживания.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Перестройка процессов в Финансовом отделе на основе Комплексной системы управленческой информации (КСУИ), направленная на снижение расходов, совершенствование отчетности и создание пересмотренной системы отчетности национальных отделений. * Перестройка процессов в Управлении по людским ресурсам как основа налаживания более эффективных услуг и разработки и/или повышения эффективности информационных систем. * Установление новых процедур с целью повышения эффективности совещаний путем сокращения их числа наполовину и повышения их отдачи путем лучшей подготовки и лучшего использования времени.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Системное и иное повышение эффективности (продолж.)	<ul style="list-style-type: none"> * Анализ использования времени и стоимости мероприятий. * Расширенное использование оптовых закупок, стандартизированного канцелярского оборудования с целью снижения годовых расходов на 5 процентов.
Синхронизация функций и процессов общего планирования и ассигнования ресурсов с целью увязки ресурсов с приоритетами.	<ul style="list-style-type: none"> * Обеспечение стимулов для эффективного руководства через всемирную доску объявлений, которая бы сообщала и признавала исключительные достижения в рентабельном управлении. * Укрепление функций Посредника по вопросам эффективности. * Налаживание общей системы планирования и использования результатов в ПРООН. Для подготовки следующего двухлетнего бюджета (на 1998—1999 годы) подготовлено расписание. На основе этого расписания стратегический план и оперативный план по годам подлежат в приоритетном порядке обновлению и сверке на предмет наличия финансовых и людских ресурсов. Таким образом, эти финансовые планы будут согласованы с бюджетом на двухлетний период 1998—1999 годов и организация сможет сверить результаты с запланированными целями и задачами и соответствующими ресурсами, выделенными для достижения этих результатов.
Предельно возможное упрощение правил и административных процессов.	<ul style="list-style-type: none"> * Срочное завершение всего оставшегося пересмотра процедур в отношении управления, контроля и оценки программ, проходящих в качестве целей 1 и 5 сводного плана на 1996—1997 годы.
2. <u>Укрепление ценностей, отчетности и измерения отдачи.</u>	<ul style="list-style-type: none"> * Принятие и ознакомление персонала с проектом заявления ПРООН об общих ценностях и руководящих принципах, с тем чтобы оказать помощь персоналу и на организационном, и на индивидуальном уровнях в ведении дел. Проект заявления подтверждает задачи, перспективы и общие ценности ПРООН.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Укрепление ценностей (продолж.)</p> <p>Разработка прочной этической основы для "организационной" культуры ПРООН, которая бы служила для персонала руководством в его работе и основой для более последовательной и саморегулирующейся организации</p>	<p>* Создание для организации этической программы. Необходимо разработать кодекс поведения и руководящие принципы и создать в ПРООН этическую инфраструктуру, которой бы персонал активно руководствовался в этическом принятии решений, и определить для нарушителей процесс надзора, контроля и санкций. Подготовка всего персонала к введению программы. Такая подготовка должна быть частью остальных внутренних программ подготовки, организуемых для содействия переменам в поведении персонала, включая сотрудников управленческого уровня.</p> <p>* Продолжение процесса принятия конкретных организационных целей и ознакомление с ними персонала — с большей ориентацией на результативность, процесса направления операций таким образом, чтобы вместе с заявлением о новом мандате и задачах можно было заложить основу отчетности.</p>
<p>Четкое определение организационных стандартов отчетности, ответственности и ведения дел и введение санкций за их несоблюдение.</p>	<p>* Оперативное налаживание основы новой отчетности, недавно принятой Исполнительным советом, с обеспечением того, чтобы ее положения были соответствующим образом наполнены содержанием, позволяющим полностью применять их во всех ключевых системах управления: то есть в планировании и программировании; управлении финансовыми ресурсами; управлении людскими ресурсами; управлении материальными ресурсами; надзоре (ревизии и оценке) и в обеспечении внутренней справедливости.</p> <p>* Принятие основ отчетности для ПРООН через процесс контроля и самооценки риска. Этот процесс служит логическим выбором в поддержку стратегической децентрализации с самостоятельной отчетностью. Предоставление достаточных людских ресурсов Управлению ревизии и обзора функционирования и обеспечение достаточной подготовкой персонала ПРООН для обеспечения успешности этого процесса.</p> <p>* Разработка общих показателей организационной отдачи как основы для определения объективных критериев эффективности руководства.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Укрепление ценностей (продолж.)	<ul style="list-style-type: none"> * Переработка организационного пособия с указанием четких направлений отчетности и подотчетности и с определением основных функций подразделений штаб-квартиры и национальных отделений с учетом предлагаемой полной перестройки штаб-квартиры.
Налаживание во всей организации результативного управления.	<ul style="list-style-type: none"> * Принятие на высшем уровне, с учетом последних опытных разработок, с налаживанием в программировании, финансах и администрации системы эффективного руководства и принятия решения о срочном внедрении этой системы. * Определение и поручение четких обязанностей за руководство и координацию эффективного управления и системы измерения и предоставление для этой цели необходимых полномочий и средств. Обязанности по разработке показателей эффективности управления и на организационном, и на программном уровнях могли бы взять на себя Управление ревизии и обзора функционирования и Управление по оценке. * Создание системы, рождающей руководителей, способных к политическому руководству и толкованию и дающей им право адаптации к местным условиям. В таком случае руководители считаются ответственными за целостность и результаты своей структуры контроля за управлением.
3. <u>Управление рабочей силой через перемены и наращивание новых людских и организационных возможностей.</u>	<ul style="list-style-type: none"> * Существенное увеличение финансовых вложений ПРООН в профессиональную подготовку персонала. Согласование текущих программ профессиональной подготовки с целями и основной компетенцией организации. Предоставление, как и прежде, возможностей объединения усилий с профессиональной подготовкой в рамках всех системы, включая подготовку в Колледже персонала Организации Объединенных Наций и подготовку для региональных центров. Новая система профессиональной подготовки и развития персонала должна

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Управление рабочей силой (продолж.)	сосредоточиться на ускоренных и неформальных системах обучения. Следует изучать и развивать такие возможности, как заочное обучение, он-лайновые и библиотечные ресурсы и отпуска без сохранения содержания.
Совершенствование знаний персонала; разработка новых методов и инструментов; наработка или развитие новых индивидуальных возможностей и создание новых организационных структур и отношений.	<p>* Трудоустройство уволенных является не единственным средством достижения гибкости. В качестве механизмов стимулирования более активного перемещения персонала в организацию и из нее могли бы быть такие другие механизмы, как секондменты, обмены, перемещение персонала на проектные посты и с них, годовичные отпуска и специальные отпуска без сохранения содержания для профессиональной подготовки и личного развития. Управление такими механизмами должно осуществляться на основе официальной системы продвижения по службе. Следует сформулировать и принять ясную политику в этом отношении, особенно в отношении персонала, нанимаемого в местном порядке, который хотел бы играть все большую роль в будущем ПРООН.</p> <p>* С учетом текущих прогнозов в отношении основных ресурсов и поскольку темпы естественной убыли персонала составляют лишь 2 процента в год, то для достижения к 1999 году вакантности в 3 процента по постам, финансирующимся и из основного бюджета, и за счет внебюджетных средств, следует прибегать к переходным программам служебного роста (секондменты, годовые отпуска, отпуска без сохранения содержания и т.д.). На ближайшие четыре года необходимо рассчитать бюджетную стоимость перехода в кадровом росте. После этого срока необходимо поднять вакантность до 5 процентов, с тем чтобы обеспечить возможность принимать больше персонала и обновлять его.</p>
Создание новых управленческих и руководящих возможностей и навыков для управления деятельностью ПРООН 2001; поощрение постоянной учебы.	<p>* Развитие или приобретение управленческих навыков, необходимых для работы персонала в более сдержанной и менее иерархической организации. Многим из необходимых навыков можно научиться, особенно в тех случаях, когда руководителей с этими навыками можно перемещать, с тем чтобы они выступали в качестве агентов перемен. Можно также в некоторой степени прибегать к найму руководителей и к ускоренному развитию руководящих навыков.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Управление рабочей силой (продолж.)</p>	<p>* Разработка и осуществление политики в поддержку целей ПРООН стать обучающейся организацией. Активное вложение средств в программу развития руководства, которая бы позволила исполнительным должностным лицам, руководителям среднего звена и руководителям более низких уровней выступать в новой роли и обладать способностью направлять перемены. Карьерные руководители должны обладать широкой компетенцией в управлении не только основными программами, но также и административными системами, необходимыми для эффективной и плодотворной деятельности ПРООН.</p>
<p>Создание условий, позволяющих перейти к результативной организации, обеспечение того, чтобы персонал понимал новые ожидания.</p>	<p>* Ускорение использования навыков сотрудников в управлении ведомством. В новых условиях ПРООН руководители должны уметь также управлять сотрудниками таким образом, чтобы был максимально использован их функциональный потенциал, чтобы они также предельно четко понимали возможности, ожидания, вознаграждения и санкции, связанные с личными обязанностями и назначениями. Управлению по людским ресурсам (УЛР) следует назначать квалифицированных советников по вопросам персонала, которые бы давали руководителям рекомендации в развитии своих навыков управления персоналом и определяли сотрудников, заслуживающих ускоренной подготовки в руководстве.</p> <p>* Обеспечение того, чтобы персонал понимал новые условия, в которых он работает. Руководители должны четко разъяснять ему перспективы и новые направления работы ПРООН и сообщать ему о результатах, ожидающихся от них. Важнейшим элементом в руководстве рабочей силой является налаживание нового "психологического контакта" между персоналом ПРООН и организацией, особенно в том случае, когда речь идет о надеждах на пожизненную карьеру.</p> <p>* Унификация номенклатуры всех постов в ПРООН. Это ликвидирует различие между постами категории ОС и С, что поможет поднять моральное состояние и развить дух общности.</p> <p>* Определить стимулы для персонала, включая финансовые вознаграждения, для отдельных сотрудников и групп, учитывая то, что 67 процентов персонала штаб-квартиры и 48 процентов персонала национальных отделений считают, что организация недостаточно вознаграждает растущее повышение отдачи их труда.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Управление рабочей силой (продолж.)</p> <p>Разъяснение условий службы и перспектив для различных категорий персонала ПРООН категории специалистов.</p>	<p>* Определение двух основных направлений в ПРООН — карьерное и некарьерное, — основывающихся на четкой договоренности между организацией и сотрудником.</p> <p>* Персонал карьерного направления будет относиться обычно к серии 100. Карьерный персонал будет обычно назначаться на посты, финансирующиеся из основного бюджета или из внебюджетных источников. Лица карьерного направления должны подлежать обязательной ротации и от них будет ожидаться, что они будут работать в режиме высокой отдачи. Лица же карьерного направления должны ожидать от ПРООН, что она будет вкладывать средства в их развитие, обеспечивая их соответствие наилучшей практике. Карьерное направление должно отличаться гибкостью в удовлетворении и средне-, и долгосрочных потребностей организации.</p> <p>* Некарьерное направление будет удовлетворять потребности в более краткосрочном, специализированном персонале, включая контракты НОС и ОСС. Для стимулирования самоподготовки и развития сотрудникам этой категории будут выплачиваться премиальные.</p>
<p>Осуществление уравновешенной гендерной политики ПРООН</p>	<p>* Продвижение к целям гендерного равновесия, утвержденным старшим руководством в определенных временных рамках. Руководителям следует учитывать эти цели при подготовке рекомендаций на повышение по службе и найм, при равной трудовой отдаче и деловых качествах. Необходимо обратиться к вопросу условий службы, касающихся семейной жизни, которые ограничивают возможности достижения целей гендерного равновесия.</p>
<p>4. <u>Управление и развитие информационных систем в поддержку процессов с критическими нагрузками в 2001 году.</u></p>	<p>* Срочное назначение или выделение квалифицированного старшего руководителя, обладающего лидерскими навыками, для выполнения обязанностей главного сотрудника по вопросам информации (ГСИ) организации. Подбор под его руководством многодисциплинарной группы в составе пользователей всей организации, а также профессионалов информационной технологии и внешних экспертов. Задачей ГСИ и Группы будет следующее:</p> <p>— Разработка четко проработанной стратегии управления информацией;</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Управление и развитие информационных систем (продолж.)</p> <p>Обеспечение твердого, умелого и последовательного руководства и организации эффективной технической поддержки глубокой переориентации и модернизации систем управления информацией ПРООН.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Обзор и рекомендации в отношении изменений, необходимых для осуществляющихся проектов информационных систем; — Подготовка тактического плана; — Сбор в организации информации о потребностях; — Оценка последствий быстро меняющихся технологий для делового процесса ПРООН; — Выработка потенциала, необходимого для управления цепью информации, и в плане предложения и в плане спроса, от сбора данных до подготовки структурированных докладов и публикаций; — Надзор за сотрудничеством с партнерами в системе Организации Объединенных Наций, коллективно разрабатывающих общий комплекс процедур и стандартов; — Предоставление рекомендаций в отношении систем, которые удовлетворят деловые потребности ПРООН в 2001 году; — Обеспечение коллективного руководства для максимального использования ограниченных ресурсов и прекращения существующей практики специального выделения ресурсов на разработку систем.
<p>Доработка и осуществление стратегий в отношении Интернет, охватывающей все национальные отделения, а также штаб-квартиру.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Принятие и стимулирование использования "открытых" стандартов, т.е. стандартов Интернет, для обмена документами и обработки их и для электронной почты и службы клиентов для использования их в ПРООН и между ПРООН и ее партнерами в Организации Объединенных Наций и в других организациях. * Принятие нижеследующих контрольных цифр обеспечения полного доступа национальных отделений в Интернет: 60 процентов к середине 1997 года и 90—100 процентов к началу 1998 года. В силу различия в географических условиях, в которых

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Управление и развитие информационных систем (продолж.)	<p>действует ПРООН, и для обеспечения надежности системы необходима временная сетевая структура — Глобальная виртуальная частная сеть. Это временное решение подготовит переход к сети, полностью основанной на Интернет. действует ПРООН, и для обеспечения надежности системы необходима временная сетевая структура — Глобальная виртуальная частная сеть. Это временное решение подготовит переход к сети, полностью основанной на Интернет.</p> <p>* Развитие национального потенциала, обеспечение доступа в Интернет через национальные отделения, что позволит гражданскому обществу участвовать в принятии решений. Подготовка и предоставление национальным отделениям хорошего стартового комплекта, позволяющего содействовать повышению понимания последствий информационной революции и ее возможного воздействия на содержание и выполнение программ ПРООН.</p>
Повышение понимания старшими руководителями исключительной важности для будущего ПРООН рациональных капиталовложений в информационную технологию.	<p>* Информационная технология требует значительных средств. Следует признать, что средства, вложенные в информационную технологию, могут затронуть и деловые функции, и цели развития Организации.</p> <p>* Поощрение подразделений штаб-квартиры и национальных отделений к поиску спонсоров и партнеров по финансированию для покрытия своих потребностей в разработке информации, но не в ущерб организационным стратегиям, планам и независимости.</p> <p>* ГСИ/Многодисциплинарная группа должны к концу 1997 года подготовить оценку субрегиональной сети управления ПРООН и перестроить ее для предоставления национальным отделениям более постоянных и полных технических услуг. Оценка должна также распространяться на информационную поддержку, которую можно получить со стороны штаб-квартиры.</p>
Обеспечение возможностей и стимулов для всего персонала в плане развития навыков.	<p>* Профессиональная подготовка по новейшим методам управления информацией должна осуществляться на постоянной основе для руководителей и национальных отделений, и штаб-квартиры. Это пробудит понимание исключительной важности информационной технологии и ее связи с деловыми потребностями, что расширит понимание организацией важности информации. В</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Управление и развитие информационных систем (продолж.)</p>	<p>организации повсеместно следует поощрять профессиональную подготовку персонала в вопросах управления информацией — особенно подготовку преподавателей и самоподготовку. Для выявления прогресса в управлении информацией и понимания ее важности через систему обзора оценки функционирования следует предусмотреть стимулы для персонала.</p>
<p><u>5. Структура и инфраструктура</u></p> <p>Перестройка штаб-квартиры ПРООН с целью укрепления важнейших услуг, принципов и целей ПРООН 2001, включая услуги по устойчивому развитию людских ресурсов с учетом особенностей стран, более широкую передачу обязанностей и децентрализацию, укрепление надзора за руководством, эффективность и отчетность, активное объединение в сети и повышение эффективности междучрежденческого сотрудничества.</p> <p>Для этой цели необходимо определить новые роли региональных бюро и БПОП.</p>	<p>* Широкая реорганизация подразделений штаб-квартиры с преобразованием их в организационные группы, группы операций и общих служб и выведение определенных услуг за пределы организации путем передачи полномочий и децентрализации. Передача полномочий национальным отделениям путем передачи права принятия решений, затрагивающих управление операциями, по возможности, ближе к месту действия.</p> <p>* Принятие в штаб-квартире соотношения один начальник на семь прямых подчиненных.</p> <p>* Децентрализация основной поддержки с передачей ее субрегиональным объектам ресурсов с целью повышения эффективности и увязки технических услуг с местными условиями.</p>
<p>Региональные бюро</p>	<p>а) <u>Региональные бюро</u></p> <p>Сосредоточение функций региональных бюро на <u>комплексный надзор над функционированием региональных отделений</u>, а эта функция в настоящее время не входит в круг ведения ни одного</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Структура и инфраструктура (продолж.)	<p>подразделения, и на <u>управленческую поддержку и контроль качества</u>. Все остальные оперативные функции следует передать национальным отделениям.</p> <p>Директоры региональных бюро должны быть подчинены Администратору через Заместителя Администратора. В обязанности региональных бюро будет входить:</p> <ul style="list-style-type: none">— содействие успеху ПРООН в целом путем участия в работе Исполнительного комитета и иным образом за достижение организационных целей в регионе;— Надзор над всеми аспектами функционирования национальных отделений путем составления и ведения полного, свежего обзора операций, пропаганды, координации, эффективности персонала, выполнения и мобилизации ресурсов ПРООН на региональном и национальном уровнях и путем представления руководству организации сводных докладов о результатах контроля;— Определение, на основе коллегиального диалога с национальными отделениями, стратегий, целей и показателей функционирования операций по программам;— Контроль соблюдения национальными отделениями предписанных показателей функционирования руководства, включая выполнение проектов, мобилизацию ресурсов и работу координатора-резидента;— Надзор, оценка и направление работы по эффективной подготовке и управлению национальными программами; пересмотр новых рекомендательных документов и основ сотрудничества стран;— Определение потребностей в поддержке национальным отделениям и оказание эффективной поддержки с целью удовлетворения потребностей национальных отделений;— Исполнение роли пункта "комплексного обслуживания" для национальных отделений в штаб-квартире;— Руководство сетями ресурсов, управляемых ПРООН совместно с Бюро по разработке политики и оценке;

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Структура и инфраструктура (продолж.)	<ul style="list-style-type: none"> — Предоставление национальным отделениям рекомендаций в отношении руководства и советов по региональной стратегии; — Разработка региональных перспектив и стратегии представления ПРООН в регионе; подготовка региональной программы; — Мобилизация ресурсов на региональном уровне; — Оказание поддержки функционированию национальных отделений в регионе.
Новые функции Бюро по политике	<p>b) <u>БПОП</u></p> <p>БПОП будет переименовано в Бюро по политике развития и оценки. В его обязанности будет входить следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Предоставление организации руководства в области стратегии устойчивого развития людских ресурсов на основе опыта, накопленного в оперативной деятельности, и тщательного анализа глобальных тенденций, рисков и возможностей; в этом контексте будут проводиться, поддерживаться и публиковаться исследования и будет проводиться анализ различных вопросов, относящихся к устойчивому развитию людских ресурсов, причем такие исследования будут основываться на опыте стран ПРООН и на потребностях стран, охваченных программами; — Поддержка обучению в ПРООН путем использования прошлого опыта и разработки политики и программ и путем обеспечения его доступа к новейшим знаниям, известным в мире; — Оказание поддержки созданию и функционированию сетей знаний по теме устойчивого развития человеческого потенциала в каждом регионе с целью содействия ознакомлению с ним в ПРООН на основе обмена и передачи глобального, регионального и национального опыта на местах. Лучшая практика и исследования в области развития;

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Структура и инфраструктура (продолж.)	<ul style="list-style-type: none">— Предоставление на основе использования сетей знаний и прямым образом из штаб-квартиры быстрых справочных услуг национальным отделениям ПРООН для получения экспертных знаний в разработке программ устойчивого развития человеческого потенциала и контроля над ним;— Контроль и соблюдение качества и обеспечение реагирования технической помощи, доступной национальным отделениям ПРООН в сетях знаний — совместно с Региональным бюро;— Разработка политики, стратегии и методов по основным направлениям ПРООН, а также для чрезвычайных обстоятельств и обстоятельств помощи развитию;— Разработка четко определенной глобальной продукции и программных инструментов по основным направлениям ПРООН, которые можно было бы адаптировать и использовать на национальном уровне;— Полевые испытания новой продукции для помощи в целях развития, в тесном сотрудничестве с отдельными национальными отделениями, для обеспечения того, чтобы обучение базировалось на практике развития;— Руководство участием ПРООН в международных форумах по вопросам развития, представляя опыт на местах и наилучшую практику с целью выполнения общей тематики глобального развития и поддерживая усилия по претворению глобальных договоров в оперативную политику;— Представление рекомендаций о направлениях и содержании глобальных усилий пропаганды деятельности ПРООН и поддержка региональных и национальных пропагандистских инициатив;— Содействие сотрудничеству персонала ПРООН, работающему в областях политики, основной и оперативной деятельности и средств массовой информации, с целью обеспечения максимального охвата ПРООН адресных контингентов;— Управление ресурсами глобальной программы ПРООН для достижения этих целей, мобилизация на это дополнительных ресурсов.

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Структура и инфраструктура (продолж.)</p> <p>Содействие разработке общих подходов различных бюро и координации в принятии решений и в текущем руководстве операциями в штаб-квартире.</p>	<p>* Учреждение Исполнительного комитета как коллегиального органа принятия руководящих решений по стратегическому направлению, организационному планированию и определению политики, в том числе путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Определения и установления организационных целей во исполнение задачи ПРООН, заключающейся в содействии устойчивому развитию человеческого потенциала и контроля над достижением таких целей в общих рамках планирования в пределах программных целей, средств, выделяемых на программу, и бюджета и кадровой политики; — Принятия стратегических решений в отношении перемен на основе текущей оценки внешних условий; — Обеспечения того, чтобы доля участия ПРООН в работе системы Организации Объединенных Наций была соизмерима с мандатом и обязанностями ПРООН; — Принятия организационной оперативной политики; — Обеспечения качества выполнения программ в рамках устойчивого развития человеческого потенциала; — Обеспечения своевременного выполнения программ на основе сводных контрольных докладов; — Определения целей мобилизации ресурсов и обеспечения их достижения; — Принятия организационной информационной стратегии; — Отбора и представления основных сведений о работе ПРООН.
Исполнительный комитет	<p><u>Состав</u></p> <p>В состав Исполнительного комитета, как это определено Администратором, должен войти Администратор, Заместитель Администратора, все помощники Администратора и иные лица, назначаемые Администратором.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Структура и инфраструктура (продолж.)</p> <p>Группа поддержки операций</p>	<p>* В качестве кадровой поддержки Заместителю Администратора и директорам региональных бюро в плане оперативных процессов бюро и текущих операций следует создать новое подразделение — Группу поддержки операций (ГПО). Ее основная функция будет заключаться в оказании помощи Заместителю Администратора и директорам региональных бюро в разработке общих приоритетов, рекомендаций и указаний по всем общим вопросам и вопросам, касающимся бюро, включая программирование.</p>
<p>Активное решение вопроса о необходимости сочетания функций организационного планирования и управления ресурсами с целями ПРООН и добиваться полного выполнения организационных решений.</p>	<p>* Необходимо создать бюро по вопросам планирования и управления ресурсами. Новое бюро будет поддерживать организационное принятие решений Исполнительного комитета ПРООН. Оно будет сводить воедино организационное планирование, выделение ресурсов из бюджета, выделение ресурсов на программы, политику людских ресурсов и функции управления информацией ПРООН в единый организационный процесс. Комплексное управление этими функциями обеспечит согласование ресурсов и целей ПРООН и выполнение организационных решений через Исполнительный комитет.</p> <p>* В состав этого бюро должен входить главным сотрудником по вопросам информации.</p>
<p>Анализ функций подразделений, представляющих доклады непосредственно Администратору, и сокращение числа таких докладов.</p>	<p>* Частью Группы по операциям должны быть ассоциированные фонды, т. е. Фонд Организации Объединенных Наций для развития в интересах женщин, Фонд капитального развития Организации Объединенных Наций, Добровольцы Организации Объединенных Наций и Специальная группа по техническому сотрудничеству между развивающимися странами.</p>
<p>Оценка</p>	<p>* Ввиду тесной стратегической связи между оценкой, обучением и разработкой политики на основе знаний, в качестве отдельного подразделения Бюро политики и оценки в области развития следует создать Управление по оценке. Директор Управления по оценке должен подчиняться Заместителю Администратора и директору Бюро политики и оценки по вопросам развития. В его функции будет входить, в частности, следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Определение и направление политики, воздействия и стратегических оценок; — Оценка воздействия программ, финансирующихся ПРООН, и их роль в наращивании потенциала;

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Структура и инфраструктура (продолж.)	<ul style="list-style-type: none"> — Содействие использованию результатов оценки разработки политики и программ; — Разработка четких руководящих принципов в помощь руководителям программ с целью контроля и оценки этих программ; — Контроль над соблюдением обязательных оценок в плане всех программ и подготовка для Исполнительного совета ежегодного доклада о соблюдении оценок; — Представление Администратору конкретных предложений по повышению качества программ ПРООН.
Управление исследований в области развития	Управление исследований в области развития (УИОР) должно играть серьезную роль в новом бюро по вопросам политики и оценки развития, и оно должно стать его частью с полностью сохранившимися функциями. Поддержка координации Организации Объединенных Наций должна оставаться в Управлении Организации Объединенных Наций по поддержке и обслуживанию с подчинением его Администратору.
Отдел ревизии и анализа вопросов управления как основа эффективных функций центрального контроля, увязанных со стратегической децентрализацией.	<p>* Отдел ревизии и анализа вопросов управления следует расширить и преобразовать в Управление ревизии и анализа вопросов управления (УРАУ). Его директор должен быть подчинен Администратору и отвечать за вопросы обеспечения периодичности, надежности, охвата и активный характер регулярных и независимых внутренних ревизий финансовой и управленческой деятельности и мероприятий по программам ПРООН, включая мероприятий подразделений штаб-квартиры и целевых фондов ПРООН. Управление должно по-прежнему представлять Исполнительному директору ЮНФПА регулярные и независимые обзоры по вопросам руководства этой организацией. Кроме того, УРАУ должна проводить ревизии финансовой, управленческой и оперативной деятельности, финансирующейся ПРООН.</p> <p>* В обязанности Директора УРАУ должно входить проведение комплексных периодических ревизий национальных отделений и подразделений штаб-квартиры с захватом не только финансов, но и эффективности управления и программ.</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
<p>Структура и инфраструктура (продолж.)</p>	<p>* В обязанности Директора УРАУ должна входить разработка, в сотрудничестве с другими подразделениями, системы внедрения новой отчетности ПРООН на основе контроля, основывающегося на опыте прошлого.</p> <p>* Управление должно исполнять соответствующие положения этой основы с целью обеспечения того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Операции соответствовали существующему законодательству; — Внутренний контроль был достаточен для сохранения авуаров организации; — Руководители и отдельные члены персонала несли ответственность за рентабельное и правильное использование финансовых, людских и иных ресурсов ПРООН. <p>* УРАУ должно исходить из того, что вопросы административного, финансового кадрового и программного характера тесно взаимосвязаны. Поэтому оно должно проводить обзор и, по необходимости, расследовать порядок применения основ отчетности ПРООН в ее главных системах управления.</p> <p>* УРАУ должно сосредоточивать свое внимание на проектах, исполняемых в национальном порядке, устанавливать критерии для регулярных ревизий, контролировать и расследовать эффективность исполнения функций правительственных ревизий и анализировать результаты заключений ревизий. Оно должно также проводить ревизии управленческих служб проектов, финансирующихся из основных и неосновных средств и предоставляющихся через ЮНОПС.</p>
<p>Совершенствование центральных служб штаб-квартиры</p>	<p>* Общие финансовые и административные службы должны быть в едином многоцелевом центре, с тем чтобы они могли стимулировать эффективность интеграции и автоматизации, обеспечивать экономию масштаба и высококачественность служб в ПРООН и в системе Организации Объединенных Наций в целом. Поэтому такие функции следует возложить на бюро финансовых и административных служб со следующими обязанностями:</p>

НЕОБХОДИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ИНИЦИАТИВЫ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕН
Структура и инфраструктура (продолж.)	<p><u>Финансы</u></p> <ul style="list-style-type: none">— Счета— Казначейство— Финансовая администрация— Контроль средств <p><u>Администрация</u></p> <ul style="list-style-type: none">— Управление авуарами— Службы организации поездок— Материально-техническое снабжение штаб-квартиры и национальных отделений— Обработка данных и документации— Подготовка для утверждения крупных контрактов <p><u>Информационная технология</u></p> <ul style="list-style-type: none">— Обслуживание местных сетей в штаб-квартире и техническая поддержка подразделениями;— Облегчение работы ПРООН в Интернете путем предоставления программного и аппаратного обеспечения в рамках группы Интернет— Автоматизация, общая архитектура системы компьютеров и связи и стандарты на программное и аппаратное обеспечение.