



## Генеральная Ассамблея

Distr.  
GENERAL

A/53/392  
15 September 1998  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

---

Пятьдесят третья сессия  
Пункты 96(а) и 165 повестки дня  
Подготовка кадров и научные исследования:  
Университет Организации Объединенных Наций  
Объединенная инспекционная группа

ДОКЛАД ОБЪЕДИНЕННОЙ ИНСПЕКЦИОННОЙ ГРУППЫ  
"УНИВЕРСИТЕТ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ:  
ПОВЫШЕНИЕ ЕГО ЗНАЧИМОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ"

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный "Университет Организации Объединенных Наций: повышение его значимости и эффективности" (JIU/REP/98/3).

**УНИВЕРСИТЕТ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЕГО ЗНАЧИМОСТИ  
И ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Доклад подготовили

Фатих Буаяд-Ага  
Сумихиро Куяма  
Вольфганг Мюнх

**ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА**



Женева  
1998 год

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Сокращения .....		iii
<b>РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....		iv
<b>I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1 - 16	1
<b>II. ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО</b> .....	17 - 49	5
А. Генеральная Ассамблея .....	18 - 20	5
В. Экономический и Социальный Совет .....	21	5
С. Исполнительный совет ЮНЕСКО .....	22 - 24	6
D. Исполнительные главы и организации-учредители ..	25 - 26	6
E. Совет УООН .....	27 - 45	6
F. Ректор .....	46 - 48	10
<b>III. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ</b> .....	50 - 67	12
А. Центр УООН в Токио .....	51 - 57	12
В. Исследовательские и учебные центры и программы ..	58 - 62	13
С. Сети .....	63 - 67	14
<b>IV. ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ</b> .....	68 - 87	17
А. Принципы и политика .....	68 - 72	17
В. Академическая деятельность .....	73 - 87	18
<b>V. ФИНАНСИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	88 - 93	22
А. Финансирование .....	88 - 90	22
В. Административное управление .....	91 - 93	22
Диаграмма 1: Общая структура системы УООН .....		4
Диаграмма 2: Академическая деятельность и ее распределение между штаб-квартирой УООН и ИУЦ/П .....		16
Диаграмма 3: Ученые, сотрудничающие с УООН (1987-1997 годы): число ученых с разбивкой по регионам .....		16
Диаграмма 4: Организации, сотрудничающие с УООН (1987- 1997 годы): число организаций с разбивкой по регионам ..		16
Диаграмма 5: Ассигнования в бюджете ООН на подготовку кадров и стипендии (1998-1999 годы, с разбивкой по учреждениям) .		19
<b>Примечания</b> .....		24
Приложение 1: Члены Совета УООН		
Приложение 2: Сводка: взносы в Дотационный фонд и на оперативную деятельность и конкретные программы (с нарастающим итогом по состоянию на 31 декабря 1997 года)		

## СОКРАЩЕНИЯ

<b>АКК</b>	Административный комитет по координации
<b>БИОЛАК</b>	Программа биотехнологии для Латинской Америки и Карибского бассейна (Венесуэла)
<b>ВИЭР</b>	Всемирный научно-исследовательский институт экономики развития (Финляндия)
<b>ГВО</b>	Группа по внутренней оценке (Совета Университета)
<b>ИНТЕК</b>	Институт новых технологий (Нидерланды)
<b>ИПИ</b>	Институт перспективных исследований (Япония)
<b>ИПРА</b>	Институт природных ресурсов Африки (Гана)
<b>ИУЦ/П</b>	Исследовательские и учебные центры и программы
<b>МАГАТЭ</b>	Международное агентство по атомной энергии
<b>МАР</b>	Международная академия руководящих кадров (Иордания)
<b>МИТП</b>	Международный институт технологии программного обеспечения (Макао)
<b>МСВЭЗ</b>	Международная сеть по проблемам водных ресурсов, экологии и здравоохранения
<b>МОТ</b>	Международная организация труда
<b>НИИСР</b>	Научно-исследовательский институт социального развития
<b>ОИГ</b>	Объединенная инспекционная группа
<b>УООН</b>	Университет Организации Объединенных Наций
<b>ЭКОСОС</b>	Экономический и Социальный Совет
<b>ЮНЕСКО</b>	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
<b>ЮНИДИР</b>	Институт Организации Объединенных Наций по исследованию проблем разоружения
<b>ЮНИТАР</b>	Учебный и научно-исследовательский институт ООН

## РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Университет Организации Объединенных Наций (УООН) был учрежден в 1973 году Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций "в качестве международного сообщества ученых, занимающихся исследованиями, подготовкой аспирантов и распространением знаний с целью выполнения задач и применения принципов Устава Организации Объединенных Наций". В соответствии с его Уставом Университет "функционирует под совместной эгидой Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО через посредство... сети центров и программ исследований и подготовки аспирантов", а его центральная задача состоит в "постоянном и повсеместном, особенно в развивающихся странах, развитии сильных академических и научных сообществ".

К настоящему времени Университет достаточно хорошо справляется с выполнением своих мандатов, хотя и наталкивается на трудности и проблемы: Университет начал ряд исследовательских проектов по широкому кругу тем, организует в различных формах учебные курсы для тысяч слушателей из всех регионов мира, а также издал большое число публикаций, полезных для мирового академического сообщества и организаций системы Организации Объединенных Наций.

Однако эти достижения не воспринимаются основными заинтересованными кругами в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами как реализация тех больших ожиданий, которые связывались с созданием этого единственного в своем роде учреждения международного сообщества; очевидно, что Университету еще не в полной мере удалось утвердить свой особый академический образ и престиж в системе Организации Объединенных Наций и среди более широкого академического сообщества. Сталкиваясь с рядом факторов, включая ограниченность финансовых ресурсов, Университет не использует наилучшим образом свой потенциал "мозгового центра", поддерживающего политико-нормативные процессы системы Организации Объединенных Наций, а также не стал ценным интеллектуальным мостом между многосторонней системой сотрудничества и мировым академическим сообществом.

Работа по основным программам Университета с самого начала не имела необходимой четкости, стратегической целенаправленности и реального воздействия на межправительственные обсуждения. Им была создана сеть исследовательских и учебных центров и программ (ИУЦ/П), однако ему приходится решать проблему налаживания действенной координации по программам и устранения институциональных диспропорций в этой сети.

Поэтому инспектора пришли к выводу, что Университет нуждается в новом динамизме и новых ориентирах, которые позволят ему решать неизведанные проблемы следующего столетия. Реформы, начатые в системе Организации Объединенных Наций, дают прекрасную возможность и условия для усиления мандата и активизации деятельности Университета, с тем чтобы он играл более действенную и заметную роль, для которой он первоначально и создавался.

В этой связи первым делом будут рассмотрены вопросы общего руководства, в частности структура Университета, которая в настоящее время включает в себя несколько

перекрывающихся иерархических уровней с нечетко очерченными границами функций и ответственности в отношении результатов и отдачи работы. Инспектора считают, что нынешняя система и процессы общего руководства должны быть упрощены, с тем чтобы такое руководство стало более эффективным и было в большей степени нацелено на решение конкретных проблем Университета и обеспечения отдачи его работы.

Повышение общего потенциала результативности работы Университета и его авторитетности также предполагает активизацию роли Центра Университета в Токио, заключающейся в стратегическом управлении и координации, укрепление организационной сцепки между его различными центрами и программами и выработку более согласованной общей основы разработки и реализации программы. Кроме того, разработка и применение общих стандартов качества программ применительно ко всем их компонентам помогли бы формированию не похожего на других облика Университета.

Наконец, инспектора поддерживают меры по проведению реформы, принимаемые в Университете в целях рационализации систем и процессов административного управления, включая общеуниверситетские системы управленческой информации и отчетности, а также более четкую кадровую политику. Однако реальная задача заключается в полной реализации этих предложенных мер. В свете вышеизложенного инспектора представляют следующие рекомендации.

#### ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО УНИВЕРСИТЕТОМ

##### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 1: Директивы Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций**

Ректору/Совету Университета Организации Объединенных Наций (УООН) в рамках периодических докладов о работе Университета следует представлять, через Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, доклады Генеральной Ассамблеи по конкретным мерам, принятым по осуществлению директив Генеральной Ассамблеи (пункт 20).

##### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 2: Исполнительный совет ЮНЕСКО**

Исполнительный совет ЮНЕСКО, возможно, пожелает поддержать активизацию программного сотрудничества между УООН и ЮНЕСКО на основе совместного программирования и осуществления деятельности, представляющей взаимный интерес, включая более систематическое совместное использование программных и институциональных сетей, в частности в ныне существующих рамках программы создания кафедр ЮНИТВИН (Проекта сотрудничества между университетами)/ЮНЕСКО (пункт 24).

##### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 3: Совет Университета и советы центров и программ Университета**

- а) Без ущерба для академической автономии УООН и интеллектуальной независимости и профессионализма, требуемых от членов Совета УООН, членский состав Совета следует пересмотреть, с тем чтобы он более полно отражал

разнообразие основных заинтересованных сторон и партнеров, к которым относится академическое сообщество, правительства, организации системы Организации Объединенных Наций и частный сектор (пункт 33).

- b) В то же время для обеспечения большей эффективности и действенности в работе Совета следует рассмотреть возможность уменьшения его нынешнего членского состава параллельно со сведением главных сессионных комитетов Совета в два комитета (по существу, комитетов по программе и по бюджету), причем последний из них мог бы получать помощь небольшой консультативной группы, открытой для представителей заинтересованных государств и других партнеров Университета (пункты 36 и 42).
- c) Советам исследовательских и учебных центров и программ (ИУЦ/П) УООН следует оказать помощь в обеспечении согласованной и затратоэффективной деятельности по программам соответствующих ИУЦ/П на основе общей политики, изложенной Советом. Вместе с тем членский состав таких советов следует ограничивать минимумом, и для дальнейшего снижения организационных затрат можно было бы рассмотреть возможность проведения совещаний таких советов раз в два года (пункт 45).

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

### РЕКОМЕНДАЦИЯ 4: Центр Университета (штаб-квартира УООН в Токио)

В рамках мер, необходимых для активизации/нового определения роли Центра Университета:

- a) Центр Университета, играя ведущую роль в процессах стратегического планирования, должен перенацелить свои собственные научно-исследовательские функции главным образом на "синтез" или междисциплинарную и глобальную интеграцию результатов исследований, полученных в Университете и за его пределами (пункт 54).
- b) Центру Университета следует осуществлять более эффективный управленческий контроль над кадровыми, административными, бюджетными и финансовыми вопросами, касающимися системы УООН в целом, на основе прозрачной политики (пункты 91-92).
- c) Кроме того, Центру Университета, получающему содействие со стороны ИУЦ/П, следует стремиться к тому, чтобы стать "мозговым центром" системы Организации Объединенных Наций на основе более тесного функционального сотрудничества с соответствующими организациями системы Организации Объединенных Наций (пункты 54-57).

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 5: Исследовательские и учебные центры и программы (ИУЦ/П)**

- a) Совету и Ректору УООН следует в большей степени использовать территориальную близость ИПИ УООН к Центру Университета путем обеспечения более тесного сотрудничества и координации между двумя учреждениями в административных и программных областях (пункты 86 и 93).
- b) Потенциал ИУЦ/П в развивающихся странах следует постепенно наращивать до уровня потенциала ИУЦ/П в развитых странах (пункт 62).
- c) До мобилизации дополнительных ресурсов следует рассмотреть вопрос об учреждении Программы биотехнологии для Латинской Америки и Карибского бассейна в Венесуэле (БИОЛАК) УООН в качестве полноценного ИУЦ/П, с тем чтобы УООН мог иметь хотя бы один такой центр на каждом континенте (пункт 62).
- d) Имея в виду подпункт c) выше, пока что следует делать меньший акцент на создании или присоединении новых ИУЦ/П в пользу расширения и активизации деятельности ассоциированных учреждений (пункт 62).

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 6: Сотрудничающие учреждения**

При необходимости следует унифицировать различные соглашения, регламентирующие сотрудничество УООН с другими учреждениями, образующими сети Университета, с тем чтобы обеспечить единство норм качества и подходов к формированию сетей наиболее эффективным образом (пункт 65).

**ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ**

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 7: Общие основы политики и координация и реализация программ**

- a) Нынешние общие основы (включая, в частности, готовящийся "стратегический план") планирования, реализации и оценки программ следует разработать в виде подробного справочника УООН по политике и процедурам, касающимся программ. Кроме того, в целях обеспечения осуществления такой политики и процедур в Центре Университета следует создать систему оценки и контроля (пункты 47, 71, 72 и 87).
- b) При том что Центру Университета следует осуществлять свою ответственность за планирование и стратегическое управление программами, координация в рамках конкретных программных областей Университета могла бы осуществляться совместными усилиями всех структур УООН на основе их институциональной специализации (пункт 84).
- c) УООН следует также стремиться к налаживанию более эффективного взаимодействия с другими институциональными партнерами в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами на страновом и



региональном уровне, что помогло бы сосредоточить его ограниченные ресурсы на деятельности, имеющей глобальные и междисциплинарные аспекты (см. рекомендацию 4 а)) (пункт 85).

- d) В целях активизации взаимодействия и сотрудничества по программным вопросам между УООН и другими организациями системы Организации Объединенных Наций Генеральному секретарю следует принять меры к тому, чтобы УООН стал полноправным членом АКК (пункты 8, 19 и 26).

#### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 8: Формирование потенциала**

В целях активизации формирования академического потенциала, включая учебную деятельность и выделение стипендий, в частности в развивающихся странах, УООН следует уделять больше внимания развитию различных нетрадиционных форм формирования потенциала и в максимально возможной степени снижать общие расходы в связи с проведением совещаний на основе более эффективного использования уже имеющихся и новых информационных и коммуникационных технологий. В этой связи практика разработки учебных программ, сложившаяся в настоящее время в МИТП (Международном институте технологии программного обеспечения в Макао) УООН и МСВЭЗ (Международной сети по проблемам водных ресурсов, экологии и здравоохранения) УООН, должна все шире перениматься другими подразделениями УООН в тесном сотрудничестве с ЮНЕСКО (пункты 76-78).

#### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 9: Распространение информации**

- a) УООН следует разработать единую политику и программу издания публикаций, включая единообразные стандарты качества изданий для всех своих институциональных компонентов, и обеспечить их эффективное осуществление (пункт 80).
- b) Деятельность по распространению информации должна более целенаправленно и систематически увязываться с межправительственными политическими и нормативными процессами системы Организации Объединенных Наций (пункт 81).

### **ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ**

#### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 10:**

#### **Финансовые ресурсы и управление**

- a) Генеральному секретарю при содействии Ректора УООН предлагается начать, в надлежащее время в будущем, консультации с донорами Дотационного фонда на предмет получения их согласия на централизованное управление доходами Фонда в соответствии с пунктом 1 статьи II Устава Университета, а также для целей более согласованной и комплексной деятельности системы УООН в целом (пункт 89).

- b) До проведения консультаций, указанных в пункте а) выше, УООН следует активизировать свои усилия по оптимальному использованию имеющихся финансовых ресурсов более новаторскими и транспарентными путями, должным образом учитывая рекомендацию 8. В то же время УООН следует изучить вместе с потенциальными донорами возможность "связанного" финансирования, когда определенная часть взносов для той или иной структуры УООН в развитой стране выделяется для другой структуры УООН в развивающихся странах (пункт 89).
- с) Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций, возможно, пожелает рассмотреть возможность включения УООН в перечень организаций, которые могут участвовать в ежегодной Конференции Организации Объединенных Наций по объявлению взносов (пункт 90).

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 11:**

Общие помещения и  
услуги

Генеральному секретарю, в соответствии с его усилиями по достижению совместного использования помещений и услуг организациями системы Организации Объединенных Наций, находящихся в одних и тех же местах службы, следует дать возможность структурам системы Организации Объединенных Наций, находящимся в Токио, в возможных случаях переехать в помещения Университета и создать общие системы и средства обслуживания (пункт 93).

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. Своей резолюцией 2951 (XXVII) от 11 декабря 1972 года Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций постановила учредить Университет Организации Объединенных Наций (УООН), и резолюцией 3081 (XXVIII) от 6 декабря 1973 года она утвердила Устав УООН. В соответствии со своим Уставом УООН посвящает свою уникальную работу "исследованиям важных глобальных проблем жизни, развития и благосостояния человечества, которые подпадают под компетенцию Организации Объединенных Наций и ее учреждений..." 1/. Большинство проблем, отраженных в Уставе УООН четверть века назад, сохраняют свою актуальность и поныне, причем некоторые из них стоят еще более серьезно, что подчеркивает сохраняющуюся актуальность и крайнюю необходимость первоначального мандата УООН.

2. В настоящее время практически все организации системы Организации Объединенных Наций реформируются и перестраиваются в целях более действенного коллективного решения проблем, вновь возникающих в нынешнюю эпоху неопределенности. Эти продолжающиеся реформы в системе Организации Объединенных Наций в целом и в самой Организации Объединенных Наций в частности столь серьезны и масштабны, что ни один элемент общей системы не может оставаться изолированным островком в этом море перемен.

3. Программа реформ Генерального секретаря, одобренная Генеральной Ассамблеей, содержит следующие критические замечания в адрес УООН и других научно-исследовательских институтов системы:

"Несмотря на ценные результаты исследований, проводимых одними институтами, и полезные проекты по созданию потенциала, разрабатываемые другими, общий вклад и потенциал

исследовательских институтов по-прежнему недостаточно полно используются системой Организации Объединенных Наций. Исследовательские институты, как правило, существуют в своем собственном мире, во многом в отрыве от работы и проблем Организации Объединенных Наций. Частично эта обособленность объясняется тем, что для проведения своей исследовательской и другой работы таким органам необходимы определенная степень независимости и условия для напряженной интеллектуальной деятельности. В то же время необходимо подчеркнуть, что, будучи частью системы Организации Объединенных Наций, эти институты неравнозначны академическим или неправительственным исследовательским институтам. Институты Организации Объединенных Наций обязаны работать так, чтобы результаты их деятельности были актуальными и доступными для системы Организации Объединенных Наций в целом. К тому же до сих пор не получили должного развития возможности налаживания тесных связей с другими ведущими изыскательскими институтами и использования их потенциала" 2/.

4. Приведенная выше выдержка в известной степени обобщает соображения, лежащие в основе настоящего доклада ОИГ. Цель заключается в том, чтобы сделать УООН составной частью процесса обновления Организации Объединенных Наций, изучить пути более полной реализации его потенциала как стратегического интеллектуального ресурса многосторонней системы сотрудничества, и наконец, усилить его "рефлексы реагирования" на новые или беспрецедентные проблемы следующего столетия.

5. Таким образом, доклад подготовлен главным образом с точки зрения системы Организации Объединенных Наций. В качестве ориентиров в нем взяты главные задачи и директивы Генеральной Ассамблеи. Основное внимание в докладе уделяется, во-первых, вопросам общего руководства и подотчетности УООН без ущерба для его академической свободы.

6. Кроме того, рассматриваются институциональные рамки УООН, его договоренности о планировании и реализации программ, а также актуальность и практическая отдача результатов его работы с точки зрения выполнения им своей уставной миссии для международного сообщества. Наконец, инспекторами кратко рассмотрено общее управление Университетом на фоне выдвинутых его новым Ректором позитивных инициатив по созданию стройной и экономичной с точки зрения затрат управленческой системы, включающей его штаб-квартиру и центры и программы работы с партнерами (см. диаграмму 1, стр. 4).

7. Подготовка настоящего доклада совпала с рядом важных изменений в самом Университете и в системе Организации Объединенных Наций. Во-первых, после назначения нового Ректора с 1 сентября 1997 года в УООН осуществляется ряд мер по реформе, которые могут существенно повысить ценность УООН как глобального центра знаний, обеспечивающего интеллектуальные и политические процессы системы Организации Объединенных Наций. Кроме того, назначение Ректора совпало с обновлением почти половины членского состава Совета УООН (см. приложение 1).

8. Во-вторых, усилия по перестройке, предпринимаемые с 1997 года Генеральным секретарем, дали Секретариату Организации Объединенных Наций новый инструментарий обеспечения принятия решений, например исполнительные комитеты и Группу стратегического планирования, который, возможно, впервые создает институциональную возможность

постоянного взаимодействия между Центральными учреждениями Организации Объединенных Наций и УООН. Более систематическое участие Ректора в работе заседаний АКК 3/ даст Университету еще одну возможность того, чтобы его программы работы были лучше известны и по достоинству оценены в сообществе Организации Объединенных Наций.

9. Кроме того, сменилось или в скором времени сменится руководство ряда специализированных учреждений и МАГАТЭ, а уже вновь назначенные их главы начали реформы в своих организациях. Такое одновременное обновление руководства УООН и специализированных учреждений, как и самой Организации Объединенных Наций, безусловно, дает большую возможность более четкой увязки мандата и программ УООН с новыми перспективами и стратегическими установками более широкого сообщества Организации Объединенных Наций.

10. УООН осознает необходимость внутренних улучшений на основе критического изучения своей работы, нашедшего отражение в ряде его оценок и самооценок, проведенных со времени его создания 4/. Отмечая достижения УООН в плане институционального роста и научно-исследовательской и учебной деятельности, эти внутренние оценки и самооценки были поразительно схожи по своей откровенности в выявлении некоторых институциональных, программных и управленческих недостатков в работе университета.

11. Недоработки, выявленные самим УООН в своих проведенных к настоящему времени анализах, включают в себя следующее: а) отсутствие четкой системы приоритетов, приводящее к размытости направленности программ и их различимости, а также нечеткость программных рамок системы УООН в целом; б) неэффективность институциональной координации и взаимодействия в самой системе УООН и с его сетями и организациями системы Организации Объединенных Наций; в)

неэффективность распространения результатов исследований, включая отсутствие единой издательской политики и программы; d) неадекватность финансовых ресурсов, а также ограничения, касающиеся использования средств Дотационного фонда; а также e) отсутствие проработанной системы административного управления или справочника по УООН в целом, включая отлаженную кадровую политику.

12. Инспекторы отмечают, что некоторые из этих недостатков были выявлены уже около десяти лет назад в первом докладе о всесторонней оценке деятельности Университета, подготовленном по заказу Совета УООН. То обстоятельство, что те же проблемы продолжают в разной степени сохраняться и поныне, может указывать либо на недостаточность контроля со стороны Совета, либо на трудности, на которые наталкивались ректоры, занимавшие в разное время эту должность, в достижении реальной коррекции курса деятельности Университета, либо на то и другое вместе.

13. Вместе с тем имеются признаки того, что новое руководство УООН добьется сдвигов на основе новаторских мер, которые намечены Ректором, включая, в частности, его предложение о разработке и осуществлении общего университетского стратегического плана, а также укреплении взаимодействия с Центральными учреждениями Организации Объединенных Наций как на межправительственном уровне, так и на уровне секретариата. Инспекторы надеются, что настоящий доклад дополнит и, возможно, подкрепит эти и другие позитивные шаги, предпринимаемые в настоящее время УООН, о которых, в частности, говорится в его последнем докладе о самооценке (1987-1997 годы), выпущенном в марте 1998 года.

14. Однако ректор - это всего лишь одна, хотя и центральная фигура в системе руководства и управления УООН. Для обеспечения эффективного обновления и роста Университета, по-видимому, также

2потребуется еще более укрепить общее руководство Университетом, включая следующее: более целенаправленное руководство со стороны Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций; уделение более пристального внимания составу и функциям Совета; а также, возможно, уточнение роли организаций - учредителей УООН (Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО).

15. В ходе своей работы инспекторы изучили значительный объем документации УООН, подготовленной с момента его создания. Они посетили штаб-квартиру Университета, а также все его научно-исследовательские учебные центры и программы (ИУЦ/П) на различных континентах, чтобы непосредственно ознакомиться с сильными и слабыми сторонами этого учреждения, как те воспринимаются в различных кругах - руководством УООН, научными и другими сотрудниками, официальными представителями правительства принимающей страны, а также некоторыми членами научных сообществ в различных местах, где находятся центры и программы Университета.

16. Инспекторы также обменялись мнениями с широким кругом должностных лиц системы Организации Объединенных Наций, прежде всего в Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО, а также с главами научно-исследовательских институтов системы Организации Объединенных Наций. Все мнения и соображения были должным образом приняты во внимание при выработке выводов и рекомендаций, содержащихся в докладе. Следует выразить особую признательность Ректору УООН и его персоналу как в Токио, так и в различных ИУЦ/П за их всяческое содействие на всех этапах подготовки настоящего доклада\*.

---

\* Следует отметить, что в настоящее время группа внешних экспертов готовит для Совета доклад об оценке деятельности УООН за 20-летний период, который, вероятно, будет опубликован примерно в то же время, что и настоящий доклад. Для обеспечения взаимодополняемости обоих докладов инспекторы обменялись мнениями с председателем этой группы. Настоящий доклад адресован главным образом Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций, в то время как доклад группы по оценке предназначается главным образом для Совета УООН.

Учреждение (год создания)	Бюджет 1998-1999	Штатные должности	Направленность программы
	Тыс. долл. США (%)**	Число (%)**	
Штаб-квартира (ШК) УООН (1973)	36 415	65	Устойчивое развитие, а также мир и государственное управление.
ИУЦ/П (Всего)	35 515 (100,0)	91 (100,0)	
ВИЭР (1985)	5 108 (14,4)	25 (27,5)	Социально-экономические исследования политического характера для решения актуальных глобальных проблем.
ИПРА (1986)*	1 540 (4,3)	6 (6,6)	Развитие научно-технического потенциала природопользования в Африке.
БИОЛАК (1988)	1 130 (3,3)	-	Поощрение развития биотехнологии в Латинской Америке и Карибском бассейне.
ИНТЕК (1990)	6 494 (18,3)	23 (25,3)	Социально-экономическое воздействие новых технологий, в частности в развивающихся странах и в странах переходной экономикой.
МИТП (1992)	4 060 (11,4)	18 (19,8)	Укрепление самообеспеченности в разработке программного обеспечения в развивающихся странах.
МАР (1995)	2 000 (5,6)	3 (3,3)	Обмен информацией и опытом между потенциальными и будущими мировыми лидерами.
ИПИ (1996)	11 236 (31,6)	12 (13,2)	Исследование проблем, находящихся на линии соприкосновения общественных и природных систем (междисциплинарная направленность).
МСВЭЗ (1996)	3 947 (11,1)	4 (4,4)	Поддержка осуществляемых на местах проектов в развивающихся странах в области водохозяйственной деятельности, окружающей среды и здравоохранения.

\* Хотя ИПРА был создан в 1986 году, он начал свою работу лишь в 1990 году, а соглашение со страной пребывания (Ганой) вступило в силу лишь в 1993 году.

\*\* Процентная доля каждого ИУЦ/П (за исключением штаб-квартиры УООН).

## II. ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО

17. Качество руководства любым учреждением в значительной степени определяет эффективность его деятельности, а также качество и актуальность его программной деятельности и отдачи. То же можно сказать и об УООН. Общее руководство им осуществляется на нескольких уровнях: Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций, Экономическим и Социальным Советом (до июля 1997 года), Исполнительным советом ЮНЕСКО, исполнительными главами Организации Объединенных Наций и ЮНЕСКО (двух организаций-учредителей), и наконец, конкретно Советом УООН. Степень эффективности или неэффективности функционирования к настоящему времени этих контрольных механизмов имеет последствия с точки зрения результативности работы УООН за ряд лет по настоящее время. Таким образом, вопрос о руководстве УООН представляет собой важную отправную точку для этого анализа.

### A. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций

18. Изучив все резолюции по УООН, принятые Генеральной Ассамблеей с момента его учреждения, инспекторы отмечают, что за прошедшие 20 лет озабоченности и указания Ассамблеи были исключительно последовательными и заостренными на ряде ключевых моментов.

19. Они касаются, в частности, необходимости активизации сотрудничества и взаимодействия УООН с другими элементами системы Организации Объединенных Наций (включая научно-исследовательские и учебные институты, а также АКК) и с более широким международным академическим и научным сообществом; необходимости повышения осведомленности о его деятельности и его достижениях, включая более широкое распространение результатов его работы; необходимости укрепления его связей с

государствами-членами и значимости его работы для них; необходимости обеспечения эффективности, экономии финансовой прозрачности и подотчетности деятельности УООН; необходимости укрепления Центра УООН в целях обеспечения общей связности и органичной целостности УООН и его деятельности; а также последнее по порядку, но не по значимости, финансового положения УООН и прежде всего необходимости пополнения его Дотационного фонда.

20. Озабоченности Генеральной Ассамблеи также в большей или меньшей степени соотносятся с недостатками, выявленными во внутренних оценках самого Университета, как они резюмируются в пункте 11 выше. Однако ответственность за обеспечение выполнения указаний Генеральной Ассамблеи возложена на другие уровни руководства УООН, которые, по-видимому, столкнулись с определенными трудностями в решении этих проблем, выявленных Генеральной Ассамблеей и самим УООН. Поэтому инспекторы рекомендуют, чтобы другим уровням руководства, в частности Совету ООН и Ректору, было предложено представлять доклады о выполнении ими резолюций Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций.

### B. Экономический и Социальный Совет

21. Изучив резолюции по УООН, принятые Экономическим и Социальным Советом, инспекторы отметили, что во всех своих резолюциях ЭКОСОС лишь "принял к сведению" доклады Совета УООН, не дав Совету УООН или Ректору каких-либо конкретных указаний, в том числе в отношении выполнения ими прошлых резолюций Ассамблеи или координации работы с другими элементами системы Организации Объединенных Наций, что имеет более непосредственное отношение к кругу ведения ЭКОСОС. Кроме того, в своей резолюции 1997/43 от 22 июня 1997 года ЭКОСОС рекомендовал Генеральной



Ассамблее, что "начиная с 1998 года" доклады Совета УООН могли бы "рассматриваться непосредственно Вторым комитетом Генеральной Ассамблеи в соответствии с его программой работы".

### **С. Исполнительный совет ЮНЕСКО**

22. Исполнительный совет ЮНЕСКО периодически рассматривает доклады Совета УООН. В этой связи отмечается, что в решениях Исполнительного совета в основном дается положительная оценка работы УООН. Исполнительный совет, возможно, пожелает дать дополнительные указания или рекомендации существенного характера в отношении либо глубины и масштабов сотрудничества между УООН и ЮНЕСКО, либо содержания и направленности программ и деятельности Университета.

23. Кроме того, отмечается, что задача, возложенная на УООН в его Уставе, в некоторых существенных аспектах аналогична целям Устава ЮНЕСКО, как можно видеть из сопоставления пункта 3 статьи I Устава УООН и пунктов 1 и 2 статьи I Устава ЮНЕСКО. В обоих случаях особый упор делается на поддержании мира и безопасности на основе сотрудничества между государствами и народами с различными культурами, языками и социальными системами, всеобщим уважении прав человека, развитии науки техники и их применении в интересах экономических и социальных перемен и развития, на общечеловеческих ценностях, относящихся к общему благосостоянию человечества или улучшению качества жизни, и т.п.

24. Оба учреждения располагают мандатами, основывающимися на Уставе Организации Объединенных Наций, имеют в принципе тот же состав академических и научных участников и партнеров, а также используют те же формы деятельности для достижения своих целей, такие, как программы исследований, образования, профессиональной подготовки и стипендий

или институциональные сети и деятельность по распространению информации. Таким образом, потенциал программных синергизмов УООН - ЮНЕСКО представляется почти безграничным. Хотя между обоими учреждениями действительно осуществляется сотрудничество в ряде программных областей, таких, как высшее образование, общественные науки и программы создания кафедр ЮНИТВИН (Проект сотрудничества между университетами)/ЮНЕСКО 5/, представляется, что имеется возможность еще более глубокого взаимодействия между УООН и ЮНЕСКО на основе долгосрочных стратегий.

### **Д. Исполнительные главы и организации-учредители**

25. В соответствии с пунктом 1 статьи I, пунктами 1, 2 и 4 h) статьи IV и пунктом 1 статьи V Устава УООН Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций и Генеральный директор ЮНЕСКО от имени международного сообщества прямо наделены важными функциями по обеспечению эффективного функционирования УООН и достижения им своей миссии. Оба они не только совместно отвечают за назначение Ректора и членов Совета, но и представлены в Совете как члены *ex officio*.

26. Создание в Канцелярии Генерального секретаря Группы стратегического планирования в контексте его программы реформ и участие Ректора УООН в работе новых административно-программных исполнительных комитетов Секретариата, а также, возможно, АКК, даст возможности наращивания взаимодействия между УООН и Организацией Объединенных Наций и содействия налаживанию связей между академическим сообществом УООН и системой Организации Объединенных Наций. Кроме того, ЮНЕСКО было бы полезно укрепить в своем секретариате центр координации с УООН для решения, в частности, вопросов взаимодополняемости и/или взаимодействия программ и деятельности между двумя организациями.

## **Е. Совет УООН**

### **Е.1 Состав**

27. Ознакомившись с опытом работы и профессиональными интересами членов Совета, назначенных в 1985, 1991 и 1997 годах <sup>6/</sup>, инспекторы отмечают, что примерно две трети из этих членов являются преимущественно научными работниками или руководителями академических учреждений, в то время как остальные работали на государственной или дипломатической службе, а один-два представляют сообщество НПО. Тогда же в состав Совета неизменно входил один действующий или бывший посол при Организации Объединенных Наций или ЮНЕСКО. В состав Совета не было назначено практически ни одного бывшего сотрудника системы Организации Объединенных Наций, например исполнительного главы, руководителя программы или директора, как и не было выдвинуто в состав Совета какого-либо представителя частного сектора.

28. Следствие этого заключается в том, что в силу своего состава Совет в целом, по-видимому, обладает не в полной мере оптимальным опытом, знаниями или представлениями о системе Организации Объединенных Наций, включая ее межправительственные и секретариатские структуры, программы и деятельность. То обстоятельство, что Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций, Генеральный директор ЮНЕСКО, а также Директор-исполнитель ЮНИТАР представлены в Совете, по-видимому, не позволяет в полной мере исправить ситуацию, ввиду, в частности, того, что к настоящему времени ректоры Университета, в разное время занимавшие эту должность, приходили главным образом из академических организаций.

29. Ограниченная осведомленность Совета о системе Организации Объединенных Наций и ее программах, возможно, объясняет то, почему на протяжении ряда лет Университет

ориентировался скорее на научно-исследовательское сообщество в качестве самоцели, а не на приоритеты и программы, реализуемые в системе Организации Объединенных Наций. Подобным образом Совет уделял больше внимания закреплению автономии и академической свободы УООН, а не несению своей ответственности перед организациями-учредителями, прежде всего перед Генеральной Ассамблеей. Более того, как показывает изучение решений Совета за последние годы, вопросы, которыми обычно занимается Совет, не в полной мере стыкуются с вопросами, которые ставятся Генеральной Ассамблеей, причем Ассамблея уделяет все большее внимание связям между УООН и системой Организации Объединенных Наций, а также с государствами-членами, в то время как Совет обычно уделяет основное внимание по существу академическим вопросам.

30. Кроме того, отсутствие в составе Совета практиков из частного сектора, возможно, приводит к недостаточной эффективности его связей с национальными и международными "конечными потребителями", в том числе в жизненно важных областях прикладной науки и технологии. Связи с "конечными потребителями", включая обратную связь, необходимы, для того чтобы научно-исследовательская и академическая деятельность УООН имела практическую актуальность. Кроме того, опыт частного сектора, представленный в Совете, мог бы помочь в расширении возможностей УООН по мобилизации средств. Поэтому инспекторы рекомендуют, чтобы помимо назначения в состав Совета членов, обладающих академическим или техническим опытом, связанным с системой Организации Объединенных Наций, должное внимание уделялось также назначению в состав Совета практических работников из частного сектора, одновременно проявивших себя как мыслителей или ученых, принимая в то же время во внимание усилия Генерального секретаря по налаживанию партнерства между Организацией

Объединенных Наций и частными деловыми кругами 7/.

31. В идеале членский состав Совета мог бы в полной мере отражать основополагающие функции УООН как глобального хранителя опыта и знаний, поступающих от всемирного академического сообщества, государственных учреждений, "конечных потребителей" и системы Организации Объединенных Наций. Нормотворческие и нормативные функции и программы системы Организации Объединенных Наций должны постоянно питать информацией первые три категории субъектов (исследователей, правительства и "конечных потребителей") и воспринимать информацию от них.

32. По этой причине инспекторы усматривают определенную пользу в инициативах Ректора по укреплению связей с государствами-членами. В этой связи инспекторы отмечают нынешнюю практику назначения некоторых членов Совета из числа работников государственных органов или дипломатического ведомства в их личном качестве. Однако назначаемые таким образом члены должны не только обладать необходимой классификацией, включая соответствующий технократический опыт, но и быть в состоянии содействовать более эффективному взаимодействию между государствами-членами и УООН. В качестве другого варианта можно было бы допустить участие в работе Совета представителей заинтересованных правительств в качестве наблюдателей.

33. В свете вышеизложенных соображений инспекторы рекомендуют сделать более строгими критерии назначения в состав Совета. При этом за отправную точку необходимо принять то, что УООН - не обычный университет, ставящий по существу обычные академические задачи. Хотя, в силу своих основных программ и сетей исследователей и учебных заведений, сам УООН будет оставаться "международным сообществом ученых" 8/, представляется необходимым, чтобы в целях дальнейшего

обеспечения практической актуальности его деятельности с точки зрения конкретных глобальных проблем руководящий орган университета должен вполне отражать всю гамму интересов его учредителей и партнеров. Это в свою очередь должно позволить Университету разработать программную стратегию, которая была бы восприимчивой по отношению к реальным потребностям и нуждам его разнообразных "потребителей".

## **Е.2 Число членов**

34. В настоящее время полный членский состав Совета составляет 28 членов, включая 25 членов (в том числе Ректора) и трех членов ex officio: Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, Генерального директора ЮНЕСКО и Директора-исполнителя ЮНИТАР.

35. В связи с нынешним численным составом Совета следует иметь в виду, что в состав восьми советов ИУЦ/П УООН (включая консультативные комитеты НИУП), как предусмотрено в их уставах или уставных документах, входят не менее 70 членов, и, таким образом, руководящая структура УООН насчитывает в общей сложности почти 100 членов (см. диаграмму 1, стр. 16). Руководство УООН отмечает, что снижение числа членов Совета потребует не только изменения Устава УООН, но и, возможно, также затруднит установление баланса между различными критериями, которые необходимо учитывать при подборе членов.

36. Тем не менее инспекторы отмечают, что сметные путевые расходы членов Совета УООН и советов ИУЦ/П в бюджете по программам на 1998-1999 годы составляют 855 000 долл. США, на 61 000 долл. США больше по сравнению с предыдущим двухлетним периодом и не намного меньше всех сметных путевых расходов по всему штату сотрудников Университета - 1 361 000 долл. на текущий двухгодичный период. Для обеспечения большей эффективности Совета следует оставить открытой возможность уменьшения его нынешнего членского состава вместе с сокращением числа сессионных комитетов Совета (см. пункт 42).

37. Следует также отметить, что, помимо ЮНИТАР, который в настоящее время представлен в Совете УООН, взаимоплодотворное сотрудничество с УООН могли бы поддерживать другие учебные или научно-исследовательские институты, например НИИСР, ЮНИДИР, Колледж для сотрудников Организации Объединенных Наций, Университет мира, Международный

институт по изучению вопросов труда (МОТ) и т.п. 9/.

## **Е.3 Эффективность контроля**

38. В оценке того, насколько эффективно Совет осуществлял свои функции по руководству управлением и программами УООН с момента его создания больше 20 лет назад, главный элемент, находящийся за пределами прямого контроля Совета, - дефицит Дотационного фонда УООН по отношению к его первоначальным прогнозам, а также продолжающиеся трудности, на которые наталкиваются усилия по увеличению Фонда. Изучение истории обсуждений в Совете вскрывает его озабоченность в отношении Фонда, и этот вопрос вызывал не меньшее беспокойство у Генеральной Ассамблеи практически во всех ее резолюциях по УООН, как отмечается в пункте 19. Таким образом, было бы несправедливо полагать, что здесь у Совета имеются недоработки, поскольку неоднократные призывы Генеральной Ассамблеи к государствам-членам внести вклады в Фонд в целом остались безрезультатными, за исключением значительных дополнительных поступлений, полученных по мере создания ИУЦ/П с середины 80-х годов. Однако следует отметить, что эти поступления не предназначались для Университета в целом, а обычно выделялись до сих пор лишь для новых центров.

39. Дискуссии и решения Совета за период с 1981 года позволяют считать, что Совет уделял меньше внимания вопросам управления, по крайней мере до недавнего времени, по сравнению с его вниманием к академическим вопросам, а также что его решения и тематика обсуждения обычно повторялись от сессии к сессии 10/. Точно так же некоторые рекомендации, сделанные по итогам первой оценки за 10-летний период 1987 года, были повторены первой группой по внутренней самооценке (ГВО-1) Совета в 1994 году, в то время как некоторые из рекомендаций ГВО-1 были в свою очередь

повторены второй группой по внутренней самооценке (ГВО-2) в 1997 году.

40. Поэтому инспекторы рекомендуют Совету уделять больше внимания реальному выполнению его решений руководством УООН и созданию системы контроля, включая установление сроков их выполнения. Недавно введенный порядок ежегодных докладов Ректора Совету по мерам, принятым по решениям Совета, мог бы содействовать обсуждению этого вопроса Советом.

#### **Е.4 Комитеты Совета**

41. В настоящее время в ходе сессий Совета, помимо пленарных заседаний, создается четыре комитета: Комитет по институциональному и программному развитию (КИПР), Комитет по финансам и бюджету (КФБ), Комитет по докладу Совета (КДС) и Комитет по Уставу, правилам и руководящим принципам (КУПП), каждый из которых возглавляется председателем, во многом наподобие Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций с ее шестью главными комитетами и пленарными заседаниями.

42. Инспекторы понимают, что несколько раз за свою историю Совет УООН менял структуру своих комитетов и организацию своих сессий. Учитывая, однако, мнения лиц, знакомых с процедурой работы Совета, а также руководствуясь примером некоторых исполнительных советов системы Организации Объединенных Наций, инспекторы рекомендуют рассмотреть необходимость дальнейшего совершенствования методов работы Совета, в частности путем сокращения числа главных комитетов по существу до двух: одного, занимающегося программными аспектами деятельности УООН, включая функции, в настоящее время осуществляемые КУПП, и второго, который мог бы взять на себя работу, прodelьваемую в настоящее время КФБ, с акцентом на вопросах финансов и управления. Кроме того, в целях содействия обсуждениям в Совете, вновь созданный

второй комитет мог бы воспользоваться помощью небольшой консультативной группы, открытой для представителей заинтересованных правительств и других партнеров Университета.

#### **Е.5 Советы ИУЦ/П**

43. В соответствии с подпунктом i) пункта 4 статьи IV Устава УООН Совет "создает такие вспомогательные органы, которые считает необходимыми". Таким образом, Совет Университета учредил совет для каждого из своих восьми ИУЦ/П. Как предусмотрено в уставах/соглашениях ИУЦ/П, каждый из их советов наделен Советом УООН полномочиями и ответственностью за руководство соответствующими ИУЦ/П в соответствии с общими принципами, политикой и критериями, разработанными Советом для руководства деятельностью Университета. Функции таких вспомогательных органов, перечисленные в уставах/соглашениях ИУЦ/П, весьма сходны с теми, которые были предусмотрены для самого Совета в соответствии с пунктом 4 статьи IV Устава УООН. В большинстве таких уставов далее предусматривается, что совет ИУЦ/П "создает такие вспомогательные органы, которые считает необходимыми", во многом как и сам Совет. Как можно считать, советы ИУЦ/П содействуют анализу программных и технических деталей работы своих соответствующих ИУЦ/П. Однако в их нынешнем виде эти советы, по-видимому, не лишены некоторых недостатков, характерных для Университета в целом.

44. Первая проблема - связанные с этим расходы, о которых говорилось в пункте 36 выше. Вторая - потенциальное дублирование анализов программ работы и т.п. как на уровне Совета Университета, так и на уровне советов ИУЦ/П. Третий недостаток заключается в той "центробежной силе", которую советы ИУЦ/П обычно представляют собой в общем управлении Университетом. То обстоятельство, что Ректор является по должности членом каждого из советов ИУЦ/П, до сего времени

не позволяло смягчить ситуацию, ныне сложившуюся в отношениях между центром Университета и некоторыми ИУЦ/П, даже если, по-видимому, Ректор считает, что общий стратегический управленческий подход, возможно, поможет улучшить положение дел.

45. Кроме того, отмечается, что советы ИУЦ/П прямо не предусмотрены в Уставе УООН. По поводу ИУЦ/П в статье VII лишь указывается, что "руководство каждым исследовательским и учебным центром или программой осуществляется директором" и что "ректор периодически созывает конференцию директоров... с целью обзора и оценки осуществляемых программ исследований...". Инспекторы трактуют это положение в том смысле, что конференция директоров должна отвечать за руководство работой и ИУЦ/П на уровне управления, в то время как Совет УООН осуществляет общее руководство Университетом в целом, включая центры и программы. Поэтому инспекторы рекомендуют, чтобы численный состав советов ИУЦ/П был минимальным и чтобы была рассмотрена возможность проведения совещаний таких советов раз в два года для дополнительного снижения организационных расходов.

#### **Г. Ректор**

46. Как старшее должностное лицо Университета, отвечающее за научную работу и административные функции, Ректор, безусловно, является центральным лицом в системе общего и административного управления УООН. Изучение внутренней документации и мнений, полученных инспекторами, по-видимому указывает на то, что профессиональные отношения между Ректором и Советом, очевидно, являются важным фактором эволюции Университета. Как отмечалось раньше, за ряд лет Совет нередко наталкивался на трудности, связанные с реализацией его решений и выводов обзоров Ректором, и даже порой высказывал неудовлетворение качеством представленной ему документации. Возможно, стоит также отметить, что

Генеральная Ассамблея, со своей стороны, подчас высказывала озабоченность слабым аналитическим содержанием докладов Совета. Как таковое, качество рабочих отношений между Ректором и Советом имеет центральное значение для надлежащего руководства Университетом.

47. Хотя создание с середины 80-х годов все большего числа ИУЦ/П, отмеченное в пункте 38, во многом произошло благодаря усилиям предыдущего Ректора, назначение нового Ректора, обладающего знаниями и опытом в отношении сильных и слабых сторон УООН, создает новую возможность обновления. Как отмечалось выше (пункт 13), Ректор начал работу по перестройке Университета, изложив свое видение того, каким должен быть УООН. В его докладе "Самооценка УООН (1987-1997 годы)" он отмечает, что:

"оценка высвечивает необходимость более стратегического видения и направленности в работе Университета, включая более четкое определение его миссии, целей и задач. Для этого в Университете начата подготовка стратегического плана, который будет направлять развитие и работу Университета в среднесрочной перспективе, а также как первый шаг на пути к институционализации процессов стратегического управления в Университете в целом. Стратегический план даст основу для перестройки Университета, который должен стать более восприимчивым и новаторским".

48. В самооценке подчеркивается ряд исключительно полезных нововведений, таких, как усиление взаимодействия с системой Организации Объединенных Наций, перенацеливание программ на две главные программные области (устойчивое развитие, а также мир и государственное управление), усиление координации с системой Организации Объединенных Наций, более широкое распространение результатов, активизация сети

ассоциированных учреждений и т.п. Инспекторы одобряют и поддерживают эти новые направления и считают, что успешная реализация этих новаторских и свежих программ должна во многом помочь в исправлении недостатков в работе УООН и повышении авторитета и репутации УООН среди международного сообщества.

\* \* \*

49. Заклячая эту главу доклада, инспекторы хотели бы вновь подчеркнуть основополагающее значение эффективного руководства деятельностью УООН ввиду его последствий для устранения некоторых недостатков, регулярно отмечавшихся в резолюциях Генеральной Ассамблеи, а также во внутренних обзорах самого Университета, как и для активизации УООН для решения предстоящих масштабных задач. Университету необходим более работоспособный и ориентированный на решение практических задач Совет, состав которого лучше отражал бы разнообразие учредителей и партнеров УООН, а также его главные программные приоритеты, включая приоритеты ИУЦ/П.

### III. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

50. Университет разрабатывает и осуществляет свои программы и мероприятия в рамках институциональной системы, которая складывалась на протяжении лет и в настоящее время включает в себя следующие главные элементы: Центр Университета в Токио; исследовательские и учебные центры и программы (ИУЦ/П), которые образуют составную часть системы УООН (см. диаграмму, 1 стр. 16); а также ряд институциональных и программных сетей. Эти элементы дополнительно рассматриваются в этом разделе.

#### A. Центр УООН в Токио

51. Как предусматривается в Уставе УООН, штаб-квартира Университета в Токио должна быть стержнем системы УООН, в частности, в вопросах планирования, программирования

и координации деятельности Университета. Конкретно ей надлежит осуществлять руководство общей программой Университета, содействовать обмену учеными и идеями в рамках мирового академического сообщества, выполнять роль депозитария информации относительно имеющихся экспертов, включая ведение обновляемого списка квалифицированных ученых всех районов мира, а также осуществлять тесную координацию между деятельностью Университета и деятельностью системы Организации Объединенных Наций. В настоящее время Центр состоит из Канцелярии Ректора, Учебного отдела и Административно-управленческого отдела.

52. За первые десять лет его деятельности Центром Университета были начаты, координировались и реализовывались практически все программы и мероприятия

УООН при активном привлечении институциональных и программных сетей на всех континентах. Однако, как отмечалось выше (пункт 38), с середины в 80-х годов все более активное создание ИУЦ/П привело к одновременному перенесению центра тяжести в деятельности по некоторым программам к этим центрам и программам. Этот новый момент в сочетании с острой нехваткой ресурсов, с которой столкнулся Центр во второй половине 80-х годов, привел к постепенной эрозии функций Центра по интеллектуальному руководству и стратегическому управлению. Это иллюстрируется тем фактом, что доля Центра Университета в бюджете научной работы УООН в настоящее время упала до 40%. Эта доля также упала до 49% по показателю числа мероприятий (см. диаграмму 2, стр. 16).

53. Ослабление интеллектуального авторитета и реноме Центра вызвало беспокойство и у Совета, а также получило отражение в последнем докладе "Самооценка УООН (1987-1997 годы)", в котором выражается то мнение, что децентрализованная система УООН требует того, чтобы "центр или ядро сети должно быть сильным в академическом отношении и способным обеспечивать необходимое руководство всей системой. В настоящее время Центр УООН с его уменьшившимися кадровыми и финансовыми ресурсами недостаточно подготовлен к выполнению этой роли".

54. По мнению инспекторов, укрепление Центра Университета должно вестись по трем направлениям. Во-первых, необходимо четче определиться с тем, какова должна быть роль Центра как в свете положений Устава УООН, так и в свете реалий децентрализации, которую представляют собой ИУЦ/П. Хотя можно предположить, что стратегический план, предложенный Ректором 11/, вероятно, затрагивает вопрос функций ведущего руководства в системе УООН, инспекторы рекомендуют, чтобы Центр Университета, который должен служить интеллектуальным "прожектором"

для всего Университета, активнее играл свою роль по обеспечению глобальной и междисциплинарной интеграции или синтеза результатов исследований, поступающих от различных подразделений Университета системы Организации Объединенных Наций, внешних научно-исследовательских институтов и, по мере возможности, мирового академического сообщества в целом. Это должно придать конкретную наполненность уставной функции Центра - функции хранителя идей и информации, доступной, в частности, для системы Организации Объединенных Наций.

55. Вторым направлением действий должно стать сохранение академического превосходства и большого опыта кадрового ядра, способного руководить исследовательской работой на самом высоком уровне агрегирования, издание публикаций "фирменного" качества УООН и других результатов уникальной научной работы в областях, которыми занимается сообщество Организации Объединенных Наций. Специалисты, необходимые для осуществления такой роли, могли бы быть подобраны не только в самой системе Организации Объединенных Наций, но и в академических учреждениях со стороны на основе открытого конкурса.

56. Третьим направлением деятельности по укреплению академического руководства Центра Университета должно стать оптимальное использование конференции директоров (КОНДИР), механизма, предусмотренного уставом УООН, о котором говорилось в пункте 45. Инспекторы полагают, что, если Центр Университета располагает персоналом необходимого, с учетом сказанного в предыдущих пунктах уровня и калибра, его должно быть достаточно для постоянного интеллектуального обеспечения конференции директоров, расширенной с привлечением ряда новых представителей учреждений-партнеров и выполняющей функции консультативных комитетов по программам, предложенных в докладе о самооценке УООН (1987-1997 годы), а также



академического совета и комитета по распространению согласно рекомендации ГВО-2. Поскольку конференция директоров является органом, предусмотренным Уставом УООН, она должна использоваться оптимальным образом для снижения организационных расходов УООН, а также для уменьшения дублирования с обзорными или программными органами.

57. Начав работу по трем указанным выше направлениям действий, Центр УООН вместе с ИУЦ/П (см. раздел В ниже) сможет нацеливаться на то, чтобы служить "мозговым центром" системы Организации Объединенных Наций.

#### **В. Исследовательские и учебные центры и программы (ИУЦ/П)**

58. На диаграмме 1 (включая таблицу к ней) на стр. 16 показана структура нынешних восьми ИУЦ/П Университета. Среди них ВИЭР, ИНТЕК, МИТП, ИПИ и МСВЭЗ в настоящее время считаются в целом успешно работающими центрами. В основном они имеют необходимые кадры и финансирование (90% сотрудников и 87% бюджетных расходов по всем ИУЦ/П за текущий двухгодичный период), а также помогают повышению осведомленности о работе УООН и ее отдачи. Большинство из них также находится в развитых странах, хотя деятельность некоторых ИУЦ/П на "Севере", в частности МСВЭЗ и МИТП, во все большей степени ориентирована на потребности "Юга".

59. Программа УООН БИОЛАК, которая также имеет по существу региональную направленность, (еще) не является в полной мере ИУЦ УООН. Она, тем не менее, с успехом функционирует, и ее потенциал может быть развит и далее с созданием глобального исследовательского и учебного центра. Среди двух оставшихся ИУЦ/П МАР 12/ по-прежнему имеет ограниченную программу деятельности, а ИПРА 13/ был почти неизвестен в правительственных кругах и в системе Организации Объединенных Наций, по крайней мере до

1996 года, хотя уже некоторое время он функционирует как институт УООН. Оба института не обеспечены надлежащим финансированием и кадрами, и в нынешнем двухгодичном периоде на них приходится лишь 10% всех финансовых и людских ресурсов институтов УООН. Неустойчивая ситуация ИПРА и МАР, по-видимому, не помогает повышению авторитета УООН, особенно в свете мандата Университета по институциональному развитию и формированию потенциала.

60. Одна из главных причин неравномерного институционального развития партнерских центров и программ УООН связана с финансированием, которое во многом обеспечивается странами пребывания ИУЦ/П. Система УООН финансируется главным образом из трех источников: Дотационного фонда, взносов на оперативную деятельность и взносов на конкретные программы. Наиболее стабильный источник поступлений - Дотационный фонд. Однако в настоящее время взносы в Фонд, как правило, выделяются донорами для конкретных ИУЦ/П на их территории (см. пункт 38). Как таковой, центральный бюджет каждого ИУЦ/П, финансирующегося Фондом, рассчитывается на основе процентного дохода, полученного со взносов, перечисленных в Фонд для каждого из соответствующих ИУЦ/П. Таким образом, жизнеспособность ИУЦ/П оказывается в зависимости от желания и возможности правительств стран пребывания обеспечивать финансирование, если только не принимаются те или иные меры по исправлению положения 14/.

61. Этот метод финансирования ИУЦ/П, который, как представляется, не соответствует пункту 1 статьи II Устава УООН, не вызывает удовлетворения ни у Совета, ни у руководства УООН. Так, в докладе Группы по внутренней оценке 1994 года (ГВО-1) говорилось следующее:

"Большую озабоченность вызывают аномалии, создавшиеся в

силу "дотационного" метода финансирования. Центры создаются в странах, в которых имеются ресурсы. Такая стратегия благоприятствует более богатым странам в ущерб развивающимся странам. Тем самым сдерживается развитие потенциала в развивающихся странах. Второй отрицательный момент такого метода заключается в возможной пристрастности при выборе тем для ИУЦ/П".

Такая озабоченность получила отражение и в докладе о самооценке УООН (1987-1997 годы).

62. Ввиду вышесказанного инспекторы рекомендуют следующие меры. Во-первых, в ожидании мобилизации дополнительных ресурсов следует рассмотреть возможность учреждения БИОЛАК ООН в качестве полноценного ИУЦ/П УООН, благодаря чему УООН сможет располагать по крайней мере одним ИУЦ на каждом континенте. Во-вторых, с учетом вышесказанного пока что следует делать меньший акцент на учреждении или присоединении новых ИУЦ/П. В-третьих, следует предпринять необходимые меры по наращиванию потенциала и программ ныне существующих ИУЦ/П в развивающихся странах до уровня ИУЦ/П в развитых странах. С этой целью в идеале можно было бы рассмотреть возможность управления Дотационным фондом в качестве общего фонда ресурсов, распределяемых в соответствии с приоритетными потребностями институционального и программного развития системы УООН в целом. Если это сможет быть достигнуто, то это, безусловно, содействовало бы формированию духа солидарности, а также институциональной сцепке в системе УООН. Нынешняя система де-факто автономных бюджетов и автономных советов ИУЦ/П в целом создает диспропорции и напряженность в системе ООН.

### С. Сети

63. Создание институциональных программных сетей представляет собой еще один инструмент разработки и реализации программ и распространения результатов исследований УООН. Как отмечалось выше, до создания своих собственных ИУЦ/П, начавшегося в середине 80-х годов, Университет в основном опирался на стратегию создания сетей. На диаграммах 3 и 4 (стр. 16) показаны масштабы программных сетей (охватывающих, соответственно, ученых и организации) за десятилетний период 1987-1997 годов. Однако инспекторы не смогли установить уровень динамического академического взаимодействия с этими сетями, прежде всего в интересах развивающихся стран, как это предусмотрено в Уставе УООН. Представляется, однако, бесспорным то, что некоторые из этих сетей развиты или активны в большей степени, чем другие.

64. Кроме того, сотрудничество в рамках этих сетей осуществляется, как минимум, в шести формах, которые перечислены ниже, с указанием того, сколько из них применялось на момент подготовки настоящего доклада:

- Соглашение о статусе ассоциированного института 3
- Общее соглашение о сотрудничестве 25
- Соглашение о сотрудничестве 11
- Меморандум о договоренности 15
- Соглашение 5
- Обмен письмами 2

65. Хотя такое разнообразие форм сотрудничества дает УООН известную гибкость во взаимодействии с учреждениями-партнерами, которые могут иметь разные потребности и возможности в плане сотрудничества, инспекторы также видят преимущества в их стандартизации, при необходимости, для обеспечения единых норм качества и методов формирования сетей наиболее эффективным образом.

66. Далее отмечается, что ИУЦ/П создают свои сети, которые, по их мнению, лучше учитывают специфику их программных

областей и потребностей. Некоторые из таких сетей, созданных, например, в ВИЭР и МСВЭЗ 15/, по-видимому, отражают новый подход. В любом случае формирование сетей не должно быть самоцелью, а должно осуществляться с четкими задачами, включая формирование потенциала. В этой связи следует начать с системы самого УООН. Успешное создание сетей, центров и программ как различных элементов Университета должно дать прочный и надежный фундамент комплексного подхода УООН к формированию академического потенциала, в частности в развивающихся странах, на основе динамических интерактивных сетей.

67. Наконец, не было возможности оценить, в какой мере сети УООН смыкаются с другими соответствующими глобальными и региональными программными сетями организаций системы Организации Объединенных Наций. Взаимодействие внутри сетей требует программного партнерства, а также ресурсов, необходимых для того, чтобы такие партнерства давали реальную отдачу и служили взаимной пользе. Лишь в отдельных программных областях, таких, как окружающая среда или мир и государственное управление, Университет к настоящему времени целенаправленно вел совместную углубленную программную работу с другими организациями системы Организации Объединенных Наций.

#### IV. ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ

##### A. Принципы и политика

68. Возможно, из-за чрезвычайной широты проблематики УООН, очерченной в его Уставе, для Совета УООН и академического руководства всегда серьезно стояла проблема достижения взаимоувязанного программного подхода. В 1990 году Совет утвердил ряд "принципов и общих направлений планирования, реализации и оценки программ". Вот некоторые из принципов планирования программ, закрепленных в этом документе:

- Высокий уровень: Целью деятельности Университета должно быть достижение самых высоких академических стандартов.
- Актуальность: Программы должны быть увязаны с чаяниями и насущными потребностями людей во всех районах мира.
- Перспективность: Для своевременного и продуманного выявления проблем и вопросов необходимо чувство нового и умение заглянуть вперед.
- Приоритеты: Университет должен помогать в решении наиболее актуальных проблем, как они воспринимаются Организацией Объединенных Наций и международным сообществом ученых, прежде всего в тех областях, в которых Университет может внести свой существенный вклад.
- Целостный подход: Он имеет основополагающую важность для того, чтобы работа, исследования, учебная деятельность и распространение результатов работы УООН осуществлялись комплексным взаимоувязанным образом.

69. Эти принципы и направления политики дополнительно уточняют такие принципы

деятельности УООН, как участие в его работе ученых из всех районов мира, договоренности о взаимодействии, а также усилия по повышению комплексности, компетентности и отдачи. Также указывается, что при разработке и развитии своих программ УООН следует "ознакомиться с максимально широким кругом мнений, представляющих различные регионы, культурные традиции и школы мысли, а также советоваться с отдельными специалистами, включая молодых ученых и исследователей из развивающихся стран, университетов и других научно-исследовательских институтов и учебных заведений организаций системы Организации Объединенных Наций" и т.п.

70. Как таковые, принципы и направления политики УООН по планированию, реализации и оценке программ, по-видимому, следуют в правильном направлении. Проблема, однако, заключается в их согласованном и эффективном применении как руководства для всех программ и проектов Университета, прежде всего в свете все более полицентричного программного универсума УООН, сложившегося с постепенным созданием ИУЦ/П. Как уже отмечалось, кроме того, что ИУЦ/П обладают значительной автономией в разработке программ и установлении приоритетов, постепенное снижение роли Центра Университета в плане академического руководства затруднило выработку стратегических направлений в вопросах программ и, точно так же, соблюдение единых для всего Университета принципов и политики планирования и реализации программ.

71. В любом случае, инспекторы полагают, что принятые в настоящее время принципы и направления политики, касающейся программ, представляют собой лишь первый составной элемент начатой работы, и необходимы дополнительные шаги. Во-первых, общие установки политики должны содержать больше конкретики и меньше

общих мест, с трудом позволяющих количественную оценку. Так, определение высокого уровня актуальности и перспективности, приоритетности и т.п., указанное в пункте 68 выше, можно было бы доработать в более конкретном виде с учетом явных и объективных возможностей УООН по достижению поставленных программных целей. Во-вторых, следует тщательнее разработать процедуры программного партнерства внутри системы УООН, а также в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами, в частности ввиду того, что эти принципы и направления политики были приняты тогда, когда существовал лишь один ИУЦ. В-третьих, необходимо установить требование более подробной структуры программ, включая в первую очередь элементы подпрограмм и их поддающиеся количественной оценке результаты.

72. К тому же для обеспечения того, чтобы программы и проекты не поддерживались собственной инерцией, а имели конкретные цели по реагированию на реальные потребности, запросы и приоритеты заинтересованных групп из числа партнеров Университета, прежде всего в системе Организации Объединенных Наций, общие основы политики должны также предусматривать требования и определять процедуры предварительной оценки потребностей и приоритетов программ, подпрограмм и проектов Университета до их утверждения. Наконец, такие общие основы политики (включая разрабатываемый "стратегический план") (см. пункт 47) вместе с другими программными уставами должны быть сведены в руководстве по программным политике и процедурам, которое регламентировало бы общую разработку программ Университета и управление ими.

## **В. Академическая деятельность**

### **В.1 Общий обзор**

73. Академическая деятельность Университета заключается главным образом в научных исследованиях, подготовке кадров

и обучении стипендиатов, включая формирование потенциала и распространение информации. Главный момент программной деятельности УООН с момента его создания - ее исключительно широкие масштабы как по числу, так и по широте изучаемых тем. В докладе 1987 года об оценке за десятилетний период уже отмечалась необходимость заострения внимания УООН на меньшем числе программных областей, в то время как в докладе группы по внутренней оценке 1994 года вновь отмечалось продолжающееся стремительное расширение академической проблематики. Указанные УООН 145 направлений академической деятельности на 1997 год (см. диаграмму 2, стр. 16) показывают, что общая тенденция все большего расширения академической проблематики отнюдь не прекратилась. Одна из причин расширения тематики программной деятельности УООН, видимо, заключается во все большей творческой активности некоторых его ИУЦ/П.

74. Предварительная оценка, по-видимому, указывает на то, что углубленное рассмотрение исследуемых тем и стремление к высшему уровню научных исследований и максимальной отдаче, по-видимому, приносится в жертву одним лишь количественным показателям охвата тем, прежде всего с учетом ограниченных финансовых и людских ресурсов УООН. Другой предварительный вывод - отсутствие логичной системы и последовательности академических приоритетов Университета. Хотя инспекторы понимают, что многие виды академической деятельности в настоящее время могут быть стянуты в двух главных программных областях, отмеченных выше (см. пункт 48), они считают, что наибольшую важность имеет определение стратегических приоритетов, которыми реально мог бы заниматься Университет, с учетом имеющихся у него ресурсов, самостоятельно или вместе со своими партнерами. Поэтому следует надеяться, что разработка общеуниверситетской системы приоритетов программной деятельности получит в предложенном Ректором стратегическом плане должное внимание.

## **В.2 Формирование потенциала**

75. По его статистике, с 1976 года УООН организовал, в рамках формирования потенциала, программы подготовки кадров и обучения стипендиатов для свыше 1 596 участников, или в среднем 100 человек в год. Кроме того, сотни специалистов проходят краткосрочную подготовку в рамках крупных академических мероприятий Университета, таких, как семинары, практикумы и встречи ученых по конкретным проектам, на которых УООН также в первую очередь стремится содействовать формированию потенциала академических учреждений, в особенности в развивающихся странах.

76. Удельный вес подготовки кадров и обучения стипендиатов в бюджете по программам УООН на 1998-1999 годы иллюстрируется на диаграмме 5. Инспекторы полагают, что для этой деятельности необходимо выделять больше ресурсов в свете важного значения, придаваемого получению, обобщению и распространению знаний в Уставе УООН и в особом мандате, данном УООН в системе Организации Объединенных Наций. Для того чтобы высвободить дополнительные ресурсы для такой деятельности, УООН мог бы сократить общие расходы в связи с проведением совещаний, шире используя электронные средства связи, а также видеоконференции.

77. В учебной деятельности некоторых центров УООН были отмечены некоторые важные элементы. Во-первых, МИТП, например, уделяет особое внимание разработке учебных программ в области технологии программного обеспечения для институтов и ученых в развивающихся странах. Разработка учебных программ, включая методику обучения и подготовки кадров и методологию исследований, - это та область формирования потенциала, в которой, возможно, лишь УООН и ЮНЕСКО во всей системе Организации Объединенных Наций располагают конкретным мандатом и, как можно надеяться, необходимым опытом. Как таковой, УООН в сотрудничестве с ЮНЕСКО вполне мог бы выбрать разработку учебных программ, методологию исследований, и методику подготовки кадров в учебных заведениях развивающихся стран в качестве своей "флагманской" функции по формированию потенциала в будущем. С учетом этих глобальных приоритетов необходимо разработать и шире распространять во многих районах мира образовательные/ учебные курсы и материалы по окружающей среде, миру и государственному управлению, демократии и правам человека и т.п.

78. Во-вторых, проделанная к настоящему времени работа МСВЭЗ УООН по подготовке кадров указывает на возможность расширения сотрудничества с частным сектором для достижения поставленной УООН цели формирования потенциала эффективным с точки зрения затрат образом. Как указывалось в ежегодном докладе УООН за 1997 год, МСВЭЗ УООН "создала объединение в целях разработки и осуществления всеобъемлющей учебной программы по вопросам анализа химического состава воды, в которое вошли университеты, государственные лаборатории и частные предприятия" и что "достигнуты предварительные договоренности с корпорацией "Хьюлетт Паккард", крупным производителем аналитического оборудования, о ее вступлении в объединение. "Хьюлетт Паккард" участвует в

разработке учебных программ, оказывает содействие учреждениям-партнерам в приобретении аппаратуры для учебных лабораторий и финансировании клиентов из развивающихся стран в целях обеспечения участия в учебной программе". Эти инициативы МСВЭЗ УООН могли бы стать перспективным нововведением, позволяющим дополнить ограниченные ресурсы УООН для достижения масштабных целей и реальной отдачи в формировании потенциала. Поэтому инспекторы рекомендуют, чтобы инициативы и программы, осуществляемые в настоящее время МИТП УООН и МСВЭЗ УООН в областях разработки учебных программ и сотрудничества с частным сектором в целях наращивания потенциала, все в большей степени служили примером для других подразделений Университета.

### **В.3 Распространение знаний**

79. Подготовка кадров и обучение стипендиатов вместе с разработкой учебных программ могут считаться одним из методов, используемых УООН для распространения знаний. Еще один метод - издание публикаций, которые в принципе должны отражать академическую энергичность и глубину деятельности Университета и служить расширению осведомленности о его деятельности. Помимо своих журналов, рабочих документов и т.п., УООН ежегодно публикует большое число монографий 16/. Инспекторы не считают необходимым повторять рекомендации, содержащиеся в недавнем докладе ОИГ "Публикации Организации Объединенных Наций: повышение финансовой эффективности для осуществления директивных мандатов" (JIU/REP/97/2) 17/. Существо и рекомендации этого доклада касаются и УООН. Кроме того, усилению функций Университета по распространению информации поможет более эффективное использование Интернета и других новых информационных технологий.

80. Вместе с тем инспекторы конкретно рекомендовали бы УООН выработать единую издательскую политику и программу для Университета в целом, включая общую политику, касающуюся продажи и распространения изданий.

81. Кроме того, деятельность по распространению информации должна четче увязываться с межправительственными политическими процессами организаций системы Организации Объединенных Наций. Следует рассмотреть возможность того, чтобы результаты исследований Университета, если они относятся к данному вопросу, при необходимости включались в официальную документацию, представляемую директивным органам (включая Генеральную Ассамблею Организации Объединенных Наций) для их дискуссий. К тому же усиление взаимодействия между некоторыми ИУЦ/П, такими, как ВИЭР, ИНТЕК и МСВЭЗ УООН

и организациями системы Организации Объединенных Наций, включая Всемирный банк, станет еще одним путем повышения осведомленности о деятельности Университета и его вкладе в политические процессы многосторонней системы.

### **В.4 Координация**

82. В его собственных внутренних обзорах за последнее десятилетие, а также в резолюциях Генеральной Ассамблеи отмечалась важная задача координации все более децентрализованной системы деятельности УООН. Как отмечалось выше в этом разделе, координационный потенциал Центра Университета постепенно снижался в результате ограниченности ресурсов и де-факто бюджетной независимости ИУЦ/П, финансируемых главным образом их странами пребывания, а не Центром Университета. Контроль за программными ресурсами облегчает действенную координацию программ, и этот факт признается также, к примеру, в отношении системы резидентов-координаторов Организации Объединенных Наций на уровне стран. Вопрос здесь заключается в том, что централизованное руководство всеми ресурсами Университета самым непосредственным образом связано с вопросом о том, как налаживать согласованное руководство программами и систему приоритетов для всей системы УООН.

83. Обмен мнениями между инспекторами и директорами и ИУЦ/П указывает на то, что те в принципе поддерживают усиление взаимодействия в системе УООН. Однако их общее мнение заключается в том, что успех координации требует кропотливой работы по налаживанию партнерства, обмена информацией и демократического принятия решения. Поэтому инспекторы полагают, что следует укрепить конференцию директоров и оптимальным образом использовать ее для выработки комплексных процессов разработки, управления и реализации программ (см. пункт 56).



84. Кроме того, координация могла бы также осуществляться совместными усилиями подразделений УООН на основе их институциональной специализации. Таким образом каждое из них служило бы ведущим центром координации в своей программной области специализации, а Центр Университета по-прежнему отвечал бы за обеспечение общего стратегического руководства всей системой УООН.

85. Еще один важный вопрос здесь заключается в том, к какому уровню академической координации следует стремиться Университету. В настоящее время деятельность УООН охватывает программы и проекты на национальном, региональном и глобальном уровне. Однако ввиду ограниченности его ресурсов УООН следует стремиться к более действенной работе с другими институциональными партнерами в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами на уровне стран и регионов, включая при необходимости региональные экономические комиссии, с тем чтобы Университет мог сосредоточить свои собственные ресурсы на деятельности глобального и междисциплинарного характера. Для того чтобы это было возможным и плодотворным, УООН необходимо иметь полное представление о программной деятельности и экспертном опыте своих потенциальных партнеров.

86. Наконец, усилия по оптимизации административной структуры ИПИ УООН по отношению к Центру УООН следует активизировать, используя наилучшим образом физическую близость ИПИ УООН к Центру Университета, помимо активизации координации по программной деятельности.

## **В.5 Механизмы обеспечения качества**

87. Инспекторы приветствуют то, что в последней самооценке Университета (1987-1997 годы) особое внимание уделяется контролю за качеством академической деятельности. В ней признается, что "в Центре УООН не создано механизма систематической оценки проектов" и что,

несмотря на прошлые усилия по созданию "контрольно-информационной системы по проектам" (КИСП), действенных результатов еще не получено. Инспекторы полагают, что осуществление корректировочных мер, предложенных в документе о самооценке, могло бы помочь тому, чтобы Университет обладал надежной системой обеспечения качества. Это также позволило бы изучить возможность создания системы внутреннего контроля и оценки согласно рекомендациям ОИГ в его докладе, посвященном УООН, 1981 года 18/.

## V. ФИНАНСИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

### A. Финансирование

88. Значительное недопоступление взносов в Дотационный фонд по сравнению с первоначальным целевым показателем в 500 млн. долл. США (фактические взносы в Фонд на конец декабря 1997 года составляли порядка 220 млн. долл. США - подробнее см. приложение 2), возможно, оказало в долгосрочном плане неоднозначное воздействие на его институциональную и программную эволюцию. Как неоднократно отмечалось, создание ИУЦ/П может считаться вынужденным, если и не продиктованным сиюминутными требованиями решением, обусловленным желанием привлечь взносы в Дотационный фонд от правительств стран пребывания соответствующих центров. Хотя ожидавшиеся взносы были действительно получены, они были предназначены для некоторых из новых ИУЦ/П в развитых странах, а не для улучшения финансового положения либо центра Университета, либо ИУЦ/П в развивающихся странах. Этот факт объясняет нынешнее несоответствие в потенциале различных подразделений системы УООН.

89. В устранении этих несоответствий приоритетным направлением действий, впервые предложенным в докладе об оценке за десятилетний период 1997 года, стало бы изучение вместе с правительствами - потенциальными донорами возможности "связанного" финансирования УООН в развитых и развивающихся странах. В соответствии с таким подходом определенная часть взносов (в Дотационный фонд, на оперативные цели или для специальных программ), сделанных для подразделения УООН в развитой стране, выделялась бы для другого подразделения УООН в развивающихся странах. В качестве варианта Генеральному секретарю, в соответствии с пунктом 1 статьи II Устава УООН и при содействии Ректора, можно было бы предложить начать консультации с правительствами стран пребывания центров

УООН в целях получения их согласия с принципом устранения увязки взносов в Дотационный фонд, с тем чтобы поступления от них могли бы централизованным образом использоваться для всего Университета.

90. Кроме того, тесное сотрудничество с частным сектором в тех областях, в которых ощущается необходимость во вкладе со стороны УООН, могло бы также стимулировать мобилизацию ресурсов, примером чему служат МИТП и МСВЭЗ ООН (см. пункт 78). Той же цели могло бы служить патентование исследовательских результатов УООН. Еще более важным для возможностей УООН по мобилизации средств должно быть уникальное качество и продуманная адресность его программ и проектов, как это уже признается его руководством. В известной степени это уже делается некоторыми ИУЦ/П, хотя необходима крайняя осторожность, чтобы не подверглась эрозии академическая автономия Университета и не пострадала его беспристрастность в уравнивании спроса и предложения. Существенный вклад, внесенный в прошлом году в Фонд Организации Объединенных Наций для международного партнерства 19%, мог бы стать еще одним потенциальным источником поддержки УООН, при условии что такая поддержка сможет быть заслужена убедительными предложениями по проектам. Наконец, Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций, возможно, пожелает рассмотреть включение УООН в перечень организаций, имеющих право на участие в ежегодно проводимых Организацией Объединенных Наций конференциях по объявлению взносов.

### B. Административное управление

91. В самооценке УООН (за 1987-1997 годы) достаточно рельефно высвечены некоторые из основных недостатков Университета в этой области, например отсутствие ко д и ф и ц и р о в а н н о й системы административных правил и процедур, частая

смена административных сотрудников, отсутствие единой для всего Университета 2системы учета, непоследовательная кадровая политика, трудности в компьютеризации и т.п. Такое откровенное признание административных недоработок УООН похвально. Инспекторы призывают безотлагательно осуществить меры по исправлению положения, предложенные Ректором.

92. В этой связи отмечается, что административные расходы (в отличие от расходов по программам) Университета демонстрируют некоторое общее относительное снижение с 30% в предыдущем двухгодичном периоде до 20% в текущем двухгодичном периоде (1998-1999 годы) 20/. Однако такое общее улучшение скрывает большие различия между различными центрами и программами УООН, показанные в таблице ниже. УООН следует закреплять тенденции позитивных сдвигов в контроле за административными расходами.

93. Далее рекомендуется, чтобы группа административной поддержки ИПИ УООН была объединена с Административно-управленческим отделом Центра Университета согласно предложению в пункте 86. Наконец, Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций, в соответствии с его усилиями по достижению совместного использования помещений и услуг организациями системы Организации Объединенных Наций в различных местах службы, следует дать возможность организациям и органам Организации Объединенных Наций, находящимся в Токио, переехать в необходимых случаях в помещения УООН и создать общие системы и средства обслуживания в здании Университета.

**Смета административных расходов  
в % к бюджету  
(1988-1999 годы, с разбивкой  
по учреждениям)**

Учреждение	Доля в %
Штаб-квартира ООН	35,6
ИНТЕК	23,2
МИТП	22,4
МАР	22,2
ВИЭР	21,6
ИПИ	13,8
ИПРА	10,5
БИОЛАК	10,0
МСВЭЗ	5,7

## ПРИМЕЧАНИЯ

- 1/ Устав ООН, пункт 2 статьи I.
- 2/ Доклад Генерального секретаря "Обновление Организации Объединенных Наций: программа реформы", A/51/950 от 14 июля 1997 года, пункт 267.
- 3/ Нынешняя практика заключается в том, что "УООН приглашается к участию в работе консультативных и межучрежденческих комитетов в составе вспомогательного механизма АКК. Что касается самого АКК, то будут выработаны договоренности относительно информирования УООН о программе работы АКК, с тем чтобы УООН мог бы указать, содержит ли повестка дня данной сессии какой-либо пункт, в связи с которым УООН, ввиду проведенной им исследовательской и смежной деятельности, мог бы внести особо важный вклад" (АСС/1996/20 от 3 декабря 1996 года, пункт 62).
- 4/ Оценки и самооценки УООН своей работы, включают, в частности, следующее: Доклад об оценке за 10-летний период Университета Организации Объединенных Наций от 12 июня 1987 года; Доклад Группы по внутренней самооценке Совету (ГВО-1) от 26 ноября 1994 года, Доклад Группы по внутренней оценке Совету (ГВО-2) от 30 ноября 1997 года и Доклад о самооценке УООН (за 1987-1997 годы) от 16 марта 1998 года. УООН также организовал внешние оценки трех своих ИУЦ (в ВИЭР, ИНТЕК и МИТП) после пяти первых лет деятельности.
- 5/ Эта программа "нацелена на оптимизацию вклада академических исследований и подготовку кадров высокого уровня в поисках решений проблем развития. В этих усилиях замечательную поддержку оказывает особый экспертный опыт УООН в междисциплинарных исследованиях и подготовке кадров. Протокол, подписанный от февраля 1994 года в отношении такого сотрудничества, обеспечивает использование во всех проектах, начатых под эгидой программы кафедр ЮНИТВИН/ЮНЕСКО доступа к опыту УООН в соответствующих областях исследований" (Исполнительный совет ЮНЕСКО, 154 EX/52 от 6 мая 1998 года).
- 6/ Следует отметить, что срок полномочий членов Совета составляет шесть лет.
- 7/ Доклад Генерального секретаря, *op. cit.*, пункты 59-60.
- 8/ Устав УООН, пункт 1 статьи I.
- 9/ ОИГ подготовлен еще один доклад, озаглавленный "Учебные учреждения в системе Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/97/6), посвященный главным образом сотрудничеству и координации между учебными учреждениями, в частности между УООН, ЮНИТАР и Колледжем для сотрудников.
- 10/ Это тем более так в случае ИПРА УООН; неоднократные указания Совета в отношении того, чтобы этот институт получил возможность безотлагательно начать свою работу, практически не получили выполнения в конкретных действиях.
- 11/ Инспекторы в целом поддерживают ряд корректировочных мер, предложенных в докладе о самооценке, включая, прежде всего, подготовку общеуниверситетского стратегического плана. Инспекторы, однако, хотели бы предостеречь от создания дублирующих консультативных групп или комитетов, рекомендованных, например, в докладе Группы по

внутренней оценке (ГВО-2) 1997 года Совету, не в последнюю очередь из-за связанных с этим расходов.

12/ МАР УООН располагает достаточно расплывчатым мандатом, который, возможно, требует конкретизации. К тому же миссия ОИГ в МАР в ноябре 1997 года выявила необходимость совершенствования его финансовой и административной практики в соответствии с положениями и правилами ООН.

13/ ИПРА УООН был создан Советом УООН в 1986 году на основе трехстороннего меморандума о договоренности между Организацией африканского единства (ОАЕ), Экономической комиссией для Африки и УООН. Однако соглашение о постоянной штаб-квартире (в Гане) вступило в силу лишь в 1993 году. Оно предусматривает то, что Группа минеральных ресурсов находится в ведении Горного училища Университета Замбии.

14/ Эти меры могли бы включать в себя вариант внесения взносов правительствами, помимо правительств стран пребывания, выделенных для ИУЦ/П на "Юге" (см. пункт 89) в дополнение к использованию Дотационного фонда в качестве общего резерва ресурсов, как предложено в пункте 62.

15/ Отмечается, что "изучение новых путей институционального развития, которые помогли бы УООН охватить, в особенности, развивающиеся страны, могло бы включать в себя создание международных бюро сотрудничества (МБС) наподобие бюро, создаваемых МСВЭЗ УООН" (UNU Self-Assessment: 1987-1997 report, op. cit., page 19).

16/ Так, в 1996 году издательством УООН было опубликовано 16 книг, а в 1997 году УООН в целом было подготовлено 18 книг, из которых 9 было опубликовано ВИЭР, ИПИ и ИНТЕК с использованием издательств со стороны.

17/ Документ Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций А/51/946 от 11 августа 1997 года.

18/ Доклад об Университете Организации Объединенных Наций (JIU/REP/81/12).

19/ Речь идет о взносах г-на Теда Тернера.

20/ Академическая программа и бюджет Университета Организации Объединенных Наций на двухгодичный период 1998-1999 годов (UNU/C/44/L.4/Rev.1).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Члены Совета УООН

#### Назначенные члены\*

- **Д-р Ёгиндер К. АЛАГ\*\*\*** (Индия)  
Экономист; бывший государственный министр по науке и технике и энергетике правительства Индии; бывший проректор Университета им. Джавахарлала Неру
- **Профессор Файзах М. АЛЬ-ХАРАФИ\*\*\*** (Кувейт)  
Ректор Университета Кувейта
- **Д-р Карлос Туннерманн БЕРНХЕЙМ\*\*\*** (Никарагуа)  
Доктор права; специальный советник Генерального директора ЮНЕСКО по Латинской Америке и Карибскому бассейну
- **Д-р Хосеп М. БРИКАЛЬ\*\*\*** (Испания)  
Доктор права и экономики; Президент Конференции европейских ректоров, Женева (Швейцария); бывший ректор Барселонского университета (Испания)
- **Профессор Хосе Хоакин БРУННЕР РИД\*\*** (Чили)  
Министр, министерство генерального секретаря, правительство Чили
- **Профессор Ата Мария СЕТТО\*\*\*** (Мексика)  
Физик, вице-президент Комитета по науке и технике в развивающихся странах Международного совета научного союза; профессор-исследователь, Институт физики Национального университета Мехико
- **Профессор Паоло КОСТА\*\*** (Италия)  
Министр общественных работ правительства Италии; бывший ректор и профессор региональной экономики Университета Ка Фоскари (Венеция)
- **Профессор Элизабет Дж. КРОЛЛ\*\*\*** (Соединенное Королевство)  
Историк; декан факультета исследований и проблем развития; профессор антропологии Китая, факультет стран Азии и Африки Лондонского университета
- **Д-р Дональд ЭКОНГ\*\*** (Нигерия)  
Научный сотрудник фонда Форда Йоханнесбург (Южная Африка); бывший генеральный секретарь Ассоциации африканских университетов, Аккра; бывший проректор Университета Порт-Харкерт (Нигерия)
- **Д-р Салим ЭЛЬ-ХОСС\*\*** (Ливан)  
Американский университет в Бейруте (Ливан); бывший премьер-министр Ливана и бывший министр просвещения в правительстве Ливана
- **Д-р Дональд ГЕРТ\*\*\*** (Соединенное Королевство)  
Доктор политических наук; президент Университета штата Калифорния, Сакраменто (США); президент Международной ассоциации президентов университетов

- **Профессор Геннадий Николаевич ГОЛУБЕВ\*\*** (Российская Федерация)  
Заведующий кафедры физической географии мира и геоэкологии Московский государственный университет (Российская Федерация); бывший помощник Генерального секретаря Организации Объединенных Наций и помощник Директора-исполнителя Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде
- **Профессор Франсуаз ЭРИТЬЕ-ОЖ\*\*** (Франция)  
Директор лаборатории социальной антропологии высшей школы общественных наук, Коллеж-де-Франс
- **Профессор Ристо ИХАМУОТИЛА\*\*** (Финляндия)  
Президент и бывший ректор Хельсинкского университета; заместитель председателя Финского совета университетских ректоров
- **Профессор Александра КОРНХАУЗЕР\*\*\*** (Словения)  
Директор Международного центра химических исследований, Люблянский университет
- **Г-жа Граса МАШЕЛ\*\*** (Мозамбик)  
Президент Фонда общинного развития Республики Мозамбик; председатель Национальной организации охраны детства Мозамбика; бывший министр просвещения и культуры правительства Мозамбика
- **Г-жа Валерия МЕРИНО-ДИРАНИ\*\*** (Эквадор)  
Директор-исполнитель Латиноамериканской корпорации развития Республики Эквадор
- **Профессор Ингрид МОУЗЕС\*\*** (Австралия)  
Проректор Университета Новой Англии (Австралия); бывший проректор Университета Канберры
- **Профессор Амаду Ламин НДИАЙЕ\*\*\*** (Сенегал)  
Доктор ветеринарии; ректор Университета им. Гастона Бержера
- **Профессор Линь ЦЮАНЬ\*\*\*** (Китай)  
Физик, генеральный секретарь государственной комиссии по науке и технике
- **Д-р Джейрам РЕДДИ\*\*\*** (Южная Африка)  
Дантист; независимый консультант по высшему образованию; бывший проректор Университета Дурбана-Вестуиль; бывший председатель Национальной комиссии по высшему образованию Южной Африки
- **Профессор Вичит СРИСА-АН\*\*\*** (Таиланд)  
Ректор Суранарийского технологического университета
- **Профессор Франсуаз ТИС-КЛЕМАН\*\*\*** (Бельгия)  
Экономист, проректор Брюссельского свободного университета (Бельгия)
- **Посол Чусей ЯМАДА\*\*\*** (Япония)  
Профессор международного права, Университет Васеда (Токио)

Ректор

- **Проф. д-р Я.А. ван ГИНКЕЛЬ** (Нидерланды)

Члены экс-официо

- **Г-н Кофи АННАН** (Гана)  
Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций
- **Г-н Федерико МАЙОР** (Испания)  
Генеральный директор ЮНЕСКО
- **Г-н Марсель БУАЗАР** (Швейцария)  
Директор-исполнитель ЮНИТАР

---

\* Как предусмотрено в пункте 3 статьи IV Устава УООН, срок полномочий составляет шесть лет.

\*\* Назначен на срок с 3 мая 1995 года по 2 мая 2001 года.

\*\*\* Назначен на срок с 3 мая 1998 года по 2 мая 2004 года.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СВОДКА: ВЗНОСЫ В ДОТАЦИОННЫЙ ФОНД И НА ОПЕРАТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И КОНКРЕТНЫЕ ПРОГРАММЫ  
(С нарастающим итогом по состоянию на 31 декабря 1997 года)  
(Долл. США)

ПРАВИТЕЛЬСТВА	Дотационный фонд		Взносы на оперативную деятельность		Взносы для конкретных программ		Итого	
	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты
1. Аргентина	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000	5 000
2. Австрия	2 397 969	2 397 969	0	0	69 600	69 600	2 467 569	2 467 569
3. Барбадос	0	0	5 000	5 000	0	0	5 000	5 000
4. Бразилия	100 000	100 000	800 000	799 908	0	0	900 000	899 908
5. Канада	0	0	3 131 387	854 068	242 281	230 533	3 373 668	1 084 601
6. Чили	10 000	10 000	0	0	0	0	10 000	10 000
7. Китайская Народная Республика	5 100 000	5 100 000	50 000	50 000	0	0	5 150 000	5 150 000
8. Колумбия	22 692	22 692	0	0	0	0	22 692	22 692
9. Кипр	2 590	2 590	0	0	0	0	2 590	2 590
10. Дания	0	0	0	0	200 000	200 000	200 000	200 000
11. Египет	10 000	10 000	250 000	250 000	0	0	260 000	260 000
12. Эфиопия	0	0	2 000	2 000	0	0	2 000	2 000
13. Финляндия	25 024 194	25 024 194	5 331 391	5 331 391	4 913 126	4 913 126	35 268 711	35 268 711
14. Франция	0	0	3 820 374	808 326	0	0	3 820 374	808 326
15. Германия	3 556 047	3 556 047	0	0	0	0	3 556 047	3 556 047
16. Гана	7 250 000	3 500 000	44 330	44 330	0	0	7 294 330	3 544 330
17. Греция	0	0	734 000	734 000	0	0	734 000	734 000
18. Святейший Престол	50 000	50 000	0	0	0	0	50 000	50 000
19. Исландия	0	0	0	0	46 000	46 000	46 000	46 000
20. Индия	1 750 000	1 425 000	0	0	0	0	1 750 000	1 425 000
21. Индонезия	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
22. Ирландия	266 361	266 361	0	0	1 043 245	1 043 245	1 309 606	1 309 606
23. Италия	0	0	0	0	3 946 689	3 946 689	3 946 689	3 946 689
24. Япония	100 000 000	100 000 000	38 075 428	38 075 428	2 551 781	2 551 781	140 627 209	140 627 209
25. Иордания	30 000	30 000	1 213 080	1 213 080	0	0	1 243 080	1 243 080
26. Республика Корея	0	0	0	0	50 000	50 000	50 000	50 000
27. Ливийская Арабская Джамахирия	150 000	150 000	0	0	0	0	150 000	150 000
28. Макао	20 000 000	19 996 883	436 845	436 845	150 000	150 000	20 586 845	20 583 728

ПРАВИТЕЛЬСТВА	Дотационный фонд		Взносы на оперативную деятельность		Взносы для конкретных программ		Итого	
	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты
29. Малайзия	20 000	20 000	0	0	0	0	20 000	20 000
30. Мексика	509 189	509 189	11 948	11 948	0	0	521 137	521 137
31. Нидерланды	16 146 215	16 146 215	6 769 436	5 552 189	1 265 543	1 238 097	24 181 193	22 936 501
32. Новая Зеландия	0	0	0	0	20 115	20 115	20 115	20 115
33. Нигерия	135 162	135 162	103 066	103 066	0	0	238 228	238 228
34. Норвегия	369 269	369 269	1 324 713	1 324 713	170 851	170 851	1 864 833	1 864 833
35. Перу	0	0	10 000	10 000	0	0	10 000	10 000
36. Филиппины	50 000	50 000	3 584	3 584	0	0	53 584	53 584
37. Португалия	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
38. Саудовская Аравия	5 000 000	5 000 000	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000
39. Сенегал	226 193	226 193	46 092	46 092	0	0	272 285	272 285
40. Испания	95 497	95 497	472 321	472 321	0	0	567 818	567 818
41. Шри-Ланка	0	0	30 000	30 000	0	0	30 000	30 000
42. Швеция	2 463 374	2 463 374	1 104 217	1 104 217	2 033 664	2 001 491	5 601 255	5 569 082
43. Швейцария	0	0	0	0	497 440	497 440	497 440	497 440
44. Танзания	100 000	80 000	0	0	0	0	100 000	80 000
45. Таиланд	500 000	500 000	0	0	0	0	500 000	500 000
46. Тринидад и Тобаго	79 749	79 749	0	0	0	0	79 749	79 749
47. Тунис	47 166	47 166	0	0	0	0	47 166	47 166
48. Объединенные Арабские Эмираты	300 000	300 000	0	0	0	0	300 000	300 000
49. Соединенное Королевство	9 483 449	9 483 449	0	0	0	0	9 483 449	9 483 449
50. Соединенные Штаты Америки	0	0	0	0	80 000	47 450	80 000	47 450
51. Уругвай	2 500	2 500	0	0	0	0	2 500	2 500
52. Венесуэла	10 000 000	6 996 512	0	0	0	0	10 000 000	6 996 512
53. Заир	100 000	100 000	0	0	0	0	100 000	100 000
54. Замбия	2 008 400	1 249 787	0	0	0	0	2 008 400	1 249 787
<b>ИТОГО (Правительства) (I)</b>	<b>218 361 016</b>	<b>210 500 798</b>	<b>63 779 211</b>	<b>57 272 506</b>	<b>17 280 335</b>	<b>17 176 418</b>	<b>299 420 562</b>	<b>284 949 722</b>

ПРОЧИЕ ИСТОЧНИКИ	Дотационный фонд		Взносы на оперативную деятельность		Взносы для конкретных программ		Итого	
	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты
Взносы свыше 100 000 долл. США								
1. Арабский фонд экономического и социального развития			230 000		230 000	230 000	230 000	230 000
2. Программа арабских государств Залива для организаций по вопросам развития Организации Объединенных Наций (АГФАНД)			219 000		219 000	219 000	219 000	219 000
3. Корпорация "АСКИИ" (Япония)			10 251 794		2 212 592	10 251 794	10 251 794	2 212 592
4. Азиатско-тихоокеанский центр, Фукуока (Япония)			314 609		314 609	314 609	314 609	314 609
5. Корпорация "Эбара" (Япония)			393 580		393 580	393 580	393 580	393 580
6. Европейская комиссия			1 092 448		639 866	1 092 448	1 092 448	639 866
7. Центр экологической информации (Япония)			119 502		119 502	119 502	119 502	119 502
8. Финский национальный центр исследований и развития (СИТРА) (Финляндия)			447 180		327 316	447 180	447 180	327 316
9. Фонд Форда (США)			801 800		801 800	801 800	801 800	801 800
10. Парламент Каталонии (Испания)			601 705		591 072	601 705	601 705	591 072
11. Глобальный экологический фонд (ГЭФ)			6 176 300		0	6 176 300	6 176 300	0
12. МИЦР (Канада)			1 520 941		1 428 494	1 520 941	1 520 941	1 428 494
13. Фонд Исикавы для международного обмена (Япония)			144 263		144 263	144 263	144 263	144 263
14. Фонд Джеймса С. Макдонелла (США)			579 773		579 773	579 773	579 773	579 773
15. Японский фонд для УООН (Япония)			1 527 367		1 527 367	1 527 367	1 527 367	1 527 367
16. Фонд Джона Д. и Катрин Т. Макаргур (США)			489 800		489 800	489 800	489 800	489 800
17. "Кири бререи К" (Япония)			1 518 712		1 518 712	1 518 712	1 518 712	1 518 712
18. Корпорация "Обаясн" (Япония)			521 606		521 615	521 606	521 615	521 615
19. Фонд для международного развития ОПЕК			175 000		175 854	175 000	175 000	175 854

ПРОЧИЕ ИСТОЧНИКИ	Дотационный фонд		Взносы на оперативную деятельность		Взносы для конкретных программ		Итого	
	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты	Объявленные взносы	Выплаты
Взносы свыше 100 000 долл. США					192 469	162 052	192 469	162 052
20. Провинция Онтарио (Канада)					377 971	276 798	377 971	276 798
21. Региональные власти Сардинии (Италия)					106 079	106 079	106 079	106 079
22. Фонд Рокфеллера (США)					1 449 438	1 449 438	9 449 438	9 449 439
23. Фонд Сакава (Япония)	8 000 000	8 000 000	0	0	0	0	120 000	120 000
24. Г-н и г-жа Д. Шлафли (США)	100 000	100 000	20 000	20 000	838 670	838 670	838 670	838 670
25. Корпорация "Симадзу" (Япония)					232 232	232 232	232 232	232 232
26. Земля Баден-Вюртемберг (Германия)					307 838	307 838	307 838	307 838
27. Мемориальный фонд Токо Марин Кагами (Япония)					2 108 429	2 017 429	2 108 429	2 017 429
28. Организация Объединенных Наций					564 009	433 953	564 009	433 953
29. ПРООН					167 831	167 831	167 831	167 831
30. Программа "Будущее Африки" ПРООН в Абиджане					503 000	118 300	503 000	118 300
31. ПРООН/Малайзия					971 340	800 000	971 340	800 000
32. УОП/ПРООН					463 053	413 053	463 053	413 053
33. ЮНЕСКО					265 000	265 000	265 000	265 000
34. ЮНКТАД					238 600	178 600	238 600	178 600
35. ЮНИСЕФ					300 000	279 983	300 000	279 983
36. ЮНИФЕМ								
Взносы на суммы менее 100 000 долл. США	10 788	10 788			2 669 024	2 511 869	2 679 812	2 522 657
Всего 102 других жертвователя	8 110 788	8 110 788	20 000	20 000	38 880 363	22 793 340	47 011 151	30 924 128
ИТОГО (Прочие источники) (II)	226 471 804	218 611 586	63 799 211	57 292 506	56 160 698	39 969 758	346 431 713	315 873 850