



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

Distr.: General
26 March 2025
Russian
Original: English

Ежегодная сессия 2025 года
2–5 июня 2025 года, Нью-Йорк
Пункт 11 предварительной повестки дня
Оценка

**Ответ руководства на доклад об оценке
Стратегического плана ПРООН на 2022–2025 годы**

I. Введение

1. В 2025 году Независимое управление оценки завершило оценку Стратегического плана ПРООН на 2022–2025 годы, проводившуюся в соответствии с многолетним планом мероприятий по оценке, утвержденным Исполнительным советом.
2. В ходе этой оценки была проанализирована общая концепция Стратегического плана ПРООН на 2022–2025 годы, а сама оценка охватывала период с января 2020 года по сентябрь 2024 года. Основное внимание было уделено периоду реализации текущего Стратегического плана (2022–2025 годы), однако в интересах обеспечения надлежащего контекста оценка также охватывает два заключительных года реализации предыдущего плана.
3. В ходе этой оценки были рассмотрены наиболее значимые позитивные и негативные изменения, обусловленные стратегической концепцией ПРООН, ее реализацией и ее влиянием на стратегическое позиционирование Программы. Кроме того, была изучена роль ПРООН в рамках продолжающейся реформы системы развития Организации Объединенных Наций и методы реагирования Программы на быстро меняющуюся глобальную ситуацию в области развития, в частности ее лидирующая роль в контексте восстановления после пандемии коронавирусного заболевания (COVID-19) и осуществления повестки дня в области развития.
4. Руководство ПРООН принимает к сведению выводы, заключения и рекомендации по итогам оценки и при разработке следующего Стратегического плана на 2026–2029 годы будет опираться на имеющиеся признанные достижения и вместе с тем уделять внимание направлениям, работу на которых необходимо улучшить.



II. Осуществление Стратегического плана на 2022–2025 годы

5. В Стратегическом плане ПРООН на 2022–2025 годы обозначены новые амбициозные цели ПРООН, предполагающие предоставление странам поддержки в их стремлении достичь целей в области устойчивого развития. В этом документе ПРООН обязуется оказывать поддержку в осуществлении преобразований по трем направлениям (структурная трансформация; создание условий, при которых никто не должен быть забыт; и повышение устойчивости к внешним воздействиям) посредством реализации стратегических решений в шести областях: борьба с нищетой и неравенством, налаживание систем управления, обеспечение устойчивости к внешним воздействиям, охрана окружающей среды, энергетика и установление гендерного равенства. В нем подчеркивается, что ПРООН будет применять комбинированные решения для усиления оказываемого воздействия в области развития с опорой на три вспомогательных фактора (стратегические инновации, цифровизация и финансирование развития). Благодаря стратегическому плану, разработанному и принятому во время пандемии COVID-19, ПРООН была готова проявлять гибкость и действовать на упреждение в условиях неопределенности и нестабильности. В этом плане определены амбициозные широкомасштабные задачи, решение которых призвано помочь миллионам людей выбраться из нищеты, получить доступ к чистой энергии, участвовать в выборах и инвестировать в достижение целей в области устойчивого развития.

6. Четыре года спустя ПРООН действительно продвигается вперед в работе по направлениям, предусмотренным Стратегическим планом. В мире, где существуют такие преобразующие технологические разработки, как генеративный искусственный интеллект, ПРООН продолжает адаптироваться к меняющимся потребностям партнеров и чутко реагировать на них. Продолжает расти спрос партнеров на услуги по оказанию содействия в области цифровизации; к концу 2024 года половина всех проектов ПРООН будет включать цифровой компонент. ПРООН также продолжает укреплять свой комплексный подход к удовлетворению потребностей партнеров, работая на стыке проблем в области развития для повышения отдачи от своей деятельности; итоги среднесрочного обзора Стратегического плана на 2022–2025 годы свидетельствуют о том, что на каждое 10-процентное увеличение случаев применения межсекторальных решений приходится 2,8-процентное увеличение отдачи от деятельности ПРООН. Сильные стороны ПРООН в ряде областей — от решения управленческих задач и принятия мер реагирования на кризисы до сокращения масштабов нищеты и обеспечения экологической устойчивости — позволяют этой организации объединять усилия, прилагаемые в разных секторах. Эта работа доводится до совершенства по мере того, как ПРООН инвестирует в формирование системного мышления (для преобразования структур, обуславливающих сложные проблемы в области развития). В настоящее время ПРООН разрабатывает и реализует портфели программ в более чем 70 странах, помогая правительствам находить новые варианты осуществления перемен.

7. В соответствии с четырехгодичным всеобъемлющим обзором политики и в интересах достижения общих целей системы Организации Объединенных Наций — целей Повестки дня на период до 2030 года — при одновременном обеспечении максимальной отдачи от коллективных усилий ПРООН продолжает оставаться одним из основных субъектов в системе развития Организации Объединенных Наций. Выполняя функции оперативной основы системы развития Организации Объединенных Наций, ПРООН в 2024 году начисляла заработную плату персоналу 70 подразделений Организации Объединенных Наций и

предоставляла общие помещения Организации Объединенных Наций по меньшей мере в 121 стране. Отдача от деятельности ПРООН многократно увеличивается благодаря наличию у нее широкого круга партнеров среди правительств, представителей делового сообщества, организаций гражданского общества и не только, объединенных в сеть обучения.

8. ПРООН наращивает объем инвестиций в устойчивое развитие. С 2021 года в рамках комплексных национальных схем финансирования в 86 странах удалось мобилизовать дополнительные средства на сумму 16 млрд долл. США и обеспечить увязку еще 32 млрд долл. США с достижением целей в области устойчивого развития. К концу 2024 года ПРООН мобилизовала более 764 млрд долл. США из государственных и частных источников для финансирования усилий по достижению целей в области устойчивого развития, приблизившись к выполнению своей широкомасштабной задачи привлечь 1 трлн долл. США.

9. ПРООН продолжает внедрять инновации и вкладывать средства, чтобы стать более гибкой организацией, действующей на упреждение, и содействует развитию навыков в таких ориентированных на перспективу областях концепции «Организация Объединенных Наций 2.0», как стратегическое прогнозирование, данные и цифровые технологии, а также повышению квалификации сотрудников в новых областях, таких как искусственный интеллект.

10. ПРООН продолжала работать над повышением эффективности в интересах привлечения дополнительных средств на финансирование усилий по достижению результатов в области развития, выделяя в 2024 году 92 цента с каждого доллара на программы и услуги в области развития. Решающее значение для результативности работы ПРООН по-прежнему будет иметь наличие предоставляемых на гибкой и предсказуемой основе финансовых средств. В ходе независимого обзора модели рабочих процессов ПРООН были выдвинуты идеи по созданию более диверсифицированной и стабильной модели финансирования, которые будут рассмотрены Исполнительным советом.

11. ПРООН принимает к сведению основные выводы, заключения и рекомендации по итогам оценки и предоставляет следующие разъяснения.

III. Выводы и заключения, сделанные по итогам проведенной оценки

12. ПРООН должным образом принимает к сведению сделанные по итогам проведенной оценки выводы, касающиеся ее отличительных сравнительных преимуществ, включая гибкость Стратегического плана, глобальный охват, широкий мандат и специализированные знания в области управления, которые способствуют выработке комплексных решений в области развития и утверждают ПРООН в качестве надежного партнера правительств.

13. ПРООН с удовлетворением отмечает признание трех вспомогательных факторов, включенных в Стратегический план на 2022–2025 годы. Эти вспомогательные факторы выходят за рамки простых инструментов и воплощают в себе критически важные возможности и подходы, которые способствуют усилению воздействия на процесс развития на страновом, региональном и глобальном уровнях. Весь потенциал цифровых преобразований реализуется благодаря целенаправленной поддержке национальных инициатив в области цифровизации в масштабах всего общества. Аналогичным образом наш вспомогательный фактор, связанный с финансированием в целях развития, обеспечивает результативность усилий благодаря нашей способности оказывать странам помощь в

использовании финансовых ресурсов и их увязке с целями в области устойчивого развития.

14. Что касается рекомендации 1 об укреплении развития человеческого потенциала за счет управления как катализатора, то ПРООН признает, что управление играет ключевую роль, однако считает необходимым подчеркнуть, что подход ПРООН к содействию развитию человеческого потенциала носит всеобъемлющий и многоаспектный характер. Деятельность ПРООН охватывает несколько взаимосвязанных областей, которые одинаково важны и способствуют развитию человеческого потенциала: искоренение нищеты, обеспечение экологической устойчивости, предоставление доступа к чистой энергии, повышение устойчивости к кризисам, установление гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин. Эти комплексные усилия в совокупности усиливают отдачу от нашей работы в плане результатов развития человеческого потенциала во всем мире.

15. Что касается рекомендации 2 о системном мышлении, то один из основных выводов, извлеченных в процессе выполнения текущего Стратегического плана, заключается в том, что по-прежнему используемые в работе государственного сектора и сектора развития методы, носящие в значительной степени разрозненный, фрагментированный и краткосрочный характер, все меньше соответствуют масштабам и охвату проблем в области развития. Это несоответствие обуславливает сохранение существующих рисков и возникновение новых, что сводит на нет достижения в области развития человеческого потенциала. Организация признает, что преодоление разрозненности — это непрерывный процесс, и при этом инвестирует в развитие потенциала, систем и методов работы, таких как внедрение комбинированных подходов в процессы разработки программ, а также внедрение более строгих подходов к оценке эффективности.

16. Что касается рекомендации 3 об укреплении организационной модели, то ПРООН провела обзор своей модели рабочих процессов с применением методов независимого диагностического анализа для изучения того, как Программа разрабатывает, финансирует и предоставляет свои услуги партнерам. На основе полученных результатов ПРООН принимает целенаправленные меры, призванные укрепить ее стратегическое позиционирование, решить проблемы и создать условия для использования будущих возможностей при одновременном повышении эффективности и устойчивости ее работы.

17. Что касается рекомендации 4 о финансировании усилий по достижению целей в области устойчивого развития, то ПРООН играет стратегическую роль в деле стимулирования притока частных ресурсов, включая частный капитал, для финансирования деятельности по достижению целей в области устойчивого развития, сотрудничая с партнерами в разработке финансовых механизмов и нормативной базы, которые позволяют увязывать инвестиции с приоритетными задачами в области устойчивого развития.

18. Что касается рекомендации 5 об использовании широкого мандата ПРООН и ее глобального присутствия для укрепления регионального и глобального идейного лидерства в области структурных преобразований и повышения устойчивости с упором на решение транснациональных проблем, то ПРООН признает, что необходим системный и основанный на сотрудничестве подход к проведению исследований и составлению подборки аналитических данных, с тем чтобы ее экспертные знания могли использоваться для эффективного решения глобальных проблем. Обстоятельный учет национальных и местных условий в информационных продуктах ПРООН гарантируется благодаря интеграции технологий искусственного интеллекта наряду с проведением всесторонних консультаций с заинтересованными сторонами.

19. Для выполнения этой задачи ПРООН учредила группу по исследованиям, аналитике, обучению и инновациям. Эта группа занимается обеспечением идейного лидерства, анализом решений, вопросами обучения и инновациями, позиционируя ПРООН как инициативного лидера в том, что касается снижения рисков, связанных со структурными преобразованиями в сферах гуманитарной деятельности, развития и мира. В 2025 году эта группа планирует приступить в сотрудничестве с аналитическими центрами и академическими учреждениями к реализации многолетней программы исследований, направленной на поддержку инициатив ПРООН в сложных условиях. Кроме того, в настоящее время в партнерстве с Фондом капитального развития Организации Объединенных, Управлением Организации Объединенных по сотрудничеству Юг — Юг и мировыми экспертами ведется подготовка основного доклада, озаглавленного «Развитие под угрозой: принятие перемен и высвобождение возможностей в условиях глобального кризиса».

20. Что касается рекомендации 6 о принципе «никто не должен быть забыт», то ПРООН возвела эту концепцию в ранг одного из основных направлений преобразований в своем Стратегическом плане на 2022–2025 годы и одного из ключевых программных принципов как для ПРООН, так и для Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Методы организации включают в себя аналитическую обработку данных и применение межсекторального подхода для выявления и эффективного решения проблем структурного неравенства и маргинализации. ПРООН расширила использование данных и аналитических выкладок о неравенстве для оказания национальным партнерам содействия в выявлении и удовлетворении потребностей маргинализированных групп и подготовке программ на основе фактических данных. Подход ПРООН ориентирован на поддержку разработки программ, которые способствуют расширению доступа уязвимых групп населения к экономическим возможностям, базовым услугам, социальной защите, возможностям трудоустройства и источникам средств к существованию, а также их участие в процессах принятия решений, влияющих на их жизнь. ПРООН применяет подход, привязанный к конкретному контексту и учитывающий расстановку сил, культурные факторы и системные барьеры, которые ведут к закреплению маргинализации. Все больше внимания уделяется обеспечению инклюзивности управления и созданию систем социальной защиты, которые позволяют более эффективно устранять коренные причины маргинализации.

21. Что касается рекомендации 7, то ПРООН полностью поддерживает идею уделять стратегическое внимание указанным в ее Стратегическом плане на 2022–2025 годы трем ключевым вспомогательным факторам — стратегическим инновациям, цифровизации и финансированию деятельности в области развития. Эти вспомогательные факторы играют ключевую роль в ускорении деятельности по достижению успехов в области развития и стимулировании системных изменений, особенно если эти факторы адаптированы к уникальным условиям наименее развитых стран, малых островных развивающихся государств и стран со средним уровнем дохода.

22. Важную роль в совершенствовании тематических программ ПРООН сыграл вспомогательный фактор, связанный с финансированием: он способствовал созданию подотчетных, инклюзивных и эффективных финансовых систем как на национальном, так и на глобальном уровне. Примером приверженности ПРООН делу увязки финансовых систем с целями в области устойчивого развития и, соответственно, преобразования механизмов государственного и частного финансирования на благо людей и планеты служат такие инициативы, как Центр устойчивого финансирования.

23. Значительный потенциал продемонстрировал и вспомогательный фактор, связанный с цифровизацией: он вышел за рамки простого инструмента и стал одним из катализаторов национальных цифровых преобразований. ПРООН реализует Цифровую стратегию на 2022–2025 годы, призванную обеспечить предоставление странам поддержки в построении инклюзивных, этических и устойчивых цифровых обществ при одновременном признании того, что одним из важнейших компонентов усилий по достижению результатов в области развития является цифровизация.

24. Вспомогательный фактор, связанный со стратегическими инновациями, положил начало применению ориентированных на систему методов в работе в масштабах всей организации и в работе с партнерами во многих странах, что позволило привлечь дополнительные инвестиции, наладить связи с новыми партнерами и институционально оформить практику развития. ПРООН планирует использовать свою системную и портфельную работу при выполнении следующего Стратегического плана, признавая растущую потребность в структурных преобразованиях на фоне многочисленных и взаимосвязанных глобальных переходных процессов.

25. ПРООН признает, что, для того чтобы добиться максимальной отдачи от этих вспомогательных факторов, необходимо наращивать внутренний потенциал и формировать организационную культуру, способствующую интеграции этих факторов. Такой стратегический подход позволяет органично внедрять вопросы, связанные с цифровизацией, финансированием и инновациями, в существующие программы, а также служит основой для разработки новых инициатив, что в конечном счете обеспечивает создание наибольшего потенциала для достижения результатов в области развития.

26. Что касается рекомендации 8, то ПРООН полностью привержена делу постоянного повышения эффективности и результативности оперативной деятельности на основе целостного и комплексного подхода и положительно оценивает суть этой рекомендации. На практике ПРООН реализует этот подход с помощью комплексных механизмов планирования и осуществления оперативной деятельности, которые предполагают постоянное совершенствование оперативно-стратегической деятельности с использованием передовой практики, цифровых преобразований и извлеченных уроков для оптимизации работы организации. Вместо того чтобы разрабатывать отдельную и самостоятельную Комплексную операционную стратегию, ПРООН в соответствии с рекомендациями, сформулированными по итогам оценки, доработает существующую рамочную основу с учетом результатов обзора модели рабочих процессов, чтобы обеспечить согласованность с текущими общеорганизационными процессами и избежать дублирования. Организация по-прежнему стремится совершенствовать эти процессы в соответствии со своей общеорганизационной стратегией, оперативными потребностями и меняющимися приоритетными задачами в области развития. Сохранять гибкость, избегать дублирования и обеспечивать эффективную институционализацию оперативных улучшений в рамках циклов планирования и осуществления организационной деятельности ПРООН позволяет не введение дополнительного уровня стратегии, а укрепление и оптимизация существующих механизмов.

27. Что касается рекомендации 9 о количественном измерении и оценке эффективности в интересах принятия обоснованных решений, то ПРООН положительно воспринимает эту рекомендацию, поскольку она отражает аналогичные выводы и рекомендации, сформулированные по итогам обзора модели рабочих процессов. В целом руководящие принципы оценки и количественного измерения эффективности излагаются в новой стратегии управления,

ориентированного на конкретные результаты, и сопутствующих руководящих положениях. Кроме того, осуществление пересмотренной стратегии будет способствовать дальнейшему совершенствованию механизмов количественного измерения эффективности с применением таких методов, как нарративные опросы с привлечением широкого круга участников, анализ внесенного вклада и сбор информации о достигнутых результатах. Эти методы будут подкреплены комплексным руководством по количественному измерению эффективности, разработанным в дополнение к руководству по оценке эффективности, подготовленному Независимым управлением оценки.

IV. Заключение

28. Стратегический план на 2026–2029 годы, находящийся в стадии разработки, будет составляться с учетом уроков, извлеченных по итогам выполнения нынешнего и предыдущих планов. Оценка позволяет получить ценные сведения, благодаря которым можно выявить как успешные подходы, так и области, которым требуется уделить дополнительное внимание и в которых необходима оптимизация, и разработать более надежный и основанный на фактической информации стратегический курс. Главной целью ПРООН остается оказание странам и сообществам поддержки в достижении целей Повестки дня на период до 2030 года, которая будет занимать центральное место и в новом стратегическом плане. Основной акцент будет сделан на расширение и ускорение усилий по достижению целей в области устойчивого развития в быстро меняющихся глобальных условиях.

Приложение. Рекомендации по итогам оценки и ответ руководства ПРООН

Рекомендация 1. Укрепить роль человеческого развития за счет управления как катализатора системных изменений ПРООН, вносящей центральный вклад в систему развития Организации Объединенных Наций.				
Ответ руководства: ПРООН частично соглашается с данной рекомендацией. Положение дел в области управления быстро меняется, и необходимость в инклюзивных, эффективных и подотчетных системах управления, позволяющих преодолевать сложности и обеспечивать долгосрочное воздействие в области развития, очевидна. Используя свой накопленный за десятилетия опыт, глобальное присутствие и доверительные отношения с государствами-членами, ПРООН будет укреплять свое идейное лидерство и работу по налаживанию управления в рамках системы развития Организации Объединенных Наций. Будучи одновременно одним из организаторов процесса выработки комплексных решений в области управления и площадкой для таких процессов, ПРООН будет осуществлять работу в различных секторах, а также взаимодействовать с Организацией Объединенных Наций и другими партнерами, добиваясь того, чтобы управление оставалось центральным элементом в решении современных многоаспектных проблем. Мы признаем, что управление играет ключевую роль, однако считаем необходимым подчеркнуть, что подход ПРООН к содействию развитию человеческого потенциала носит всеобъемлющий и многоаспектный характер. Наша деятельность охватывает несколько взаимосвязанных областей, которые одинаково важны и способствуют развитию человеческого потенциала: искоренение нищеты, обеспечение экологической устойчивости, предоставление доступа к чистой энергии, повышение устойчивости к кризисам, установление гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин. Эти комплексные усилия в совокупности усиливают отдачу от нашей работы в плане результатов развития человеческого потенциала во всем мире.				
Основные меры	Дата завершения	Ответственные подразделения	Отслеживание осуществления	
			Примечания	Ход выполнения
1.1 ПРООН займется созданием и обеспечением функционирования работоспособного Центра по вопросам управления, верховенства права и миростроительства, который будет служить площадкой для консолидации опыта и идейного лидерства в области управления и содействия формированию понимания управления как одного из основных вспомогательных факторов развития. По линии этого Центра будет оказываться комплексная поддержка в области управления по всем тематическим направлениям, что позволит укрепить потенциал ПРООН для реагирования на современные и будущие вызовы.	II квартал 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы и Бюро по кризисным ситуациям		В процессе выполнения
1.2 ПРООН отразит свою работу в области управления в проекте Стратегического плана на 2026–2029 годы, который будет рассмотрен Исполнительным советом на второй очередной сессии, при этом особое внимание Программа уделит обеспечению учета прилагаемых на	II квартал 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы и Бюро по кризисным ситуациям		В процессе выполнения

национальном уровне усилий по содействию формированию инклюзивной, эффективной и подотчетной системы управления в качестве одной из движущих сил системных изменений. Кроме того, ПРООН будет оказывать поддержку усилиям, прилагаемым с целью гарантировать учет этого акцента на управлении в документах страновых программ ПРООН при одновременном обеспечении соответствия национальным приоритетным задачам и контекстам развития.

Рекомендация 2. Продолжать укреплять потенциал системного мышления и интеграционной функции ПРООН, в том числе с помощью рационализированных и практических подходов, когда это необходимо, при поддержке надлежащих и выделяемых людских и финансовых ресурсов, а также инструментов, механизмов и передового опыта.

Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данной рекомендацией. Один из основных выводов, извлеченных в процессе выполнения текущего Стратегического плана, заключается в том, что по-прежнему используемые в работе государственного сектора и сектора развития разрозненные, фрагментированные и краткосрочные методы все меньше соответствуют масштабам и охвату проблем в области развития. Это несоответствие обуславливает сохранение существующих рисков и возникновение новых, что сводит на нет достижения в области развития человеческого потенциала. Одной из важных мер реагирования на стремительные перемены и растущую неопределенность является инвестирование в развитие базового потенциала, а также в создание систем, структур и условий и в данные, что позволяет использовать более ориентированные на систему методы работы.

2.1 ПРООН будет продвигать сценарий “SDG Push” («Рывок вперед для достижения ЦУР») как один из инструментов внедрения системного мышления в процессы планирования и реализации деятельности в области развития. В рамках стратегических процессов общего странового анализа и Рамочной программы по сотрудничеству в области устойчивого развития ПРООН будет оказывать страновым группам Организации Объединенных Наций специализированную поддержку, чтобы они могли применять более комплексный подход к решению сложных проблем в области развития. Нововведения включают передовые аналитические инструменты и сведения о возможностях по ускорению процессов развития для выявления и использования системных взаимосвязей между целями в области устойчивого развития. Эти усилия будут подкреплены принятием обязательств, касающихся

IV квартал 2025 года

Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы

В процессе выполнения

<p>третьей версии определяемых на национальном уровне вкладов, что позволит увязать приоритетные задачи в областях борьбы с изменением климата и развития для привлечения стимулирующих инвестиций и содействия преобразованиям.</p>				
<p>2.2 ПРООН расширит работу Сети специалистов-практиков по вопросам комплексной политики, которая в настоящее время функционирует под совместным руководством Программы и 10 подразделений Организации Объединенных Наций и в которую входят 10 000 экспертов, и начнет (в январе 2025 года) сотрудничество с Совместным фондом для достижения целей в области устойчивого развития (до конца 2026 года) для развертывания комплексного потенциала в страновых группах Организации Объединенных Наций в интересах повышения результативности программ Совместного фонда, способствующих ускорению ключевых переходных процессов в ходе достижения указанных целей.</p>	<p>IV квартал 2026 года</p>	<p>Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы</p>		<p>В процессе выполнения</p>
<p>2.3 ПРООН будет инвестировать в реализацию существующих программ, направленных на создание потенциала для системной работы в области развития, и разработку новых программ такого рода. Они будут рассчитаны как на правительства, так и на партнеров по процессу развития, а также на сотрудников ПРООН.</p>	<p>IV квартал 2026 года</p>	<p>Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы</p>		<p>В процессе выполнения</p>

Рекомендация 3. Укрепить организационную модель ПРООН, уточнив ее предлагаемое преимущество и приведя ресурсы в соответствие со стратегическими приоритетами.

Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данными рекомендациями. Принимая во внимание меняющуюся ситуацию в области развития, ПРООН провела в 2024 году обзор своей модели рабочих процессов с применением методов независимого диагностического анализа для изучения того, как Программа разрабатывает, финансирует и предоставляет свои услуги партнерам. Анализировались эффективность, результативность и финансовая устойчивость этой деятельности.

Одним из ключевых итогов этого обзора модели рабочих процессов стало формулирование четкого и лаконичного определения модели рабочих процессов ПРООН как «системы, определяющей порядок разработки, финансирования и предоставления услуг ПРООН», а также комплекса всеобъемлющих выводов и рекомендаций по трем компонентам этой модели рабочих процессов. Результаты этого обзора были представлены государствам-членам в декабре 2024 года. В феврале 2025 года был утвержден План действий по пересмотру модели рабочих процессов,

включающий принятие целенаправленных мер, призванных укрепить стратегическое позиционирование Программы, решить ее проблемы и создать условия для использования будущих возможностей.				
3.1 Пересмотр и оптимизация действующей общеорганизационной стратегии мобилизации ресурсов для увеличения объема основного/гибкого финансирования в текущих условиях.	III квартал 2025 года	Бюро внешних связей и пропаганды		
3.2 Формулирование убедительных аргументов в пользу результативности работы ПРООН, повышение уровня доверия со стороны доноров и увеличение объема инвестиций.	II квартал 2025 года	Бюро внешних связей и пропаганды		
3.3 Начало разработки, в тесной консультации с Исполнительным советом, дорожной карты для пересмотра методологии распределения ресурсов исходя из целевого показателя распределения ресурсов из основных фондов.	IV квартал 2025 года	Бюро управленческого обслуживания		
Рекомендация 4. Расширить возможности ПРООН по оказанию поддержки странам в привлечении финансирования устойчивого развития, в том числе частного капитала, для преодоления барьеров, замедляющих и препятствующих достижению целей в области устойчивого развития.				
Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данной рекомендацией. Центр устойчивого финансирования объединил в себе всевозможные инструменты и ресурсы в интересах мобилизации финансовых средств из государственных и частных источников для достижения целей в области устойчивого развития и увязки данных средств с этими целями. С помощью инновационных инструментов, взаимодействия с партнерами и реализации рамочных программ Центр восполняет нехватку средств для финансирования деятельности по достижению целей в области устойчивого развития, обеспечивая при этом, чтобы инвестиции не только имели доходность, но и оказывали поддающееся количественной оценке воздействие на жизнь людей и состояние планеты. Для устранения дефицита финансирования деятельности по достижению целей в области устойчивого развития необходимо преобразовать глобальное движение капитала, добившись того, чтобы приоритет отдавался проектам, приносящим благоприятные результаты. В рамках работы по привлечению средств из частных источников ресурсы мобилизуются путем выявления инвестиционных возможностей, согласования стратегий частного сектора с целями в области устойчивого развития и создания благоприятных условий для устойчивого инвестирования.				
4.1 Укрепление нормативно-правовой базы и расширение внутреннего и международного финансирования для ускорения инвестирования в деятельность по достижению целей в области устойчивого развития и создания устойчивых финансовых систем.	II квартал 2028 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения

4.2 Увязка инвестиций частного сектора и международных финансовых систем с целями в области устойчивого развития для мобилизации капитала в интересах обеспечения устойчивого развития и перехода к низкоуглеродной экономике.	II квартал 2028 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
Рекомендация 5. Использовать широкий мандат и глобальное присутствие ПРООН для укрепления регионального и глобального идейного лидерства в области структурных преобразований и повышения устойчивости, уделяя при этом особое внимание транснациональным проблемам.				
Ответ руководства: ПРООН соглашается с данной рекомендацией. Применение систематического и коллективного подхода к проведению исследований и подготовке аналитических материалов и ключевых публикаций позволит использовать обширные знания и опыт ПРООН в решении глобальных проблем. Эти усилия можно дополнительно расширить, используя надлежащим образом технологии искусственного интеллекта и параллельно консультируясь с заинтересованными сторонами, что обеспечит учет национальных и местных реалий при создании информационных продуктов.				
5.1 В Бюро по кризисным ситуациям была создана Группа по исследованиям, аналитике, обучению и инновациям, которая занимается обеспечением идейного лидерства, анализом решений, вопросами обучения и инновациями, позиционируя ПРООН как гибкого и ориентированного на будущее лидера в том, что касается снижения рисков, связанных со структурными преобразованиями в сферах гуманитарной деятельности, развития и мира. В 2025 году эта группа рассчитывает приступить в сотрудничестве с аналитическими центрами и академическими учреждениями к реализации многолетней программы исследований, направленной на поддержку работы ПРООН в сложных условиях.	16 декабря 2024 года	Бюро по кризисным ситуациям	Группа по исследованиям, аналитике, обучению и инновациям была учреждена после проведения обзора Бюро по кризисным ситуациям и Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы в 2024 году. Многолетняя программа исследований	Выполнено Запущено в 2025 году
5.2 В настоящее время под руководством Бюро по кризисным ситуациям в партнерстве с региональными бюро, Отделом по подготовке «Доклада о человеческом развитии», Фондом капитального развития Организации Объединенных, Управлением Организации Объединенных по	2 июня 2025 года	Бюро по кризисным ситуациям		В процессе выполнения

сотрудничеству Юг — Юг и мировыми экспертами ведется подготовка основного доклада, озаглавленного «Развитие под угрозой: принятие перемен и высвобождение возможностей в условиях глобального кризиса».				
Рекомендация 6. Создать четкие механизмы подотчетности и специальные бюджеты, а также внедрить принцип «никто не должен быть забыт» в структуры управления ПРООН, укрепив ее возможности по решению проблем межсекторального характера.				
Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данной рекомендацией. ПРООН возвела принцип «никто не должен быть забыт» в ранг одного из основных направлений преобразований в своем Стратегическом плане (2022–2025 годы) и одного из ключевых программных принципов как для ПРООН, так и для Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Методы организации включают в себя аналитическую обработку данных и применение межсекторального подхода для выявления и эффективного решения проблем структурного неравенства и маргинализации. ПРООН расширила использование данных и аналитических выкладок о неравенстве для оказания национальным партнерам содействия в выявлении и удовлетворении потребностей маргинализированных групп и подготовке программ на основе фактических данных. По линии Программы предоставляется поддержка в разработке справедливых и инклюзивных программ, которые способствуют расширению доступа уязвимых групп населения к экономическим возможностям, базовым услугам, социальной защите, возможностям трудоустройства и источникам средств к существованию, а также их участие в процессах принятия решений.				
6.1 Показатели достижения цели «не обходить никого вниманием» ежегодно пересматриваются для повышения эффективности системы обеспечения подотчетности при реализации портфеля программ.	Июнь 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы, региональные бюро		В процессе выполнения
6.2 Укрепление потенциала в области анализа данных и продвижение принципов разработки программ, пропаганда использования мер по борьбе с нищетой и снижению уязвимости в качестве инструментов политики для ускорения процессов сокращения нищеты во всех ее формах, распространение моделей развития экономики на местах среди стран, в которых осуществляются программы, для укрепления инклюзивности посредством обеспечения охвата районов с высоким уровнем нищеты, уязвимых работников, включая неформальных работников, и маргинализированных сообществ.	Июнь 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы, Бюро по кризисным ситуациям		В процессе выполнения

6.3 Предоставление странам, в которых осуществляются программы, технических рекомендаций по обеспечению эффективного учета принципа «никто не должен быть забыт» в планах развития на всех уровнях (национальном, субнациональном и местном).	Июнь 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
---	----------------	--	--	-----------------------

Рекомендация 7. Укреплять вспомогательные факторы в их роли механизмов ускорения развития, уделяя особое внимание областям, которые обладают наибольшим потенциалом для достижения результатов в области развития и обучения в целях претворения в жизнь системных преобразований.

Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данной рекомендацией и признает в текущем Стратегическом плане важную роль вспомогательных факторов в качестве механизмов ускорения, а также соглашается с рекомендацией уделять особое внимание областям, которые обладают наибольшим потенциалом для достижения результатов в области развития и обучения в целях претворения в жизнь системных преобразований. ПРООН также соглашается с необходимостью применения дифференцированного подхода к наименее развитым странам, малым островным развивающимся государствам и странам со средним уровнем дохода с учетом их различных условий. Вспомогательные факторы, связанные с финансированием и цифровизацией, продемонстрировали, что они являются не просто «инструментами». Работа по этим направлениям действительно способствуют активизации деятельности ПРООН в рамках различных тематических программ, однако на страновом уровне весь потенциал цифровых технологий и финансирования раскрывается благодаря целенаправленной работе в поддержку всех групп общества, проведению цифровых преобразований на национальном уровне (в случае цифровизации), а также благодаря содействию налаживанию национального диалога и процесса планирования. Эти новые виды практики подчеркивают необходимость разработки стратегического подхода, который обеспечит их органичную интеграцию в существующие программы, а также позволит использовать их в качестве основы для подготовки новых программ. Поэтому в ПРООН следует обеспечивать наличие потенциала для осуществления деятельности по обоим этим направлениям. Имеются подтверждения того, что вспомогательный фактор, связанный с финансированием, способен повышать эффективность работы ПРООН в рамках различных тематических программ. Работа ПРООН в области устойчивого финансирования способствует созданию более подотчетных, инклюзивных и эффективных финансовых систем на национальном и глобальном уровнях, а также преобразованиям в таких тематических областях, как продовольствие и противодействие кризисам. Что касается усилий на глобальном уровне, то ПРООН занимается информационным обеспечением процессов реформирования международной финансовой архитектуры для содействия привлечению устойчивых инвестиций. На страновом уровне ПРООН оказывает правительствам помощь в совершенствовании нормативно-правовой базы и стратегий, направленных на стимулирование финансирования проектов, способствующих достижению целей в области устойчивого развития. По линии Программы оказывается поддержка в осуществлении комплексных национальных стратегий финансирования, определяемых на национальном уровне вкладов и национальных стратегий и планов действий по биоразнообразию на местном уровне. Кроме того, ПРООН содействует наращиванию государственных инвестиций в устойчивое развитие как на внутреннем, так и на международном уровне, мобилизует средства из частных источников для финансирования усилий по достижению целей в области устойчивого развития, обеспечивает увязку деловых и инвестиционных стратегий с целями в области устойчивого развития и продвигает систему комплексного управления воздействием среди всех заинтересованных сторон. Вспомогательный фактор, связанный со стратегическими инновациями, положил начало применению ориентированных на систему методов в работе в масштабах всей организации и в работе с партнерами почти в 100 странах, что позволило привлечь дополнительные инвестиции, наладить связи с новыми партнерами, сформировать уникальный массив знаний и институционально оформить практику развития в виде нового инструмента — стратегии, предусматривающей применение портфельного подхода. ПРООН будет использовать свою системную и портфельную работу при выполнении следующего Стратегического плана. При этом недвусмысленно признается, что общемировая потребность в структурных преобразованиях на фоне многочисленных и взаимосвязанных

глобальных переходных процессов растет, однако не так очевидно, как этими преобразованиями управлять. Подход ПРООН к преобразованию системы предоставляет правительствам и партнерам по процессу развития альтернативы привычным методам осуществления масштабных общественных преобразований. Внедрение этого подхода в будущем будет сопровождаться общеорганизационными инвестициями в создание возможностей и условий для обеспечения наибольшего потенциала для достижения результатов в области развития.

7.1. Обеспечение наличия в будущем стратегий интеграции усилий в различных тематических областях для целей цифровизации, финансирования и инноваций.	IV квартал 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
7.2. Разработка дифференцированных стратегий применения вспомогательных факторов, связанных с цифровизацией, финансированием и инновациями, в наименее развитых странах, малых островных развивающихся государствах и странах со средним уровнем дохода.	IV квартал 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
7.3. Создание цифровых площадок, предоставляющих финансовые услуги, разработанные с учетом потребностей женщин, и обеспечивающих доступ к инклюзивным и устойчивым экономическим возможностям с помощью технологий и финансирования в рамках всех финансовых систем и систем цифрового управления.	IV квартал 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
7.4. Разработка и внедрение инфраструктуры для реализации стратегии, предусматривающей применение портфельного подхода, с сопутствующим привлечением инвестиций в создание условий и потенциала для ПРООН и ее партнеров.	IV квартал 2026 года и период реализации нового Стратегического плана	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения

Рекомендация 8. Внедрить комплексную стратегию осуществления деятельности для повышения эффективности и результативности работы всей организации.

Ответ руководства: ПРООН частично соглашается с данной рекомендацией. ПРООН полностью привержена делу постоянного повышения эффективности и результативности оперативной деятельности на основе целостного и комплексного подхода и положительно оценивает суть этой рекомендации. На практике ПРООН реализует этот подход с помощью комплексных механизмов планирования и осуществления оперативной деятельности, которые предполагают постоянное совершенствование оперативно-стратегической деятельности с использованием передовой практики, цифровых преобразований и извлеченных уроков для оптимизации работы организации.

Вместо того чтобы разрабатывать отдельную и самостоятельную Комплексную операционную стратегию, ПРООН в соответствии с рекомендациями, сформулированными по итогам оценки, доработает существующую рамочную основу с учетом результатов обзора модели рабочих процессов, чтобы обеспечить согласованность с текущими общеорганизационными процессами и избежать дублирования. Организация

по-прежнему стремится совершенствовать эти процессы в соответствии со своей общеорганизационной стратегией, оперативными потребностями и меняющимися приоритетными задачами в области развития.

Сохранять гибкость, избегать дублирования и обеспечивать эффективную институционализацию оперативных улучшений в рамках циклов планирования и осуществления организационной деятельности ПРООН позволяет не введение дополнительного уровня стратегии, а укрепление и оптимизация существующих механизмов.

8.1 Выполнение рекомендаций, сформулированных по итогам обзора модели рабочих процессов, в том числе тех, которые были отмечены в ходе оценки Стратегического плана на 2022–2025 годы.	IV квартал 2025 года	Бюро управленческого обслуживания		В процессе выполнения
8.2 Завершение пересмотра стратегии найма персонала на контрактной основе.	II квартал 2026 года	Бюро управленческого обслуживания		В процессе выполнения
8.3 Реализация третьего этапа стратегии «Кадры для 2030 года».	IV квартал 2026 года	Бюро управленческого обслуживания		В процессе выполнения

Рекомендация 9. Признавая, что результативность принятия решений зависит от достоверности оценки эффективности деятельности, которая требует надежного и своевременного количественного измерения эффективности, ПРООН должна выделять достаточные людские и финансовые ресурсы на создание комплексной системы оценки эффективности. В такой системе не только должна учитываться подотчетность, но и должен делаться упор на непрерывное обучение в целях ускорения темпов достижения целей в области устойчивого развития и развития человеческого потенциала. Она должна также способствовать формированию культуры, в которой ценятся как успехи, так и неудачи, которые рассматриваются как возможности для принятия результативных решений, основанных на оценке эффективности, достоверных данных и выводах своевременно проводимого анализа.

Ответ руководства: ПРООН полностью соглашается с данной рекомендацией о количественном измерении эффективности и высоко оценивает ценные соображения специалистов по оценке, особенно акцент на принятии решений на основе фактических данных. Выводы, касающиеся количественного измерения эффективности, тесно связаны с результатами обзора модели рабочих процессов.

В целом руководящие принципы оценки и количественного измерения эффективности изложены в разработанной ПРООН новой стратегии управления, ориентированного на конкретные результаты. Кроме того, осуществление стратегии управления, ориентированного на конкретные результаты, будет способствовать дальнейшему укреплению подходов к количественному измерению эффективности. Будут применяться такие методы, как нарративные опросы с привлечением широкого круга участников, анализ внесенного вклада и сбор информации о достигнутых результатах. Данные руководящие принципы дополняют разработанное Независимым управлением оценки специальное руководство по оценке воздействия, что обеспечит применение более надежного и систематического подхода к количественному измерению эффективности в рамках всех программ ПРООН.

9.1 Внедрение новой стратегии управления, ориентированного на конкретные результаты, с упором на количественное измерение эффективности и обеспечение функционирования нового центра управления, ориентированного на конкретные результаты.	Сентябрь 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
9.2 Разработка руководящих принципов по вопросу об эффективности.	30 сентября 2025 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения
9.3 Разработка новой системы онлайн-сертификации в области управления, ориентированного на конкретные результаты, для персонала ПРООН.	30 января 2026 года	Бюро по политике и вспомогательному обслуживанию Программы		В процессе выполнения