



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

Distr.: General  
19 July 2012

Russian  
Original: English

**Вторая очередная сессия 2012 года**  
4–10 сентября 2012 года, Нью-Йорк  
Пункт 7 предварительной повестки дня  
**Управление по обслуживанию проектов**  
**Организации Объединенных Наций**

**Среднесрочный обзор стратегического плана ЮНОПС  
на 2010–2013 годы**

**Качество и оперативность в целях достижения устойчивых  
результатов**

*Резюме*

В стратегическом плане ЮНОПС на 2010–2013 годы, одобренном Исполнительным советом в его решении 2009/25, наряду с резолюцией 65/176 Генеральной Ассамблеи, уточнен мандат, цели и роль ЮНОПС в системе Организации Объединенных Наций.

Среднесрочный обзор хода выполнения стратегического плана предоставляет возможность проанализировать накопленный опыт и оценить актуальность стратегического направления деятельности ЮНОПС в свете появления глобальных приоритетных задач и возникновения новых стратегических установок. Этот анализ был проведен на основе широкого взаимодействия с заинтересованными сторонами и сотрудниками ЮНОПС, а также всестороннего учета результатов как управленческой, так и оперативной деятельности, достигнутых в первой половине планового периода, по сравнению с поставленными целями.

В ходе обзора было сделано заключение, что назначение, концепция и ценности ЮНОПС, а также цели его помощи, его управленческие задачи и межсекторальные проблемы остаются актуальными. В заключение приведены рекомендации в отношении приоритетных задач, на решении которых необходимо сосредоточить усилия в ходе реализации стратегии ЮНОПС в течение ближайших 15 месяцев. Это должно способствовать вложению средств, которое обеспечит дальнейшее повышение качества и оперативности услуг, предоставляемых ЮНОПС своим партнерам.

В ответ на призывы к большей концентрации усилий и внимания на вопросах обеспечения устойчивости ЮНОПС предполагает сосредоточить внимание на том, *какой вклад* оно вносит в достижение партнерами результатов в области "устойчивых закупок", "устойчивого управления проектами" и "создания устойчивой инфраструктуры". В ходе



продвижения вперед ЮНОПС будет более четко концентрировать усилия на каждой из этих трех областей оказания помощи.

ЮНОПС будет также уделять больше внимания тому, *каким образом* оно содействует своим партнерам в повышении их эффективности, посредством концентрации своей деятельности на оказании трех различных видов услуг: коммерческих услуг, услуг по выполнению проектов и консультативных услуг. К настоящему времени значительно увеличился объем услуг по выполнению проектов и достигнут заметный прогресс в оказании консультативных услуг и услуг по развитию потенциала в сфере закупок и создания инфраструктуры. В течение оставшегося периода эти усилия будут продолжены. ЮНОПС проводит оценку возможностей по расширению своих коммерческих услуг, в том числе в рамках мер по общему или совместному обслуживанию учреждений системы Организации Объединенных Наций; при наличии достаточного спроса на такие услуги вопросы их предоставления будут дополнительно рассмотрены в первоочередном порядке.

Заключения по результатам среднесрочного обзора и последующая корректировка стратегического плана ориентированы на будущие приоритеты организации. Дорожная карта по подготовке стратегического плана на 2014–2017 годы будет включать широкие консультации с заинтересованными сторонами в течение следующего года, а также тщательный анализ итогов деятельности, в сопоставлении с возникающими глобальными приоритетами и рекомендациями четырехгодичного всеобъемлющего обзора стратегии. Это должно привести к разработке такого стратегического плана, который стал бы гарантией дальнейшей актуальности ЮНОПС на многие предстоящие годы, способствуя обеспечению качества и оперативности в обеспечении достижения устойчивых результатов работы своих партнеров.

#### *Элементы решения*

Исполнительный совет может пожелать: а) принять к сведению значительный вклад ЮНОПС в результаты оперативной деятельности, достигнутые Организацией Объединенных Наций и ее партнерами за двухгодичный период 2010–2011 годов, и в результаты управления, достигнутые за тот же период; и б) приветствовать предлагаемые ориентиры по выполнению стратегического плана на 2010–2013 годы.

## Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Контекст среднесрочного обзора .....	4
A. Стратегическая платформа ЮНОПС: идентичность и цели.....	4
B. Новое подтверждение мандата ЮНОПС.....	5
II. Возникновение глобальных приоритетов и формирование стратегической платформы .....	6
A. Устойчивое развитие .....	6
B. Эффективность развития.....	7
C. Национальная ответственность и потенциал .....	7
III. Результаты оперативной деятельности за 2010–2011 годы .....	8
A. Портфель ЮНОПС в разбивке по целям содействия .....	8
B. Основные показатели содействия .....	8
C. Межсекторальные проблемы.....	9
IV. Партнеры ЮНОПС в 2010–2011 годах.....	10
A. Обзор партнеров .....	11
V. Результаты управления в 2010–2011 годах .....	14
A. Основные показатели результатов управления.....	14
B. Оценка степени организационной зрелости.....	20
VI. Стратегия управления .....	22
A. Механизмы и координация управления.....	22
B. Развитие стратегической платформы и систем управления рисками .....	22
VII. Совершенствование стратегии ЮНОПС в целях выполнения приоритетных проектов .....	23
A. Повышение внимания к тому, какие услуги и как поставляет ЮНОПС.....	23
B. Обеспечение актуальности и вклад в результаты работы партнеров .....	30
<i>Приложения</i> (доступны на веб-сайте Исполнительного совета) .....	
I. Стратегическая платформа ЮНОПС: идентичность и цели	
II. Обзор партнеров ЮНОПС в 2012 году	
III. Обзор результатов управления ЮНОПС	
IV. Уровень организационной зрелости ЮНОПС, самооценка 2012 года	
V. Рекомендации и надзор в области управления	
VI. Обзор продуктов и услуг ЮНОПС	
VII. Примеры продуктов и услуг в разбивке по видам практики поставок	

## I. Контекст среднесрочного обзора

1. В конце 2011 года была достигнута середина срока действия стратегического плана ЮНОПС на 2010–2013 годы. В течение этого двухгодичного периода ЮНОПС полностью сформировалось и добилось финансовой стабильности. ЮНОПС предоставляет своим партнерам более качественные, более рентабельные услуги в сфере осуществления проектов и управления, а также располагает возможностями по более глубокому информированию заинтересованных сторон о своем вкладе в достижение целей Организации Объединенных Наций в области миростроительства, развития и гуманитарной помощи. Для того чтобы обеспечить свою дальнейшую актуальность, ЮНОПС должно быть восприимчивым к возникающим глобальным приоритетам и меняющимся потребностям своих партнеров. Оно должно провести анализ достигнутых результатов и накопленного опыта, а также определить пути дальнейшего увеличения своего вклада, с тем чтобы способствовать повышению эффективности работы своих партнеров. В настоящем среднесрочном обзоре хода осуществления стратегического плана ЮНОПС предприняты усилия к тому, чтобы определить главные направления в работе по реализации стратегии ЮНОПС на следующие 15 месяцев и установить ориентиры деятельности организации в стратегическом плане на 2014–2017 годы.

### A. Стратегическая платформа ЮНОПС: идентичность и цели

2. Стратегический план на 2010–2013 годы базируется на опыте, накопленном в ходе реализации оперативной стратегии на 2007–2009 годы, и направлен на повышение вклада ЮНОПС в результаты работы партнеров. В связи со срочностью в тот момент оперативная стратегия была направлена главным образом на достижение целей ЮНОПС в сфере управления. Несмотря на то что в тот период ЮНОПС добилось значительных результатов, стало очевидно, что существует необходимость в дальнейшем уточнении его целей и роли по отношению к партнерам в системе Организации Объединенных Наций и вне ее. В стратегическом плане на 2010–2013 годы определена платформа, устанавливающая идентичность и цели ЮНОПС<sup>1</sup>.

3. Оперативные особенности ЮНОПС были сформулированы в его назначении, концепции и ценностях:

- a) *Назначение* заключается в расширении потенциала системы Организации Объединенных Наций и ее партнеров по осуществлению операций в области миростроительства, развития и гуманитарной помощи, имеющих важное значение для нуждающихся групп населения.
- b) *Концепция* сводится к тому, чтобы всегда удовлетворять потребности партнеров в управленческих услугах, отвечающих мировым стандартам качества, оперативности и рентабельности.
- c) *Основополагающими ценностями и принципами* являются:
  - i) подотчетность за результаты работы и эффективное использование ресурсов;
  - ii) уважение к национальной ответственности и национальному потенциалу;

<sup>1</sup> Приложение I. Стратегическая платформа ЮНОПС: идентичность и цели.

- iii) гармонизация действий в рамках Организации Объединенных Наций и вне ее;
- iv) оказание услуг другим.

4. Стратегические цели дают возможность ЮНОПС осуществлять управление, направленное на достижение результатов. Они включают:

а) четыре *цели, предусматривающие внесение вклада*, отражающие области, в которых ЮНОПС вносит вклад в результаты деятельности партнеров в порядке выполнения своей миссии:

- i) восстановление мира и стабильности после конфликтов;
- ii) первоначальное восстановление общин, пострадавших от стихийных бедствий;
- iii) создание для населения возможностей по развитию экономики и получению социальных услуг;
- iv) обеспечение экологической устойчивости и адаптация к изменению климата;

б) четыре *цели в области управления*, определяющие ориентацию усилий ЮНОПС на обеспечение его постоянного оперативного потенциала, а также на реализацию его концепции:

- i) признанные ценности;
- ii) совершенство процедур;
- iii) совершенство персонала;
- iv) финансовая устойчивость;

в) стратегические цели дополняются тремя *межсекторальными проблемами*, отражающими комплексный характер ценностей ЮНОПС в сфере внесения его вклада в работу партнеров:

- i) обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин;
- ii) укрепление национального потенциала;
- iii) экологическая устойчивость.

## **В. Новое подтверждение мандата ЮНОПС**

5. ЮНОПС оказывает содействие посредством укрепления потенциала системы Организации Объединенных Наций и ее партнеров в целях осуществления операций в области миростроительства, развития и гуманитарной помощи, имеющих важное значение для нуждающихся групп населения. При этом ЮНОПС руководствуется положениями трехгодичного всеобъемлющего обзора и последующих обзоров стратегии, проведенных Генеральной Ассамблеей.

6. Стратегический план ЮНОПС на 2010–2013 годы (DP/2009/36) был одобрен посредством решения 2009/25 Исполнительного совета. В этом решении была "подтверждена роль ЮНОПС в качестве центрального подразделения системы Организации Объединенных Наций в области управления закупками и контрактами, а также в сфере строительных работ и развития физической инфраструктуры,

включая смежную деятельность по наращиванию потенциала". Кроме того, в нем был признан "потенциал в виде вклада в повышение эффективности деятельности, который может внести ЮНОПС в предоставление эффективных, рентабельных услуг партнерам в сфере управления проектами, людских ресурсов, финансового управления и общего/совместного обслуживания".

7. Круг партнеров ЮНОПС и характер его услуг были дополнительно уточнены посредством решения 2010/21 Исполнительного совета. В этом решении приветствовалось укрепление стратегических партнерских связей и увеличение вклада ЮНОПС в результаты деятельности его партнеров, а также содержался призыв к ЮНОПС "и впредь расширять участие в качестве поставщика услуг для различных партнеров в сфере развития, гуманитарной и миротворческой деятельности, включая Организацию Объединенных Наций, правительства, межправительственные учреждения, международные и региональные финансовые институты, фонды, представителей частного сектора и неправительственные организации". Кроме того, в решении содержался призыв к ЮНОПС "и впредь предпринимать усилия, направленные на дальнейшее включение в свои операции компонента развития национального потенциала".

8. В декабре 2010 года мандат ЮНОПС и механизмы управления им, установленные посредством соответствующих решений Исполнительного совета, были вновь подтверждены в резолюции 65/176 Генеральной Ассамблеи. Этим была завершена процедура создания ЮНОПС как самостоятельной организации наравне с партнерами в системе Организации Объединенных Наций.

9. В июне 2012 года Исполнительный совет в своем решении 2012/16 призвал ЮНОПС к "более широкому включению вопросов укрепления национального потенциала в сферы компетенции, в которых ЮНОПС располагает мандатом и признанными сравнительными преимуществами, а именно: управление осуществлением проектов, создание инфраструктуры и проведение закупок, в том числе посредством использования местных ресурсов".

## **II. Возникновение глобальных приоритетов и формирование стратегической платформы**

10. Для того чтобы обеспечить свою актуальность, ЮНОПС внимательно отслеживает возникающие глобальные приоритеты и формирующуюся стратегическую платформу, особенно в том, что касается эффективности развития, включая вопросы национальной ответственности, возможностей и устойчивости.

### **A. Устойчивое развитие**

11. В итоговом документе Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию (Рио + 20) признается необходимость дальнейшего учета вопросов устойчивого развития в основных направлениях деятельности на всех уровнях, посредством объединения экономических, социальных и экологических аспектов и признания их взаимосвязи: "Мы признаем, что искоренение нищеты, изменение неустойчивых и поощрение устойчивых моделей потребления и производства, а также охрана и рациональное использование природной ресурсной

базы экономического и социального развития являются важнейшими целями и необходимыми условиями устойчивого развития"<sup>2</sup>.

12. В документе далее признается "важное значение и общественная польза набора целей устойчивого развития", для того чтобы "анализировать и включать в сбалансированном виде все три аспекта устойчивого развития... и чтобы они служили в качестве движущего механизма внедрения и учета вопросов устойчивого развития в основных направлениях деятельности в системе Организации Объединенных Наций в целом". ЮНОПС твердо привержено устойчивому развитию и будет концентрировать инвестиции в сферах своего основного мандата, с тем чтобы наращивать свой вклад в содействие достижению этих целей партнерами.

## **В. Эффективность развития**

13. В итоговом документе Четвертого форума высокого уровня по вопросам эффективности помощи признается, что "нас объединяет новое партнерство, которое является более широким и более всесторонним, чем когда-либо прежде, основано на общих принципах, совместных целях и дифференцированных обязательствах в отношении эффективного международного развития". Важную роль в этом партнерстве должна играть Организация Объединенных Наций, отличающаяся более высоким уровнем согласованности и эффективности.

14. Важнейшее значение для ЮНОПС имеют приверженность согласованности Организации Объединенных Наций и оказание содействия своим партнерам в достижении результатов, направленных на улучшение жизни людей, – путь к которому предусмотрен в Целях развития тысячелетия и других международно согласованных целях. Нынешняя подготовка четырехгодичного всеобъемлющего обзора стратегии представляет собой благоприятную возможность для проведения оценки эффективности, результативности, согласованности и воздействия оперативной деятельности Организации Объединенных Наций на развитие и укрепление стратегической платформы в ответ на возникающие приоритеты в области международного сотрудничества в целях развития. ЮНОПС внимательно следит за этим процессом и будет в максимальной степени использовать эту возможность в целях дальнейшего повышения его роли в системе Организации Объединенных Наций на основе рекомендаций государств-членов.

## **С. Национальная ответственность и потенциал**

15. Хотя окончательные цифры еще не опубликованы, ожидается, что официальная помощь в целях развития в период 2010–2011 годов будет сокращаться в реальном выражении и показатели роста в ближайшие годы будут ниже уровня инфляции. В то же время многие развивающиеся страны приближаются к статусу стран со средним уровнем доходов и готовы делиться своим опытом в области развития. Развивающиеся страны располагают более широким доступом к внутренним источникам финансирования, а три четверти бедных в мире проживают в странах, в которых объем помощи составляет менее двух процентов валового национального дохода.

16. В этом контексте способность страны к привлечению собственных ресурсов, будь то государственные или частные средства, имеет первостепенное значение. ЮНОПС будет оказывать содействие новым формам партнерства посредством

<sup>2</sup> "Будущее, которое мы хотим". Рио + 20. 19 июня 2012 года.

предоставления помощи странам с различным уровнем развития в той мере, в какой они нацелены на решение экономических, социальных и экологических задач.

17. В большинстве развивающихся стран имеется мощный национальный потенциал. ЮНОПС будет оказывать содействие укреплению такого потенциала в рамках ключевых сфер своего мандата и будет предлагать услуги, направленные на заполнение остающихся пробелов в области национального потенциала. ЮНОПС следует быть готовым к оказанию странам помощи в получении доступа и совместном использовании наиболее актуальных знаний, а также к поощрению технологий, которые способствуют устойчивому развитию. ЮНОПС следует инициировать и поддерживать партнерские связи, которые помогают странам внедрять стандарты передового опыта в области развития инфраструктуры, управления осуществлением проектов и проведения государственных закупок, в том числе путем сотрудничества Юг–Юг.

### **III. Результаты оперативной деятельности за 2010–2011 годы**

#### **A. Портфель ЮНОПС в разбивке по целям содействия**

18. Четыре цели ЮНОПС в области оказания содействия партнерам отражают сферы, в которых ЮНОПС, в порядке выполнения своей миссии, способствует достижению партнерами соответствующих результатов.

19. В 2010–2011 годах на реализацию цели 1 (восстановление мира и стабильности после конфликтов) пришлось около 33 процентов объема работы ЮНОПС, выполненной от имени партнеров; на реализацию цели 2 (начальное восстановление общин, пострадавших от стихийных бедствий) – 4 процента; на реализацию цели 3 (создание для населения возможностей по развитию местной экономики и получению социальных услуг) – 54 процента; и на реализацию цели 4 (обеспечение экологической устойчивости и адаптация к изменению климата) – 9 процентов.

20. В 2011 году объем услуг ЮНОПС, поставленных странам с низким уровнем доходов и странам, пострадавшим от конфликтов, вырос до 512 млн. долл. США, или до 48 процентов от общего объема поставок, по сравнению с 490 млн. долл. США, или 39 процентами, в 2010 году. Этот рост является свидетельством уверенности партнеров в способности ЮНОПС работать в самых сложных условиях для того, чтобы доставить помощь нуждающимся группам населения.

#### **B. Основные показатели содействия**

21. Оказывая помощь учреждениям системы Организации Объединенных Наций, международным финансовым институтам, правительствам и неправительственным организациям, ЮНОПС вносит значительный, ощутимый вклад в достижение результатов на местах.

22. ЮНОПС ежегодно осуществляет управление реализацией около 1000 текущих проектов, выполняемых более чем в 80 странах, часто в самых сложных условиях. В двухгодичный период 2010–2011 годов ЮНОПС реализовало, от имени своих партнеров, проекты на сумму 2,33 млрд. долл. США.

23. Это включало управление работами по строительству или реконструкции 181 школы или учебного центра, 53 тыс. центров укрытия в случае чрезвычайных ситуаций и объектов санитарии, 92 больниц и медицинских центров, 71 полицейского участка, 30 судебных зданий и 125 других зданий государственного



управления, а также 19 портов, 46 мостов и 4500 километров дорог. ЮНОПС также оказало помощь в строительстве или модернизации 25 зданий, принадлежащих Организации Объединенных Наций.

24. В рамках проектов, по которым имелась возможность измерять рабочие дни, местным жителям было обеспечено по меньшей мере 15,6 млн. дней оплачиваемой работы.

25. Для партнеров было закуплено более 3,5 млн. единиц машин и оборудования, а также было закуплено и распределено 175 млн. нефармацевтических предметов медицинского назначения и почти один миллиард лекарственных доз. Были выполнены обследования или проведено лечение от заболеваний почти 1,7 млн. человек, а мерами по профилактике заболеваний было охвачено более 1,3 млн. человек.

26. В любой данный момент двухгодичного периода ЮНОПС осуществляло управление или мониторинг 500–800 грантами, не считая почти 4000 небольших грантов Глобального экологического фонда ПРООН, в более чем 120 странах.

27. ЮНОПС оказало помощь своим партнерам в развитии местного потенциала, посредством содействия обучению почти 614 тыс. человек по вопросам, включающим охрану здоровья, проведение выборов и защиту окружающей среды, а также организовало почти 900 учебных курсов и семинаров.

28. Оно организовало 464 конференции и мероприятия высокого уровня, а также оказало поддержку сотням государственных учреждений и тысячам местных организаций.

29. ЮНОПС оказало помощь партнерам также в реализации программ разминирования в 14 странах по всему миру.

### **С. Межсекторальные проблемы**

30. На протяжении 2010–2011 годов ЮНОПС оказывало помощь партнерам в решении межсекторальных проблем, затрагивающих все четыре цели в области содействия. В некоторых случаях эти проблемы занимали главное место в структуре того или иного проекта, однако в большинстве случаев они были включены в проект, главная цель которого была иной.

31. Деятельность по осуществлению 30 процентов всех проектов, получивших поддержку ЮНОПС в 2010–2011 годах, была направлена на укрепление гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин. В рамках многих проектов были созданы рабочие места для женщин, часто в областях, в которых традиционно доминируют мужчины. Например, осуществление финансируемого Швецией проекта строительства дорог в Афганистане для нужд правительства содействовало изменению отношения местных жителей к занятости женщин.

32. Осуществление 35 процентов проектов, получивших поддержку ЮНОПС в 2010–2011 годах, в определенной мере способствовало укреплению экологической устойчивости, главным образом благодаря мерам по обеспечению рационального использования природных ресурсов, включающим рациональные методы строительства или поощрение использования возобновляемых источников энергии. В рамках многих проектов в ходе процедур закупок применялись также экологические критерии, например при приобретении машин скорой помощи для

нужд правительства Перу требования в отношении того, чтобы их двигатели отличались низким уровнем потребления топлива.

33. Осуществление 50 процентов проектов, получивших поддержку ЮНОПС в 2010–2011 годах, способствовало развитию национального потенциала, главным образом за счет укрепления институтов или освоения производственных навыков. Например, финансируемый Всемирным банком проект оценки повреждений объектов инфраструктуры после землетрясения на Гаити включал меры по подготовке местных инженеров в области проведения оценки ущерба, нанесенного объектам инфраструктуры, и оказание помощи Министерству общественных работ в подготовке более жесткого кодекса строительных норм.

#### **IV. Партнеры ЮНОПС в 2010–2011 годах**

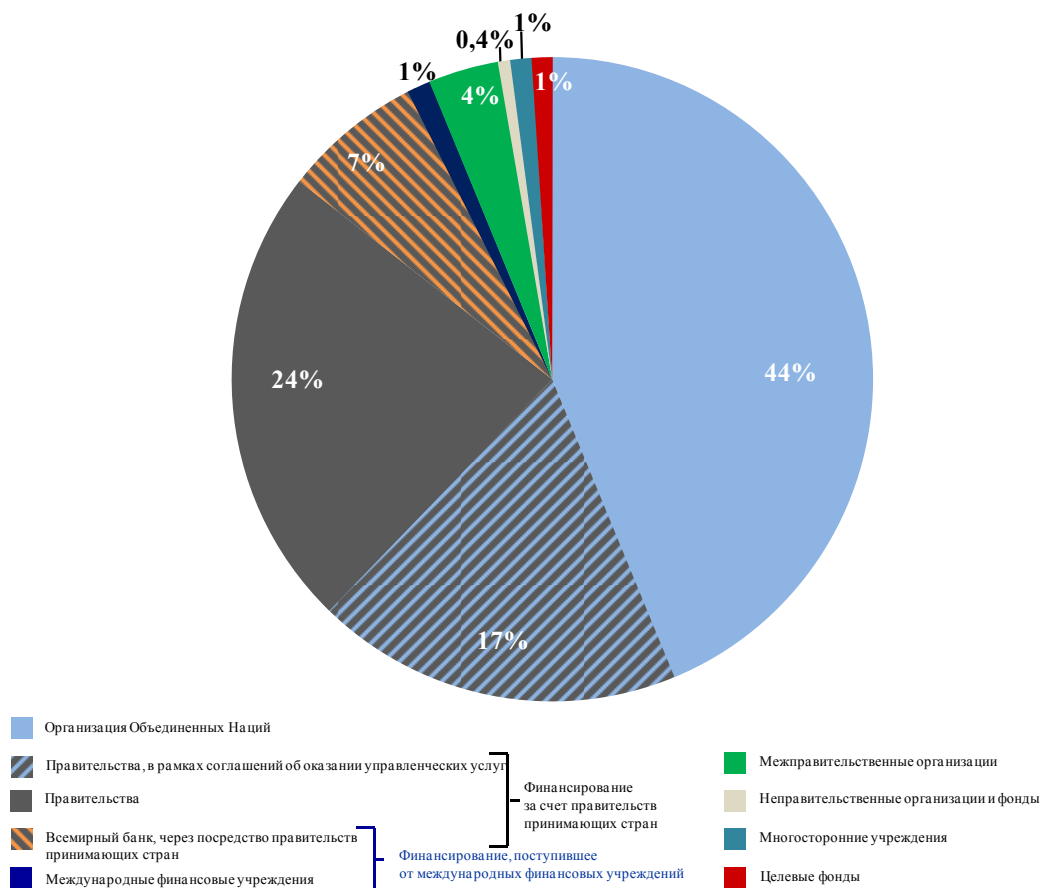
34. В 2010–2011 годах 62 процента проектов ЮНОПС были реализованы от имени системы Организации Объединенных Наций, в том числе в рамках соглашений об оказании управленческих услуг. Крупнейшим партнером ЮНОПС была ПРООН, на долю которой пришлось 34 процента объема работ. Вторым по объемам работ был Департамент операций по поддержанию мира, на долю которого пришлось 14 процентов расходов по реализации проектов.

35. Общий объем помощи на местах в целях оказания поддержки правительствам стран, в которых проекты финансировались правительством страны – получателя помощи, в том числе в рамках соглашений об оказании управленческих услуг и по линии кредитов Всемирного банка, составил 48 процентов от общего объема поставок по проектам.

36. ЮНОПС продолжило партнерское сотрудничество с международными финансовыми учреждениями, работая с Всемирным банком по проектам, в рамках которых в 2010–2011 годах был реализован объем проектных поставок на сумму свыше 228 млн. долл. США. Это включало проекты, в отношении которых Всемирный банк был непосредственным финансовым донором, являлся ответственным за многосторонний донорский целевой фонд или предоставлял займы правительствам.

37. ЮНОПС укрепило партнерство с Европейским союзом, при этом объем проектов, реализованных в 2010–2011 годах, составил около 78,5 млн. долл. США.

Диаграмма 1. Объем поставок ЮНОПС в разбивке по партнерам



## A. Обзор партнеров

### Обоснование обзора

38. В качестве части среднесрочного обзора хода выполнения стратегического плана на 2010–2013 годы ЮНОПС провело самую широкую в своей истории серию консультаций. Все директора проектов, страновых и региональных отделений, руководители тематических групп, старшие группы по оказанию содействия выполнению проектов и другой персонал центральных учреждений провели индивидуальные собеседования с ключевыми заинтересованными сторонами. Проведение обзора преследовало двоякую цель: выяснить потребности партнеров и их мнения и создать платформу для расширения диалога и информирования партнеров о работе ЮНОПС и оказываемых им услугах.

### Методология

39. В период с февраля по апрель 2012 года было проведено 361 собеседование в 38 странах. В число партнеров, с которыми были проведены собеседования, входили учреждения системы Организации Объединенных Наций, правительства,

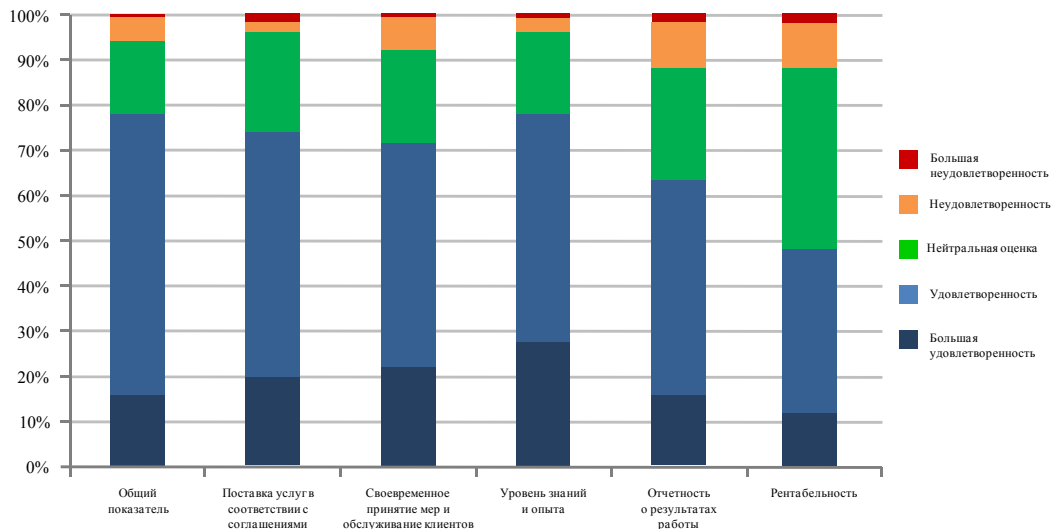
постоянные представительства и межправительственные и многосторонние организации, а также неправительственные организации и представители частного сектора. Были проведены собеседования с нынешними, бывшими и потенциальными партнерами. Чуть меньше половины собеседований (173 собеседования) были проведены с представителями других учреждений системы Организации Объединенных Наций, второй по величине группой собеседников были представители правительств (116 собеседований).

40. Большинство вопросов обследования носили открытый характер, а в некоторых из них содержались просьбы о предоставлении количественных данных, с тем чтобы проиллюстрировать степень удовлетворенности различными аспектами услуг ЮНОПС.

#### Основные выводы

41. В целом 78 процентов респондентов, имеющих предыдущий опыт работы с ЮНОПС, заявили, что они были удовлетворены или весьма удовлетворены услугами, предоставленными организацией<sup>3</sup>. Около 80 процентов респондентов заявили, что они были удовлетворены или весьма удовлетворены "услугами, предоставленными в соответствии с соглашениями, их своевременностью, а также реакцией, знаниями и опытом клиентов". Партнеры были менее удовлетворены отчетностью о результатах, при этом доля респондентов, которые были удовлетворены или весьма удовлетворены, составила около 60 процентов. Менее 50 процентов респондентов были удовлетворены или весьма удовлетворены рентабельностью, при этом около 45 процентов дали нейтральный ответ (см. диаграмму 2, ниже).

Диаграмма 2. Показатели удовлетворенности партнеров



<sup>3</sup> Приложение II. Обзор партнеров ЮНОПС в 2012 году.

42. В ответах на вопросы, требующие качественной оценки, наиболее часто упоминаемыми сильными сторонами ЮНОПС были:

- a) Обладающий техническим опытом и преданный делу персонал: сотрудники ЮНОПС рассматриваются как высококвалифицированные специалисты в технических вопросах, самоотверженные, опытные, ориентированные на оказание услуг клиентам и профессионально подготовленные. Высоко оценивается способность ЮНОПС мобилизовать квалифицированный персонал в отдаленных районах или зонах высокого риска.
- b) Обеспечение высокого качества основных услуг: партнеры удовлетворены оказанием услуг в области управления проектами, закупок, управления людскими ресурсами и финансами.
- c) Гибкая и небюрократизированная организация системы Организации Объединенных Наций: партнеры высоко оценивают гибкость ЮНОПС в вопросах реализации проектов, особенно в свете того что услуги ЮНОПС увязаны с процедурами Организации Объединенных Наций. Ее нейтральность и отсутствие политических целей содействовали достижению партнерами своих целей.
- d) Оперативное осуществление проектов и поставка услуг: ЮНОПС рассматривается как организация, нацеленная на своевременную поставку услуг даже в труднодоступных районах или в сложных условиях.
- e) Нацеленность на оказание услуг и учет потребностей партнеров: ЮНОПС рассматривается как ориентированный на клиента партнер, для которого потребности партнеров стоят на первом плане.

43. Ответы на вопросы, требующие качественной оценки, показывают, что наиболее часто упоминаемыми областями, в которых требуется улучшение деятельности ЮНОПС, являлись:

- a) Отчетность: партнерам требуется более полная, более часто представляемая и менее сложная отчетность.
- b) Ясность и последовательность формулы ценообразования: существует некоторая путаница и непонимание ценовой формулы ЮНОПС.
- c) Информационная и разъяснительная работа в отношении мандата, потенциала и опыта организации: у партнеров отсутствует четкое представление о спектре услуг ЮНОПС или о том, каким образом эта организация может оказать помощь партнерам в их работе.
- d) Координация с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций: ЮНОПС следует координировать и более четко определить отношения с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций.
- e) Обеспечение качества персонала и недопущение текучести кадров: партнерам требуется стабильное качество сотрудников.

44. По мнению респондентов, ЮНОПС особенно располагает возможностями внести вклад в сфере создания инфраструктуры, проведения закупок, развития потенциала и предоставления услуг в отдаленных и опасных районах.

45. Наиболее известной из числа определенных в настоящее время ключевых сфер деятельности ЮНОПС является развитие инфраструктуры. Наиболее распространенные запросы на оказание дополнительной поддержки в рамках ключевых сфер деятельности ЮНОПС включают расширение компонентов развития потенциала, активизацию разъяснительной работы по информированию партнеров о ключевых сферах деятельности ЮНОПС, а также более широкое привлечение общин к участию в усилиях ЮНОПС. В качестве потенциальных ключевых сфер деятельности ЮНОПС были упомянуты создание жизнеспособной и климатоустойчивой инфраструктуры и реагирование в случае чрезвычайных ситуаций/стихийных бедствий.

46. Что касается коммерческих услуг ЮНОПС, партнеры заявили, что они больше всего заинтересованы в осуществлении закупок, за которым следует управление людскими ресурсами. Подавляющее большинство учреждений системы Организации Объединенных Наций, охваченных опросом, уже располагают собственными внутренними процедурами и поэтому не рассматривают варианты использования ЮНОПС в целях получения этих услуг.

47. В целом партнеры располагали ограниченными познаниями в отношении консультативных услуг ЮНОПС. Тем не менее правительства выразили особую заинтересованность в получении консультативных услуг в целях содействия развитию потенциала в области создания инфраструктуры и закупок.

## **V. Результаты управления в 2010–2011 годах**

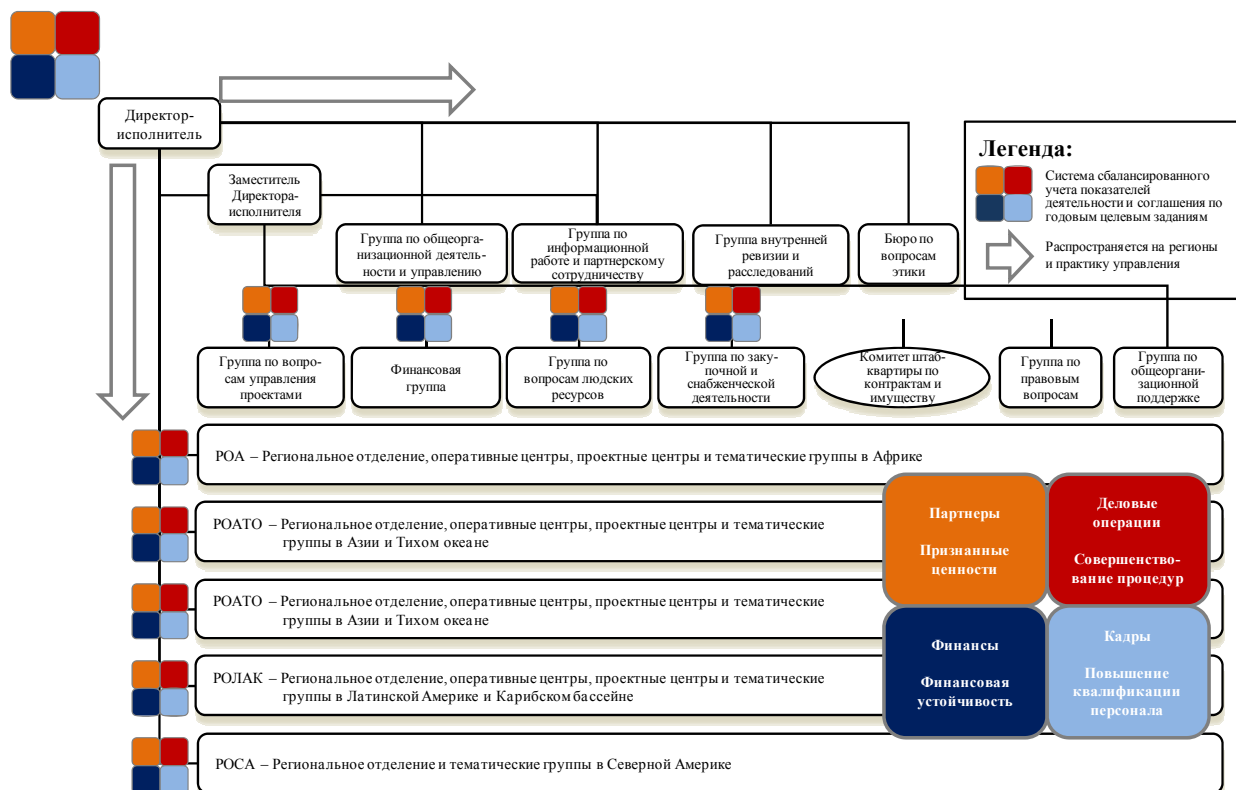
### **A. Основные показатели результатов управления**

48. Цели ЮНОПС в области управления предусматривают ориентацию на непрерывное обеспечение оперативного потенциала и реализацию концепции. Полученные результаты указывают на достижение прогресса в усилиях ЮНОПС, направленных на повышение качества и оперативности всей своей работы.

#### *Стимулирование сбалансированных результатов управления*

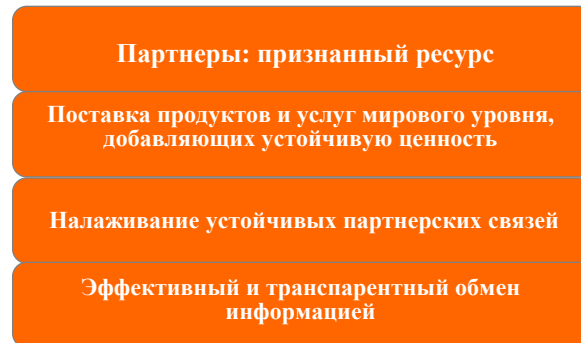
49. Цели ЮНОПС в области управления определены в стратегическом плане на 2010–2013 годы и дополнительно уточнены в бюджетных сметах на 2010–2011 и 2012–2013 годы. В них отражены четыре ориентира сбалансированной системы учета результатов деятельности ЮНОПС: партнеры, деловые операции, кадры и финансы. Эта система является основным инструментом управления, используемым для стимулирования служебной деятельности и развития на всех уровнях организации. Таким образом, она является центральным компонентом систем ЮНОПС по управлению рисками. В 2012 году деятельность ЮНОПС в каждом регионе и работа по управлению в каждой области увязаны с годовыми целевыми показателями, охватывающими все четыре ориентира сбалансированной системы учета. Для обеспечения экономической рентабельности отчетности в области управления результаты деятельности, по мере возможности, контролируются на основе данных, предусмотренных в общеорганизационных системах.

**Диаграмма 3. Достижение управленческих целей, по оценкам в масштабе организации**



50. В рамках среднесрочного обзора ЮНОПС провело оценку динамики формирования показателей служебной деятельности с течением времени, в результате которой было установлено 25 совокупных ключевых показателей служебной деятельности<sup>4</sup>. Эти показатели будут в дальнейшем использоваться в качестве основы для представления отчетности о результатах управления. Краткое изложение результатов управления за последний двухгодичный период приводится ниже.

<sup>4</sup> Приложение III. Обзор результатов управления ЮНОПС.

*Признанные ценности: результаты работы партнеров***Диаграмма 4. Аспекты деятельности партнеров**

51. *Поставка продуктов и услуг мирового уровня, добавляющих устойчивую ценность.* Степень общей удовлетворенности партнеров работой ЮНОПС является высокой, на уровне 78 процентов, однако она ниже установленного показателя. Хотя эти результаты свидетельствуют о наличии возможностей для совершенствования, они также отражают гораздо более сложный и крупномасштабный подход, которого придерживались в 2012 году в ходе обследования работы с партнерами, которое отличалось от ограниченного онлайн-опроса, использованного для установления базового уровня 2008 года.

52. ЮНОПС продолжало прилагать усилия, направленные на расширение партнерских связей в области знаний. Это включает работу с Аккредитованным институтом материально-технического снабжения, в целях обеспечения предоставления развивающимся странам квалификационного допуска к проведению закупок; с юридической фирмой "ДЛА Пайпер" – в целях совершенствования форм юридических соглашений, подписываемых при осуществлении проектов в области строительства; а также с инженерно-архитектурной компанией "Аруп", с тем чтобы предлагать партнерам в целях развития самые лучшие услуги в области проектирования и выработки архитектурных решений.

53. Другие партнерства в области знаний включали работу с учреждениями системы Организации Объединенных Наций, неправительственными организациями и правительствами в расширении знаний в области изменения климата, создания инфраструктуры и работы с общинами. В более широком масштабе эти знания были представлены на конференциях Организации Объединенных Наций в Дурбане (Конференция сторон – 17) и Рио-де-Жанейро (Рио + 20). ЮНОПС, совместно с Программой Организации Объединенных Наций по окружающей среде, Международной организацией труда (МОТ) и Международным учебным центром МОТ, также являлась одной из ведущих организаций по разработке и выпуску пособия "Закупки во имя улучшения мира" – всеобъемлющего практического методического руководства по вопросам закупок, предназначенного для сотрудников закупочных служб системы Организации Объединенных Наций, в дополнение к выпуску пособия по вопросам стратегии создания устойчивой инфраструктуры.

54. *Налаживание устойчивых партнерских связей.* В 2010 году стоимостной объем новых и продленных партнерских соглашений достиг рекордного уровня 1,81 млрд. долл. США. В 2011 году этот объем составил 1,45 млрд. долл. США, что

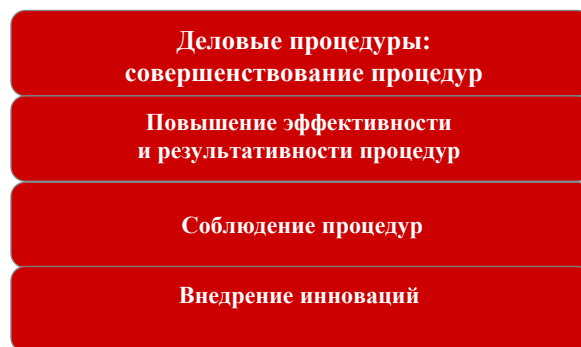


соответствовало уровню 2009 года. Несмотря на то что в период 2010–2011 годов ЮНОПС столкнулось с сокращением объемов новых и продленных соглашений, нынешний уровень считается достаточным для обеспечения деятельности организации.

55. *Эффективный и транспарентный обмен информацией.* Для того чтобы лучше обеспечивать партнеров информацией о деятельности ЮНОПС, был сделан упор на укрепление систем отчетности о результатах, добиться которых помогла помощь ЮНОПС. Это привело к созданию партнерского центра, а также к реализации ряда других инициатив в целях обеспечения прозрачности на всех уровнях. В сентябре 2011 года ЮНОПС подписало Международную инициативу в отношении транспарентности помощи, стало членом руководящего комитета и принимает активное участие в совещаниях технической группы. В октябре 2011 года ЮНОПС опубликовало всеобъемлющий открытый набор данных и стало восьмой организацией, которая сделала это. В мае 2012 года ЮНОПС стало первым учреждением, подписавшим документ, предусматривающий добавление геокодирования к опубликованным данным, что дает пользователям возможность найти месторасположение площадок, на которых выполняются проекты.

*Совершенствование процедур: результаты использования деловых процедур*

#### Диаграмма 5. Аспект деловых процедур



56. *Повышение эффективности и результативности процедур.* На конец 2011 года всеобъемлющая стратегическая платформа ЮНОПС включала 33 организационные директивы и 59 административных инструкций. В 2010–2011 годах ЮНОПС сократило число новых издаваемых организационных директив, уделив особое внимание последовательному осуществлению стратегических установок.

57. Средняя продолжительность финансового закрытия проектов была сокращена на 40 процентов – с 15 месяцев в 2010 году до 9 месяцев в 2011 году. В течение двухгодичного периода была улучшена процедура мониторинга и обзора выполнения проектов и усовершенствована процедура приемки проектов.

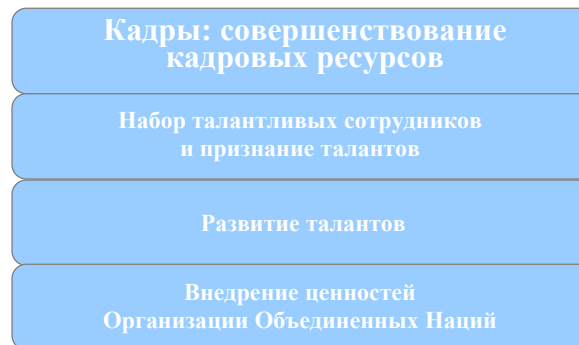
58. *Соблюдение процедур.* Показатель выполнения накопившихся рекомендаций внутренних ревизоров вырос с 71 процента на конец 2010 года до 86 процентов на конец 2011 года, а число рекомендаций внутреннего аудита, не выполненных в течение более 18 месяцев, сократилось с 82 в 2010 году до 7 в 2011 году.

59. В 2010 году в целях дальнейшего укрепления внутреннего контроля ЮНОПС выпустило новую организационную директиву в отношении делегирования полномочий и внедрило онлайн-механизм для облегчения процесса делегирования полномочий.

60. *Внедрение инноваций.* ЮНОПС продолжило проведение оценки своей деятельности посредством сопоставления своих показателей с внешними базовыми ориентирами в целях обеспечения того, чтобы его процедуры и системы находились на уровне мирового класса. В результате в 2011 году глобальная система ЮНОПС по управлению качеством была удостоена сертификата соответствия стандарту ISO 9001 Международной организации по стандартизации; и ЮНОПС получило организационный сертификат Аккредитованного института материально-технического снабжения, став первой организацией, которая провела оценку работы в области устойчивой закупочной деятельности. Примеры внедрения других международных стандартов и передовых методов работы включают: Международный профессиональный стандарт учета (МПСС) в области финансов; процедуры управления проектами, заимствованные из стандарта PRINCE-2; и стандарты Европейского фонда управления качеством, применяемые для оценки уровня организационной зрелости.

*Совершенствование кадров: результаты работы в области людских ресурсов*

#### Диаграмма 6. Аспекты людских ресурсов



61. *Набор талантливых сотрудников и признание талантов.* В течение двухгодичного периода общий показатель удовлетворенности персонала увеличился с 78 процентов в 2010 году до 81 процента в 2011 году. В текущем двухгодичном периоде в целях поддержания этого уровня внедрение упомянутых стратегий, механизмов и систем будет продолжено.

62. Для того чтобы привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, ЮНОПС разработало новую политику по вопросам управления служебной деятельностью персонала и систему признания, поощрения и наказания сотрудников, а также выстроило принципы управления талантливыми кадрами. В целях повышения оперативности и качества процедур набора персонала была внедрена глобальная система электронного набора и реестра кандидатов.

63. В оба года двухгодичного периода было своевременно завершено проведение оценки результатов и работы 97 процентов сотрудников, а в 2012 году "бумажная" система управления деятельностью индивидуальных подрядчиков была заменена онлайн-средствами.

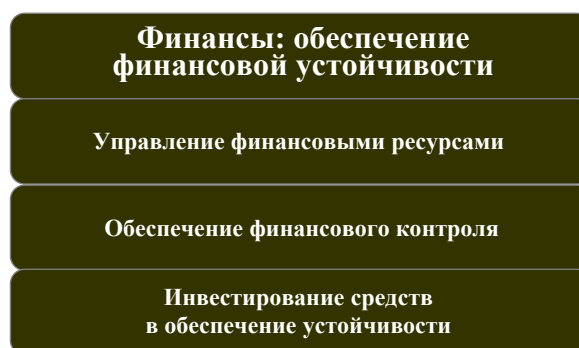
64. *Развитие талантов.* При аттестации персонала ЮНОПС опирается на международные стандарты и внешне признанный передовой опыт. В 2011 году во внешней аттестации персонала, занимающегося закупками, проведенной совместно с Аккредитованным институтом материально-технического снабжения, участвовали 82 сотрудника и 42 сотрудника – совместно с Ассоциацией дипломированных бухгалтеров, а 40 сотрудников получили сертификаты практического уровня PRINCE-2. Процедура аттестации персонала была внедрена в партнерстве с Корнельским университетом, и ее прошли 43 сотрудника.

65. *Внедрение ценностей Организации Объединенных Наций.* Приверженность ЮНОПС принципам добросовестности, профессионализма и уважения разнообразия находит отражение во всех его целях в области управления. Важное значение принципа управления на основе уважения ценностей отражено также в его ориентации на соблюдение "базовых ценностей" и решение "межсекторальных проблем". Примером того, как ЮНОПС внедряет эти ценности в культуру работы организации, является свод руководящих принципов ЮНОПС – разработанный и одобренный на глобальном заседании по вопросам управления в 2010 году и являвшийся ведущей темой глобального заседания по вопросам управления в 2011 году, которая называлась "Потому что наши ценности что-то значат".

66. На конец 2011 года общая штатная численность персонала ЮНОПС, включая сотрудников, которые или работали под руководством ЮНОПС, или имели контракты, управляемые им, составила 6202 человека, из которых 910 имели штатные контракты, а 5292 – индивидуальные подрядные соглашения. Гендерное соотношение персонала в течение двухгодичного периода было стабильным, при этом доля женщин составила 40 процентов. ЮНОПС продолжит свои усилия по расширению набора и совершенствованию методов сохранения сотрудников-женщин.

*Финансовая устойчивость: результаты финансовой деятельности*

**Диаграмма 7. Аспекты финансовой деятельности**



67. *Управление финансовыми ресурсами.* За двухгодичный период ЮНОПС добилось значительных финансовых результатов, превысив целевые показатели, установленные Исполнительным советом, по объему как чистых поступлений, так и оперативных резервов. Однако в 2011 году объем поступлений по сравнению с 2010 годом снизился, главным образом в результате сокращения проектов крупномасштабных закупок в Перу и Индии.

68. *Обеспечение финансового контроля.* Сокращение ассигнований на списание имущества и увеличение показателей выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций рассматривается как результат оптимизации финансов, накопления опыта деятельности организации и ужесточения процедур контроля.

69. *Инвестирование средств в обеспечение устойчивости.* В 2010 году Директором-исполнителем был учрежден фонд развития и инноваций. В течение двухгодичного периода средства этого фонда были использованы для инвестиций в меры по развитию потенциала в Гаити, для начала развертывания операций после наводнения в Пакистане, а также для оказания содействия внедрению инноваций в сфере продуктов и услуг, таких как разработка нового набора услуг в области адаптации коммунальной инфраструктуры к изменению климата.

## **В. Оценка степени организационной зрелости**

70. Центральным движущим механизмом ЮНОПС является непрерывное совершенствование операционной деятельности. В ходе среднесрочного обзора при проведении всеобъемлющей самооценки своего уровня организационной зрелости ЮНОПС использовало международно признанный накопленный опыт – модель усовершенствования Европейского фонда управления качеством<sup>5</sup>. Эта модель охватывает следующие пять областей: 1. Стратегия; 2. Руководство; 3. Процедуры, продукты и услуги; 4. Партнерство и ресурсы; и 5. Кадры.

71. В то время как представления об относительном уровне потенциала в каждой области различаются, имеются четкие свидетельства того, что положение во всех областях находится на пути к улучшению. В следующих пунктах перечисляются в обобщенном виде предполагаемые сильные стороны и направления улучшений в каждой области, предложенные глобальной группой ЮНОПС по вопросам управления.

### *Стратегия*

72. Что касается стратегии, руководство ЮНОПС полагает, что основными средствами управления должны быть разработка и обзор стратегии обслуживания проектов и распространение информации об осуществлении проектов и его мониторинг. Однако существует необходимость в совершенствовании инструментов отслеживания потребностей заинтересованных сторон и смягчения влияния внешних условий на методы ведения операций ЮНОПС и поддержания им внутреннего потенциала.

### *Руководство*

73. Оценка показала, что главная сильная сторона руководства заключается во взаимодействии с внешними заинтересованными партнерами, а также в разработке стратегических задач, концепции и ценностей ЮНОПС. Результаты показывают, что руководство ЮНОПС может улучшить использование систем управления деятельностью организации и укрепить организационную культуру стремления к совершенству. Организационная гибкость и управление преобразованиями нуждаются в постоянном внимании.

<sup>5</sup> Приложение IV. Степень организационной зрелости ЮНОПС, самооценка 2012 года.

*Процедуры, продукты и услуги*

74. Руководство ЮНОПС полагает, что основным инструментом является разработка процедур и управление ими в целях оптимизации затрат заинтересованных партнеров, однако можно совершенствовать разработку продуктов и услуг, а также управление партнерскими отношениями после того, как выполнены поставки этих продуктов и услуг. Оно также полагает, что ЮНОПС необходимо сосредоточить усилия на совершенствовании методов продвижения продуктов и услуг.

*Партнерство и ресурсы*

75. Оценка показывает, что ЮНОПС демонстрирует хорошие результаты в управлении информацией при принятии решений, особенно посредством использования информационно-коммуникационных технологий. Однако руководство полагает, что практику финансовых инвестиций можно усовершенствовать. Оно также считает, что ЮНОПС необходимо сосредоточить усилия на устойчивом управлении ресурсами и управлении отношениями с поставщиками.

*Кадры*

76. Оценка показывает, что во всех сферах управления персоналом имеются возможности для улучшения положения. В числе наиболее эффективных методов работы в этой области отмечаются награждения, выражение признания заслуг, забота о персонале и внутренние процессы общения. Руководство считает, что особого внимания заслуживают увязка планов служебной деятельности сотрудников со стратегическими целями организации, расширение их знаний и повышение их квалификации, а также обеспечение сопричастности персонала и расширение его прав и возможностей.

*Области, требующие принятия мер*

77. В целом оценка показывает наличие хороших результатов в области достижения организационной зрелости ЮНОПС, и это подтверждается при сопоставлении результатов с внешними эталонными ориентирами. В рамках дальнейшего анализа обширных отзывов о результатах, добровольно представленных глобальной группой ЮНОПС по управлению, предложено семь областей деятельности, которые требуют особого внимания. Работа в этих областях будет способствовать улучшению методов реализации стратегии ЮНОПС, а также концентрировать его усилия на мерах по осуществлению организационных преобразований. В число этих семи областей входят:

- a) сосредоточение внимания на потребностях партнеров;
- b) укрепление нашей практики поставки услуг: осуществление закупок, управление проектами и создание инфраструктуры;
- c) выполнение наших социальных обязательств;
- d) вовлечение наших руководителей;
- e) стимулирование деятельности организации;
- f) расширение возможностей нашего персонала; и
- g) постоянное повышение качества и оперативности.

78. Поскольку ЮНОПС является самофинансируемой организацией системы Организации Объединенных Наций, обеспечивающей вклад в работу партнеров во всем мире, потенциал стратегии управления ЮНОПС играет центральную роль в достижении его организационной зрелости. Этот аспект рассмотрен отдельно, в главе VI.

## **VI. Стратегия управления**

### **A. Механизмы и координация управления**

79. Механизмы управления ЮНОПС разрабатывались постепенно, в соответствии с решениями Исполнительного совета. Этот процесс был начат в соответствии с решением 94/12. Генеральная Ассамблея приняла 20 декабря 2010 года резолюцию 65/176, вновь подтвердившую соответствующие решения Исполнительного совета ПРООН/ЮНФПА/ЮНОПС. Это ознаменовало завершение процесса создания ЮНОПС в качестве независимой организации, обладающей равными правами с партнерами в системе Организации Объединенных Наций.

80. Как видно из его ежегодных докладов, в целях оказания внешних и независимых консультативных услуг Директору-исполнителю была усилена роль Комитета по стратегии и консультативной помощи в вопросах ревизии<sup>6</sup>. Для того чтобы обеспечить Комитету возможность уделять еще больше внимания предоставлению стратегических консультативных услуг, предусмотрено создание в 2012 году специального консультативного ревизионного подкомитета. Консультативный комитет по вопросам политики оказывает консультации Директору-исполнителю по вопросам политики Организации Объединенных Наций.

81. Формальная координация и интеграция управления ЮНОПС была расширена посредством создания групп по вопросам управления, которые проводят регулярные заседания для обсуждения предстоящих задач и возможностей. Кроме того, ЮНОПС приняло меры к углублению согласованности в работе глобальной группы по вопросам управления, посредством проведения ее ежегодных глобальных совещаний по вопросам управления.

### **B. Развитие стратегической платформы и систем управления рисками**

82. Как указано в главе V, за последние два года получили значительное развитие стратегическая платформа ЮНОПС и системы управления существенными рисками. Создание этих систем основано на законодательных решениях Организации Объединенных Наций и дополнительно подкреплено соответствующими международными стандартами и накопленным опытом. Они регламентируют поведение персонала посредством комплекса мер контроля на различных уровнях. Эти системы включают шесть основных компонентов:

- a) соблюдение положений политики Организации Объединенных Наций;
- b) контролируемое документирование политики, процедур, инструкций и руководств;
- c) официальное делегирование полномочий;
- d) процедуры внутреннего контроля;

<sup>6</sup> Приложение V. Управленческие консультации и контроль.

- e) управление служебной деятельностью персонала; и
- f) управление общеорганизационной деятельностью.

83. В свою очередь, стратегия и системы управления рисками дополняются мерами внутреннего и внешнего надзора, что обеспечивает Исполнительному совету и Директору-исполнителю гарантию их эффективности и результативности.

84. Надежная система внутреннего контроля имеет важнейшее значение для управления стратегическими и операционными рисками. В соответствии с поэтапным и комплексным подходом, заложенным в методике ЮНОПС по планированию управления стратегическими рисками, оно постоянно анализирует свои контрольные процедуры, с тем чтобы обеспечить их соразмерность с возникающими рисками. Посредством инвестиций в информационные технологии и корректировки практических подходов ЮНОПС будет поощрять дальнейшую межфункциональную интеграцию своих деловых процедур и инструментов в целях обеспечения того, чтобы сложность операционного контроля не отвлекала внимание руководства от реализации стратегии.

## **VII. Совершенствование стратегии ЮНОПС в целях выполнения приоритетных проектов**

### **A. Повышение внимания к тому, какие услуги и как предоставляет ЮНОПС**

85. Выяснение назначения и роли ЮНОПС по отношению к партнерам в системе Организации Объединенных Наций и вне ее было главной целью стратегического плана. Четкое изложение стратегической платформы ЮНОПС, включающей изложение долгосрочных отличительных особенностей и основных целей организации, вместе с последующими решениями Исполнительного совета и подтверждением мандата ЮНОПС Генеральной Ассамблеей, привели к существенному уточнению роли ЮНОПС в системе Организации Объединенных Наций. Несмотря на это, в выводах по результатам среднесрочного обзора указывается на необходимость более четкой концентрации усилий и активизации работы по информированию о том, какие услуги и как предоставляет ЮНОПС.

*Как приоритеты деятельности ЮНОПС были представлены в его стратегическом плане*

86. В стратегическом плане ЮНОПС сформулировало главные направления своей деятельности, представив концепцию четырех методов управления и пять механизмов содействия выполнению проектов, при этом термин "содействие выполнению проектов" отражает имплементационный мандат ЮНОПС. Методы управления были определены как долгосрочные инструменты организации, которые будут действовать в течение срока стратегического плана. Они включают: управление проектами, финансы, людские ресурсы и закупки. Механизмы содействия выполнению проектов были определены как имеющие тематический, секторальный или программный характер. Механизмы содействия выполнению проектов зависят от спроса и поэтому могут с течением времени меняться. Они включают: создание физической инфраструктуры, обеспечение общественного порядка и безопасности, проведение переписи населения и выборов, защиту окружающей среды и охрану здоровья населения. Частично совпадающий характер услуг по управлению и по содействию выполнению проектов, представленных в этих приоритетных областях, будет проиллюстрирован посредством матрицы "четыре на

пять". В стратегическом плане приведены примеры видов продуктов и услуг, относящихся к каждой из областей, что подчеркивает концентрацию деятельности ЮНОПС на обеспечении устойчивости и развитии национального потенциала<sup>7</sup>.

87. В порядке инструктирования по вопросам выполнения этих новых установок Директор-исполнитель издал организационную директиву, в которой представлено описание глобальной структуры ЮНОПС (OD-15). В директиве установлено четкое разграничение полномочий и подотчетности руководителей различных подразделений глобальной структуры ЮНОПС. Кроме того, в ней определены такие практические методы, которые должны облегчить увязку и согласование стратегий, инструментов и использования персонала, охватывающих различные функции, служебные сферы и районы операций. Целью практики содействия реализации проектов является повышение эффективности работы партнеров ЮНОПС за счет предоставленных им услуг; разъяснение существа услуг и стандартов; углубление стратегического партнерства; и создание ресурсов для передачи ноу-хау и опыта. Основной целью практики в области управления было создание возможностей для эффективного и результативного оказания поддержки и консультативных услуг, а также для обеспечения надлежащего внутреннего контроля.

#### *Организационное обучение*

88. В целях обеспечения постоянной актуальности модели деловых операций ЮНОПС в стратегическом плане представлена модель организационного обучения. В ходе прошедшего двухгодичного периода это обеспечило концентрацию деятельности на четырех связанных и взаимодополняющих элементах:

- a) достижение внешнего признания через посредство сертификации основных функций управления, деловых процедур и персонала, выполняющего эти функции;
- b) транспарентные, подотчетные услуги в области управления, отвечающие самым высоким международным стандартам;
- c) признанный опыт работы по внесению вклада в результаты деятельности Организации Объединенных Наций в рамках операций в области миротворчества, гуманитарной помощи и развития; и
- d) систематический сбор и обмен опытом работы в приоритетных областях деятельности ЮНОПС.

89. Что касается базы знаний ЮНОПС в области продуктов и услуг, факты улучшения положения включают: установление процедур и систем, направленных на облегчение глобальных связей между сотрудниками, занимающимися разработкой новых проектов в ответ на запросы партнеров; и создание глобального хранилища проектной документации.

90. Заключение по результатам среднесрочного обзора свидетельствуют о необходимости уделять больше внимания систематическому накоплению знаний и обмену опытом в области конкретных продуктов и услуг. Это находит отражение в призыве со стороны партнеров ЮНОПС и его руководства к более эффективному использованию накопленного опыта в целях обеспечения того, чтобы хорошо апробированные методы и концепции предоставления услуг были доступны партнерам с аналогичными потребностями.

<sup>7</sup> Приложение VII. Примеры продуктов и услуг, в разбивке по методам поставок.



91. В быстро глобализующемся мире эффективный вклад в развитие будет зависеть от способности наладить широкие, взаимодополняющие партнерские связи в целях создания долговременных ценностей. В краткосрочном плане ЮНОПС будет, совместно со своими партнерами в сфере соответствующих знаний, предпринимать шаги к реализации целенаправленных инновационных инициатив. В более долгосрочной перспективе для достижения успеха в этом стратегическом предприятии потребуется, чтобы в официальных контрактных соглашениях содержалось изначальное признание взаимности партнерств, особенно требование, чтобы ЮНОПС возмещало затраты, связанные с инвестициями в такие специализированные знания в области продуктов и услуг.

92. Несмотря на то что за счет дополнительных корректировок ЮНОПС достигло прогресса, это не решило лежащую в основе проблему довольно сложного определения сфер концентрации его деятельности, представленных в матрице пересекающихся приоритетных направлений. Это, возможно, способствовало возникновению недоразумений между партнерами в сфере мандата ЮНОПС, особенно в отношении того, что поставляет ЮНОПС, включая его подход к проблемам создания потенциала и устойчивого развития.

*Обзор глобального портфеля проектов и управленческих услуг ЮНОПС*

93. ЮНОПС непрерывно отслеживает свой портфель проектов и услуг по основным показателям, представленным в стратегическом плане: цели и партнеры, в работу которых был сделан вклад, и практические меры по содействию реализации проектов. Подробную информацию о результатах работы и ресурсах, затраченных на их достижение, представляют руководители проектов. Эта информация используется в стратегических целях при ориентировании деятельности организации и постановке приоритетных задач на будущее.

**Диаграмма 8. Глобальный портфель ЮНОПС в разбивке по областям поставок, 2011 год**



94. В рамках среднесрочного обзора был проведен подробный анализ этих данных с целью более четкого определения того, что ЮНОПС поставило в рамках своего глобального портфеля проектов и услуг. Обзор подтверждает поступившую от партнеров ЮНОПС и руководителей проектов информацию о поставках услуг ЮНОПС. На диаграмме 8 показано, что услуги, связанные с закупками, управлением проектами и созданием инфраструктуры, составляют около 80 процентов портфеля услуг ЮНОПС. Оставшиеся 20 процентов относятся к другим управленческим услугам, которые, в соответствии с мандатом ЮНОПС, были предоставлены по просьбе наших партнеров<sup>8</sup>.

95. Обзор глобального портфеля ЮНОПС также свидетельствует о том, что ЮНОПС предоставляет три вида услуг: коммерческие услуги, услуги по выполнению проектов и консультативные услуги. Концепция трех различных, но взаимодополняющих и взаимоподкрепляющих видов услуг была внедрена в начале 2011 года, в рамках усилий по анализу того, каким образом деятельность ЮНОПС могла бы привести к повышению эффективности работы партнеров за счет улучшения организации его работы и концентрации ее на поставке указанных видов услуг. Анализ показывает, что в нынешней структуре услуг преобладают услуги по выполнению проектов и коммерческие услуги, в то время как информация, поступающая от партнеров, свидетельствует о растущем интересе к получению консультативных услуг.

96. За последние годы ЮНОПС укрепило свой потенциал в каждом из указанных трех видов услуг, посредством реализации проектов в области стратегических преобразований. После 2009 года услуги по выполнению проектов были расширены за счет инвестирования средств в практику управления проектами, что привело к созданию в 2012 году группы по вопросам практики. В 2011 году начат специализированный проект, направленный на расширение объема консультативных услуг в области закупок и создания инфраструктуры; а в 2012 году был запущен проект по проведению оценки потенциального спроса и использованию возможностей в области коммерческих услуг.

*Мнения партнеров о том, какие услуги предоставляет ЮНОПС*

97. Заключение по итогам обзора портфеля, а именно о том, что основные сферы поставок услуг ЮНОПС можно классифицировать как проведение закупок, управление проектами и создание инфраструктуры, было подтверждено отзывами, поступившими от партнеров ЮНОПС.

98. В своих отзывах партнеры ЮНОПС выражали признательность ЮНОПС за услуги, направленные на повышение эффективности работы каждого из них, однако многие партнеры испытывали неопределенность в отношении охвата услуг, предлагаемых ЮНОПС. В целом управление проектами оказалось той услугой, о которой осведомлено большинство партнеров. Отзывы партнеров также показали,

<sup>8</sup> Другие управленческие услуги носят в основном коммерческий характер. В 2011 году наиболее крупные компоненты поставок услуг такого рода составляли услуги по обеспечению людскими ресурсами, в виде командирования на места индивидуальных экспертов, а также оказания административной поддержки Группе Организации Объединенных Наций по вопросам развития. Результаты деятельности по другим направлениям включали более краткосрочные специализированные командировки экспертов в целях оказания различных общих и совместных услуг и административных услуг другим партнерам, в том числе практической поддержки мероприятий по учебной подготовке персонала (Приложение VI. Обзор продуктов и услуг ЮНОПС).

что услуги по созданию инфраструктуры были широко известны среди партнеров ЮНОПС и пользовались их спросом. Партнеры со стороны правительств, в частности, выражали заинтересованность в получении консультативных услуг, особенно в сфере развития национального потенциала в области закупок и создания инфраструктуры. Наиболее широко известными коммерческими услугами ЮНОПС оказались услуги в области закупок и людских ресурсов.

99. Отзывы, поступившие от руководства ЮНОПС<sup>9</sup>, подтвердили мнение партнеров ЮНОПС. Проблемы, поднятые руководителями ЮНОПС, включали частичное пересечение приоритетных областей, а также необходимость более тесной их увязки в рамках организации. Руководители подчеркивали важное значение закупок и создания инфраструктуры, включая создание потенциала, посредством оказания консультативных услуг в этих областях. Они также подчеркивали важность сохранения потенциала ЮНОПС в области управления проектами, а также придавали особое значение проблематике окружающей среды как ключевого фактора устойчивого развития. В целом комментарии показали, что было бы полезно более четко разяснить характер специализированных услуг и результаты повышения благодаря их получению эффективности работы в каждой приоритетной области. Кроме того, были выделены развитие делового сотрудничества и повышение эффективности партнерских связей в качестве областей деятельности, нуждающихся в расширении, наряду с усилением внимания к финансовым и людским ресурсам, обеспечивающим возможность эффективной деятельности.

100. В заключение в анализе подтверждается необходимость более четкого формулирования основных приоритетов ЮНОПС. На долю закупок, управления проектами и создания инфраструктуры в совокупности приходится около 80 процентов общего объема услуг, предоставляемых организацией. Эти сферы являются также областями, в которых деятельность ЮНОПС получила наибольшее признание среди партнеров и рассматривается его руководством в качестве наивысшего стратегического приоритета, в то время как указанные три сферы услуг являются основой мандата ЮНОПС.

#### *Устойчивость*

101. В стратегическом плане приверженность ЮНОПС обеспечению устойчивости поставок услуг находит отражение в ценностях, которых оно придерживается, и в межсекторальных проблемах. О целеустремленности в реализации этих приоритетов свидетельствует ряд проектов, осуществленных за последний двухгодичный период, которые включали аспекты межсекторальных проблем.

102. Партнерами и руководством ЮНОПС признается важность устойчивости поставок услуг. В ходе обследования, проведенного в 2012 году, партнеры подчеркивали, что ЮНОПС вносит вклад в повышение эффективности работы партнеров, благодаря концентрации усилий на создании национального и местного потенциала в области закупок и создания инфраструктуры. В ходе проведенной в 2012 году самооценки уровня организационной зрелости концентрация усилий на обеспечении устойчивого развития оказалась одной из повторяющихся тем в отзывах, поступивших от сотрудников руководящего звена.

103. На этом фоне ЮНОПС будет стремиться включать задачи содействия устойчивому развитию в рамки всех своих услуг. В 2012 году ЮНОПС разработало

<sup>9</sup> Приложение VI. Обзор продуктов и услуг ЮНОПС.

стратегию создания устойчивой инфраструктуры, отражающую социальные и экологические аспекты инвестиций в объекты инфраструктуры. Предполагается, что продолжающиеся попытки добиться получения сертификации в отношении стандарта ISO 14001 в области рационального использования окружающей среды дадут дополнительный импульс к реализации этой стратегии. На протяжении оставшейся части текущего двухгодичного периода и также с учетом ориентации на проведение предстоящего четырехгодичного всеобъемлющего обзора стратегии ЮНОПС усовершенствует свои методы и системы управления, с тем чтобы подкрепить аргументацию в пользу преднамеренного рассмотрения вопросов устойчивого развития. ЮНОПС изучит возможности партнерского сотрудничества и внедрения другого признанного передового опыта, с тем чтобы включить концепцию устойчивого развития в свои операции.

104. Обеспечение устойчивости является ключевым элементом кампании за обеспечение качества услуг ЮНОПС. Хотя в его межсекторальных проблемах уже нашли отражение ключевые аспекты обеспечения устойчивости, в течение оставшейся части двухгодичного периода ЮНОПС проведет подготовку к замещению этих проблем комплексом целей обеспечения устойчивости, отражающих экономические, социальные и экологические потребности устойчивого развития, а также приверженность организации делу создания национального потенциала.

*Четкая идентификация и концентрация деятельности на выполнении основного мандата*

105. В ходе среднесрочного обзора была подтверждена актуальность стратегических задач, концепции и ценностей ЮНОПС – долговременной идентичности, изложенной в стратегическом плане. В обзоре сделан вывод о том, что в качестве основных сфер специализации ЮНОПС может лучше всего сосредоточить усилия на организации деятельности в области закупок, управления проектами и создания инфраструктуры.

106. ЮНОПС признает свою особую ответственность как члена системы Организации Объединенных Наций рассматривать вопросы устойчивости своего вклада в результаты работы его партнеров. Для обеспечения четкого выражения этого намерения ЮНОПС предлагает включить определение "устойчивый" в описание основных областей его приоритетов, а именно:

- a) устойчивые закупки;
- b) устойчивое управление проектами; и
- c) создание устойчивой инфраструктуры.

107. Приоритет этих трех практических сфер обслуживания заменит нынешнюю концепцию приоритетных областей, изложенную в стратегическом плане. Эта корректировка не означает отхода от пути, намеченного в стратегическом плане, а лишь является следующим шагом на пути вперед, в целях обеспечения эффективной реализации стратегии ЮНОПС. Важно будет четко определить специализированные наборы услуг в рамках каждой из указанных трех областей на основе спроса со стороны партнеров.

108. Разработка специализированных наборов услуг в рамках трех практических сфер будет опираться на создание динамичных практических подсфер, объединяющих и вовлекающих практических работников из всех подразделений

организации. ЮНОПС будет опираться на набор потенциальных продуктов и услуг, предусмотренный в стратегическом плане<sup>10</sup>, а также учитывать области, отмеченные в итоговом документе Рио + 20.

109. Три вида услуг указывают на то, каким образом ЮНОПС обеспечивает их поставку: коммерческие услуги, услуги по выполнению проектов и консультативные услуги. Хотя ЮНОПС уже начало осуществление проектов стратегических преобразований в этих областях и добилось значительного прогресса в сфере обслуживания реализации проектов, по-прежнему существует необходимость оптимизации их ключевых производственно-сбытовых цепочек. Это станет гарантией того, что организация сохраняет способность реагировать на меняющиеся потребности партнеров, в том числе в целях развития потенциала.

110. В "устойчивом цветке" на диаграмме 9 приведено краткое определение усовершенствованной стратегии ЮНОПС. Диаграмма иллюстрирует взаимодополняющий и взаимоукрепляющий характер трех видов практики поставки услуг (внешние окружности) и трех видов услуг (внутренние окружности) в рамках идентичности ЮНОПС – лежащих в его основе стратегических задач, концепции и ценностей.

**Диаграмма 9. ЮНОПС: качество и оперативность в целях обеспечения устойчивых результатов**



111. Точное определение приоритетов ЮНОПС должно расширить внешнее признание ключевых средств, за счет которых организация содействует повышению эффективности работы партнеров, обеспечивая при этом внутреннюю четкость своих главных приоритетов.

<sup>10</sup> Приложение VII. Примеры продуктов и услуг в разбивке по методам поставок.

## **В. Обеспечение актуальности и вклад в результаты работы партнеров**

112. В начале июля 2012 года было проведено совещание с участием 75 руководящих сотрудников, представляющих отделения ЮНОПС на страновом и региональном уровнях и на уровне штаб-квартиры, с целью завершения среднесрочного обзора стратегического плана на 2010–2013 годы для представления его на рассмотрение Исполнительного совета, а также разработки плана действий, направленных на концентрацию усилий по реализации стратегии на оставшуюся часть двухгодичного периода.

113. В этом плане нашли отражение шесть проектов стратегических преобразований ("обязательных побед"), включающих ряд конкретных инициатив. В ближайшие месяцы ЮНОПС сосредоточит усилия на активизации осуществления проектов "обязательных побед", которые включают:

- а) лидерство в создании устойчивой инфраструктуры;
- б) лидерство в области закупок, продвигающих практику устойчивого развития;
- в) поощрение развития делового сотрудничества;
- г) эффективное использование ресурсов и присутствия на местах;
- д) оптимизацию внутренних процедур;
- е) обеспечение вовлеченности персонала, расширение его возможностей и создание условий для его высокопроизводительного труда.

114. Предполагается, что благодаря своему характеру, а также необходимости определения первоочередности инвестиций в пределах имеющихся в ходе текущего двухгодичного периода ресурсов некоторые из этих инициатив будут реализованы в следующем двухгодичном периоде.

115. Результаты среднесрочного обзора и последующая корректировка стратегического плана нацелены на будущие приоритеты организации. В течение следующего года меры по подготовке стратегического плана на 2014–2017 годы будут включать широкие консультации с заинтересованными сторонами и тщательный анализ хода работы, с учетом формирующихся глобальных приоритетов и рекомендаций четырехгодичного всеобъемлющего обзора стратегии. Это должно привести к разработке такого стратегического плана, который на многие предстоящие годы обеспечит актуальность ЮНОПС, вкладывающего качество и оперативность в достижение его партнерами устойчивых результатов в работе.