



## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
20 January 2015  
Russian  
Original: English

---

**Шестьдесят девятая сессия**  
Пункт 138 повестки дня  
**Объединенная инспекционная группа**

### **Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций**

#### **Записка Генерального секретаря**

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Анализ функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций».



**Анализ функции мобилизации ресурсов в системе  
Организации Объединенных Наций**

*Подготовил*

*Гопинатан Ачамкулангари*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2014 год**



**Организация Объединенных Наций**

JIU/REP/2014/1  
Russian  
Original: English

**Анализ функции мобилизации ресурсов в системе  
Организации Объединенных Наций**

*Подготовил*

*Гопинатан Ачамкулангари*

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций  
Женева, 2014 год**

*Резюме***Анализ функции мобилизации ресурсов в системе  
Организации Объединенных Наций  
JIU/REP/2014/1**

Задачей настоящего обзора является изучение положения в области мобилизации ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций и выявление передовой практики. Его цель заключалась в том, чтобы: а) составить план существующих стратегий/политики мобилизации ресурсов; б) определить опыт и передовую практику, связанные с их осуществлением; в) изучить координацию внутри подразделений и между ними как в штаб-квартирах, так и на местах; д) провести обзор функционирования и комплектования отделов/управлений по мобилизации ресурсов; и е) попытаться понять точку зрения государств-членов, являющихся крупнейшими донорами.

**Основные установленные факты и выводы**

В докладе содержится пять рекомендаций, две из которых адресованы директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций, а три – их исполнительным главам. Извлеченный опыт и передовая практика приводятся в главе VI.

Из 28 рассмотренных организаций 5 не располагают официальной всеобъемлющей организационной стратегией мобилизации ресурсов, хотя в большинстве из них существуют соответствующие политика и процедуры, а 5 находятся в процессе подготовки своих стратегий. Разработка стратегии помогает избежать направления донорам разноречивых сообщений и предупредить "внутреннюю" конкуренцию; помогает избежать разрозненных мер и расставить приоритеты в плане необходимости укрепления возможностей и усилий; создает чувство ответственности и подотчетности, что ведет к более эффективному планированию портфеля ресурсов; помогает распределить ресурсы на те области, где они наиболее необходимы; и в конечном счете ведет к всеобъемлющему характеру реализации программы и ее действенности. Деятельность исполнительного главы, совета и директивного органа создает благоприятные условия для успешной мобилизации ресурсов (рекомендация 1).

Организациям следует ввести в действие четко определенные структуры и механизмы, несущие основную ответственность за мобилизацию ресурсов, для систематического осуществления стратегии/политики мобилизации ресурсов, ее мониторинга и регулярного обновления информации. Существование и размер структуры варьируются от организации к организации. Организации, значительную часть поступлений которых составляют добровольные взносы, имеют отдельные структуры для взаимодействия с частным сектором, поскольку они поняли, что необходимые навыки отличаются от навыков, требуемых для работы с государствами-членами (рекомендация 3).

Большинство доноров согласны с тем, что системе развития Организации Объединенных Наций нужны долгосрочные обязательства для эффек-

тивного планирования, включения в программы и оказания соответствующей помощи. Многолетние обязательства со стороны доноров увеличивают предсказуемость потоков ресурсов, а финансирование без целевой привязки или с незначительной целевой привязкой обеспечивает лучшее распределение ресурсов между утвержденными программами и мероприятиями. В этом плане "диалоги о структурированном финансировании" внутри организаций могли бы быть полезны для согласования комплекса результатов, которые должны быть достигнуты в ходе периода стратегического планирования, а также уровня требуемого финансирования и способов финансирования согласованных результатов.

Мобилизация ресурсов больше не рассматривается исключительно в контексте финансовых операций; она воспринимается в качестве тщательного построения долгосрочных отношений с донорами как с партнерами, требующего эффективных стратегий коммуникации, а также постоянного диалога и последующего оказания услуг.

Тем не менее в ходе обзора выяснилось, что в последние годы отношение неначисленных взносов к начисленным значительно увеличилось, что наложило определенные ограничения на использование средств и привело к более строгому контролю со стороны доноров и к росту числа их просьб о предоставлении дополнительной отчетности. Государства-члены регулярно обращаются сами к себе с призывами увеличить объем основных ресурсов. Большинство доноров придерживаются мнения о том, что, хотя укрепление основных ресурсов является желательной целью, их выбор в пользу основных взносов обусловлен многими факторами: потребностью в заметности и определении принадлежности средств; давлением со стороны парламента, средств массовой информации и налогоплательщиков в целом, направленным на обеспечение большей подотчетности; неспособностью некоторых организаций системы Организации Объединенных Наций удовлетворительным образом осуществлять надзор и представлять отчеты об основном финансировании; более строгий контроль со стороны бюджетных, ревизионных и парламентских органов; а также растущая обеспокоенность по поводу ценности в сравнении с расходами и по поводу управления, ориентированного на конкретные результаты, применительно к организациям и их расходам. При наличии взносов с конкретной/целевой привязкой легче обеспечить соответствие объема средств собственным приоритетам доноров.

Взносы с конкретной привязкой представляют собой значительную проблему для потребностей организаций в долгосрочном стратегическом планировании, устойчивости и определении приоритетов; зачастую они ведут к фрагментации мандатов, поскольку приоритеты доноров могут перевешивать организационные или директивные приоритеты. Многие доноры признают, что предсказуемое долгосрочное финансирование облегчает долгосрочное планирование и более эффективную реализацию программ. Включение целевых показателей мобилизации ресурсов в стратегические планы и бюджеты по программам ведет к более успешной мобилизации ресурсов.

Кроме того, при принятии решений о финансировании большинство доноров основывается на собственной оценке эффективности организации, ее способности обслуживать политические приоритеты и интересы донора, ее системы управления, ориентированного на конкретные результаты, пер-

спектив ведения диалога с ее исполнительным руководством, а также стратегических планов, подотчетности и транспарентности организации и сопутствующих факторов. Существует прямая связь между результатами, которых добиваются организации, и получаемыми ими типами финансирования. Внешние исследования, проведенные некоторыми крупными донорами, действовали на многие организации отрезвляюще, побудив их провести серьезный самоанализ, усовершенствовать практику и процедуры и приложить усилия для повышения эффективности своей деятельности.

В ходе обзора также выяснилось, что в большинстве организаций получение подавляющей части финансирования по-прежнему зависит от небольшого числа доноров. Появление нетрадиционных доноров – как государственных, так и негосударственных – ситуацию в корне не изменило. Расширение донорской базы, с тем чтобы она включала в себя такие негосударственные структуры, как корпорации частного сектора, филантропические фонды и богатые физические лица, влияет на работу организаций, поскольку требует введения в действие механизмов обеспечения должной осмотрительности, транспарентности и подотчетности.

Одной из важнейших областей мобилизации ресурсов становится управление рисками, поскольку организациям приходится иметь дело с повышенным риском, связанным с привлечением средств негосударственных структур. Процессы и процедуры должной осмотрительности при решении проблем потенциального мошенничества, неправомερных действий, присвоения средств и финансовых правонарушений занимают одно из центральных мест на повестке дня организаций и их доноров. В то время как доноры хотели бы, чтобы все расходы на смягчение дополнительных рисков покрывали организации, последние хотели бы переложить на плечи доноров хотя бы часть этих затрат. Во многих организациях процесс контроля должной осмотрительности проводится теми же лицами, которые осуществляют мобилизацию ресурсов у структур, подлежащих проверке с точки зрения должной осмотрительности, что создает конфликт интересов. Создание отдельных подразделений, осуществляющих контроль должной осмотрительности с привлечением других департаментов, предотвратит подобные конфликты. Рационализация выполнения общих шагов в рамках процесса контроля должной осмотрительности, без необходимости их отдельного повторения каждой организацией, повысила бы эффективность работы (рекомендация 4).

Ограничения, налагаемые донорами на использование средств, и их требования о представлении дополнительной отчетности неизбежно влекут за собой последствия для ресурсов, в частности повышение операционных расходов. Многие доноры и некоторые организации признают, что существующие форматы и системы отчетности не соответствуют требованиям и/или ожиданиям доноров, которые основываются главным образом на озабоченности по поводу подотчетности, высказываемой их собственными парламентами и парламентскими комитетами. В целях сокращения административного бремени и снижения операционных расходов необходимо разработать общую систему представления отчетности такого формата, который отвечал бы ожиданиям доноров и удовлетворял основным требованиям в отношении содержания (рекомендация 5).

Хотя понятно, что все организации конкурируют за конечный объем ресурсов, все же существуют возможности координации практики внутри организаций и между ними. Тематическое исследование по Мозамбику, проведенное в рамках настоящего обзора, является примером успешной координации между учреждениями в условиях инициативы "Единство действий". Стоящие перед ними препятствия обусловлены такими проблемами, как отсутствие взаимодействия между инструментами и циклами составления программ и бюджетов учреждений, и их необходимо решать на уровне Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР).

Все шире признается необходимость подготовки специалистов, занимающихся мобилизацией ресурсов, а также, хотя и в меньшей степени, всех остальных сотрудников. Полезной мерой была бы организация сообществ по изучению практики или аналогичных неофициальных сетей, в рамках которых специалисты по мобилизации ресурсов могли бы обмениваться накопленным опытом или примерами передовой практики.

Существует четкая потребность в постоянном и целенаправленном диалоге между организациями системы Организации Объединенных Наций и их донорами для рассмотрения, обсуждения и согласования практических решений множества вопросов, таких как вышеупомянутое гибкое использование ресурсов с целевой привязкой; затраты на представление дополнительной отчетности; принцип единой ревизии в отличие от миссий по проверке; внешние оценки в отличие от надзорных функций самих организаций; разработка стандартного шаблона для представления отчетности донорам, который, с одной стороны, удовлетворял бы большинство требований доноров, а с другой стороны, был бы достаточно гибок для использования различными структурами; и механизмы совместного несения рисков, связанных с работой в нестабильных условиях.

Организации признают важность укрепления партнерств с донорами. Чрезвычайно важно, чтобы организации вели активную работу для поиска и привлечения доноров, выстраивали правильные отношения с ними и реагировали на их потребности, приоритеты и требования. В нынешних условиях глобального уменьшения объема взносов перед большинством организаций по-прежнему стоит серьезная задача укрепления партнерских отношений с донорами.

#### **Рекомендации для рассмотрения директивными органами**

- **Директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует периодически проводить обзор стратегии/политики мобилизации ресурсов, в том числе посредством политического руководства и надзора за осуществлением стратегии/политики мобилизации ресурсов и посредством обеспечения мониторинга и рассмотрения вопроса об их регулярном обновлении (рекомендация 1).**
- **Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций и директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует просить государства-члены при внесении взносов с конкретной привязкой делать их предсказуемыми, долгосрочными и соответствующими основному мандату и приоритетам организаций (рекомендация 2).**

## Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Резюме .....		4
Сокращения .....		9
I. Введение .....	1–14	11
II. Институциональная база .....	15–78	15
A. Стратегия/политика .....	22–32	18
B. Мандат .....	33–37	20
C. Мобилизация ресурсов и партнерство .....	38–42	21
D. Предсказуемость финансирования .....	43–62	22
E. Диверсификация .....	63–68	26
F. Структура .....	69–74	28
G. Профессиональное развитие: инструменты, руководящие принципы, пособия и обучение .....	75–77	29
H. Пояснительные примеры .....	78	30
III. Управление рисками .....	79–93	33
IV. Ограничения и требования со стороны доноров .....	94–103	36
V. Координация .....	104–113	40
VI. Извлеченные уроки и передовая практика .....	114–115	44
VII. Воздействие глобального экономического кризиса .....	116–120	46
VIII. Задачи на будущее .....	121–124	46
<b>Приложения</b>		
I. Стратегия/политика и структура мобилизации ресурсов .....		48
II. Состав подразделений по мобилизации ресурсов и имеющиеся у них ресурсы .....		67
III. 10 государств-членов, являвшихся основными донорами в период 2006–2011 годов .		75
IV. Результаты обследования координаторов-резидентов .....		77
V. Обзор мер, которые участвующие организации должны принять во исполнение рекомендаций Объединенной инспекционной группы JIU/REP/2014/1 .....		78



## Сокращения

БРИКС	Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китай и Южная Африка
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
КСР	Комитет содействия развитию (ОЭСР)
ССДМР	Служба по связям с донорами и мобилизации ресурсов (УВКБ)
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
МОТ	Международная организация труда
ИМО	Международная морская организация
ЦМТ	Центр по международной торговле
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
МСОРРО	Многосторонняя сеть оценки результатов работы организаций
НПО	неправительственная организация
УКГВ	Управление по координации гуманитарной деятельности
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека
УПМРГС	Управление по партнерствам и мобилизации ресурсов в государственном секторе (ЮНИСЕФ)
ОМСЧСП	Отдел мобилизации средств частного сектора и партнерства (ЮНИСЕФ)
СМСЧС	Служба мобилизации средств частного сектора (УВКБ)
ЧВОП	четырёхгодичный всеобъемлющий обзор политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций
ЮНЭЙДС	Объединенная Программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию

---

РПООНПР	Рамочная программа Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития
ГООНВР	Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ООН-Хабитат	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНОДК	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ООН-женщины	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ЮНВТО	Всемирная туристская организация Объединенных Наций
ВПС	Всемирный почтовый союз
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВМО	Всемирная метеорологическая организация

## I. Введение

1. Организации системы Организации Объединенных Наций финансируются за счет начисленных и/или добровольных взносов, и существует широкий спектр моделей финансирования и связанных с ними терминов. "Организации с бюджетом, формирующимся из начисленных взносов, финансируются по шкале обязательных ставок взносов, которая утверждается соответствующим руководящим органом. Дополнительные взносы, поступающие в такие организации, считаются добровольными, хотя обычно они являются целевыми по своему назначению. Однако для тех учреждений, которые не имеют бюджета, формирующегося из начисленных взносов, а финансируются только за счет добровольных взносов, весь объем финансирования считается добровольным"<sup>1</sup>. Начисленные взносы – это ресурсы регулярного бюджета, предназначенные для финансирования основных функций и расходов, которые являются жизненно важными для организации и ее институциональных мандатов. Добровольные взносы обычно используются для поддержки или дополнения основных программ работы организации или деятельности учреждений по оказанию гуманитарной помощи и развитию, а также для предоставления развивающимся странам технической поддержки через многосторонние механизмы или систему Организации Объединенных Наций<sup>2</sup>. Организации, которые не имеют бюджета, формирующегося из начисленных взносов, проводят различие между основными и неосновными ресурсами. Основные ресурсы предоставляются без каких-либо условий, связанных с поддержкой мандата организации (взносы без целевой/конкретной привязки). Неосновные или внебюджетные ресурсы являются так называемыми взносами с целевой/конкретной привязкой<sup>3</sup>.

2. Объединенная инспекционная группа (ОИГ) ранее проводила обзоры некоторых аспектов мобилизации ресурсов в рамках своих докладов о добровольных взносах, целевых фондах и финансировании гуманитарных операций<sup>4</sup>. Настоящий обзор посвящен мобилизации ресурсов, связанной с добровольными взносами на финансирование оперативной деятельности, нормативной работы и технического сотрудничества. Хотя взносы иногда делаются в форме кадровых ресурсов (например, младшие сотрудники категории специалистов), с учетом недавно проведенных ОИГ исследований, касающихся, в частности, штатных сотрудников, внештатных сотрудников и консультантов, настоящий обзор посвящен только мобилизации ресурсов, представляющих собой денежные средства. В настоящем обзоре также не рассматривается финансирование операций по миростроительству и поддержанию мира.

<sup>1</sup> Записка Генерального секретаря о состоянии бюджетов и финансовом положении организаций системы Организации Объединенных Наций (A/67/215), пункт 2.

<sup>2</sup> United Nations Finance and Budget Manual, version 1.0, October 2012, p. 86.

<sup>3</sup> См. записки Генерального секретаря A/65/187 и A/67/215 о состоянии бюджетов и финансовом положении организаций системы Организации Объединенных Наций.

<sup>4</sup> "Добровольные взносы в организациях системы Организации Объединенных Наций: воздействие на осуществление программ и стратегии мобилизации ресурсов" (JU/REP/2007/1); "Политика и процедуры управления целевыми фондами в организациях системы Организации Объединенных Наций" (JU/REP/2010/7); "Финансирование гуманитарных операций в системе Организации Объединенных Наций" (JU/REP/2012/11).

## Цель

3. В рамках программы своей работы на 2013 год ОИГ, в ответ на предложение Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), приняла решение провести обзор функции мобилизации ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций.

4. Задачей настоящего обзора является изучение положения в области мобилизации ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций и выявление передовой практики. Его цель заключалась в том, чтобы: а) составить план существующих стратегий/политики мобилизации ресурсов; б) определить опыт и передовую практику, связанные с их осуществлением; в) изучить координацию внутри подразделений и между ними как в штаб-квартирах, так и на местах; д) провести обзор функционирования и комплектования отделов/управлений по мобилизации ресурсов; и е) попытаться понять точку зрения государств-членов, являющихся основными донорами.

## Сфера охвата и методология

5. Обзор является общесистемным и охватывает все организации – участники ОИГ: Организацию Объединенных Наций и ее фонды и программы и Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ). Методология включала в себя зондирующие беседы с представителями отдельных организаций – участников ОИГ<sup>5</sup> и предварительный аналитический обзор общедоступных документов. Обзор проводился применительно к трем двухгодичным периодам с 2006 по 2011 год, т.е. были охвачены годы до и во время глобального финансово-экономического кризиса. За аналитическим обзором последовала подготовка предварительного доклада и разработка опросных листов, направленных всем организациям-участницам. На опросный лист ответили все организации. Однако Секретариат Организации Объединенных Наций не представил сводного ответа по организации; были получены индивидуальные ответы от различных департаментов и нескольких региональных экономических комиссий, а в некоторых случаях отдельные ответы были получены от различных секций и отделов внутри того или иного департамента<sup>6</sup>.

6. Инспектор провел беседы (лично или по видео- или телефонной связи) с ключевыми должностными лицами организаций системы Организации Объединенных Наций в Женеве, Нью-Йорке, Париже и Риме. Вместе с организованным ОИГ обзором обследованием поддержки системы координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций было проведено обследование координаторов-

<sup>5</sup> Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций, Международная морская организация (ИМО), Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), ЮНИДО, Всемирная продовольственная программа (ВПП).

<sup>6</sup> Части Секретариата, которым ОИГ обычно направляет отдельные запросы, т.е. Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ), Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП), Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат) и Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (ЮНОДК) (подтвердило только количественные данные), представили свои ответы на опросный лист.

резидентов. На вопросы обследования ответили 77 координаторов-резидентов, т.е. коэффициент полученных ответов составил 61%. Инспектор посетил Мапуту для проведения тематического исследования, посвященного координации мобилизации ресурсов на местах.

7. В ходе бесед запрашивались мнения государств-членов по поводу мобилизации ресурсов<sup>7</sup>. Анализ самых крупных взносов по линии добровольного финансирования со стороны государств-членов на ежегодной основе (2006–2011 годы) по каждой организации показал, что 89 государств-членов были среди 10 основных доноров по крайней мере одной организации – участника ОИГ в течение одного и того же периода. Взгляды этих 89 государств-членов запрашивались посредством направления им опросного листа, на который было получено 14 ответов, т.е. коэффициент полученных ответов составил 16%. Тем не менее среди основных 10 доноров всех организаций – участниц ОИГ за период 2006–2011 годов на опросный лист ответили 70%<sup>8</sup>.

8. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ окончательный вариант настоящего доклада был подготовлен после консультаций с инспекторами, которые были проведены для того, чтобы взвешенно рассмотреть содержащиеся в нем выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы. При доработке также были запрошены и учтены замечания организаций-участников по поводу проекта доклада.

9. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении V приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются рекомендации, актуальные для каждой организации, и указывается, требуется ли для их выполнения решение руководящего или директивного органа организации или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой организации.

10. Инспектор хотел бы выразить свою признательность всем, кто оказал ему содействие при подготовке настоящего доклада, и особенно тем, кто принял участие в беседах и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

### **Справочная информация**

11. В условиях увеличения объема добровольных взносов, глобального экономического кризиса, сокращения потоков ресурсов и более строгих требований к подотчетности все большую актуальность для всех организаций системы Организации Объединенных Наций приобретает мобилизация ресурсов. Несмотря на признание того факта, что универсального подхода не существует и что разным организациям приходится мобилизовать ресурсы разными способами, существуют некоторые общие черты, характерные для всех организаций.

12. Организации системы Организации Объединенных Наций представляют собой лишь часть присутствующих на международной финансовой арене заинтересованных сторон: в их число входят, в частности, Всемирный банк, региональ-

<sup>7</sup> Хотя Инспектор хотел встретиться с большим числом государств-членов, положительный ответ на его запрос дали Бразилия, Германия, Норвегия, Республика Корея, Соединенные Штаты Америки, Франция, Южная Африка и Япония.

<sup>8</sup> Германия, Испания, Канада, Норвегия, Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Швеция и Япония.

ные банки развития, глобальные фонды и международные неправительственные организации (НПО). Основные доноры отмечают многочисленные сильные стороны системы Организации Объединенных Наций, которые убеждают их в целесообразности предоставления финансирования для подразделений Организации Объединенных Наций или через них: политическую нейтральность и легитимность; управление, основанное на принципах и стандартах глобального развития; значительный объем ресурсов в виде капитала и знаний; консультативные услуги и техническая помощь; низкие операционные издержки; широкая техническая база; экономия за счет эффекта масштаба; повышение эффективности; значительный географический охват; крупномасштабное финансирование, направленное на основные приоритеты; вклад в глобальные общественные блага; поддержка инноваций; центральная ведущая роль, которую играет система Организации Объединенных Наций в отношении доноров; мандаты и легитимные полномочия для помощи в разрешении конфликтных ситуаций; и платформа для действий в любой стране мира<sup>9</sup>.

13. Тем не менее в числе слабых сторон предоставления финансирования через систему Организации Объединенных Наций были названы проблемы, связанные с отчетностью и контролем, со сложностью, фрагментацией и дублированием мандатов, а также с координацией<sup>10</sup>. Чем лучше предпочтения правительства соответствуют предпочтениям многостороннего учреждения, с тем большей вероятностью правительство предоставит многостороннему учреждению ресурсы и с тем меньшей вероятностью будет озабочено опасностью потери влияния над средствами<sup>11</sup>. Когда вопрос мобилизации ресурсов рассматривается в рамках системы Организации Объединенных Наций, во внимание принимаются следующие факторы: согласованные на межправительственном уровне глобальные приоритеты, такие как Цели развития тысячелетия и цели и задачи, поставленные на других международных конференциях; приоритеты доноров в области внешней политики; и потребности, требования и национальные приоритеты стран осуществления программ.

14. В своей резолюции 67/226 от 2012 года о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (ЧВОП) Генеральная Ассамблея, сосредоточив внимание на системе развития Организации Объединенных Наций, подчеркнула несколько ключевых вопросов, связанных с мобилизацией ресурсов, в частности потребность обеспечения адекватного объема и качества финансирования и необходимость повышения предсказуемости, эффективности и результативности финансирования; важность расширения донорской базы; важность накопления "критической массы" основных ресурсов; необходимость консолидации всех имеющихся и прогнозируемых основных и неосновных ресурсов в комплексных бюджетных рамках; и необходимость избегать субсидирования мероприятий, финансируемых из неосновных/внебюджетных ресурсов, за счет регулярных/основных ресурсов.

---

<sup>9</sup> См. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)/Development Assistance Committee (DAC), "What do we know about multilateral aid? The 54 billion dollar question", policy brief, 2012, and the United Kingdom, Department for International Development, "The multilateral aid review", 2012.

<sup>10</sup> См. the United Kingdom, Department for International Development, "The multilateral aid review".

<sup>11</sup> См. OECD/DAC, "What do we know about multilateral aid?", p. 2.

## II. Институциональная база

15. Проблема разрастания количества терминов, обозначающих одно и то же понятие, затронула и сферу мобилизации ресурсов. В 2012 году в записке Генерального секретаря о состоянии бюджетов и финансовом положении организаций системы Организации Объединенных Наций (A/67/215) был впервые представлен общий объем доходов организаций системы Организации Объединенных Наций в разбивке по типам финансирования: начисленные взносы, добровольные взносы (с конкретной привязкой и без конкретной привязки) и поступления по линии других видов деятельности. В этой записке Генеральный секретарь разъяснил, что в соответствии с международными стандартами учета в государственном секторе была принята и понята концепция добровольных взносов с конкретной привязкой и без конкретной привязки, а термины "целевые/нецелевые" больше не используются. Однако на практике организации системы Организации Объединенных Наций используют все вышеуказанные термины. В настоящем докладе Инспектор будет говорить о начисленных взносах и о добровольных взносах с конкретной привязкой и без конкретной привязки.

16. Кроме того, несколько разных терминов используется и для описания государств-членов и других субъектов, предоставляющих средства организациям системы Организации Объединенных Наций. Хотя некоторые организации называют их просто донорами, другие предпочитают термин "партнеры", который отражает взаимоотношения, построенные не только на получении финансирования. Еще одна группа организаций использует такие обозначения, как "финансовые доноры", "партнеры, предоставляющие ресурсы" и "финансирующие партнеры". В настоящем докладе будет говориться о донорах, а полученные от них средства будут называться взносами.

17. Анализ ресурсов организаций – участниц ОИГ за три двухгодичных периода с 2006 по 2011 год был проведен на основе данных, содержащихся в документах A/65/187 и A/67/215, и сведений, полученных от организаций государств-участников. Тремя источниками дохода являются начисленные взносы, добровольные взносы и поступления по линии других видов деятельности. Для большинства организаций поступления по линии других видов деятельности представляют собой регистрируемые организациями доходы, которые не считаются взносами. Поступления по линии других видов деятельности имеют большое значение для Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) и Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС). ЮНОПС не получает никаких взносов, поскольку является самофинансирующейся структурой, осуществляющей проекты от имени своих партнеров. Хотя ВОИС получает и начисленные, и добровольные взносы, их объем довольно скромнен по сравнению с общими поступлениями, получаемыми ВОИС от сборов за регистрацию (в 2010/11 году на сборы за регистрацию и другие элементы дохода приходилось 91,1% от общего объема поступлений, на начисленные взносы – 5,9%, а на добровольные взносы – 3%).

18. В ежегодных докладах Организации экономического сотрудничества и развития/Комитета содействия развитию (ОЭСР/КСР) приводятся подробные данные по всем ресурсам, полученным по различным каналам в течение рассматриваемого периода. В то же время в записках Генерального секретаря о состоянии бюджетов и финансовом положении содержатся данные, касающиеся организаций системы Организации Объединенных Наций. Общий объем добровольных взносов

(с конкретной привязкой и без конкретной привязки) составил 24 млрд. долл. США как в 2010 году, так и в 2011 году и 15 млрд. долл. США и 17 млрд. долл. США в 2006 и 2007 годах, соответственно<sup>12</sup>. Как показано в таблицах 1 и 2, средний объем добровольных взносов как процентная доля от общего объема начисленных и добровольных взносов за 2006–2011 годы<sup>13</sup> для большинства организаций представлял значительную величину.



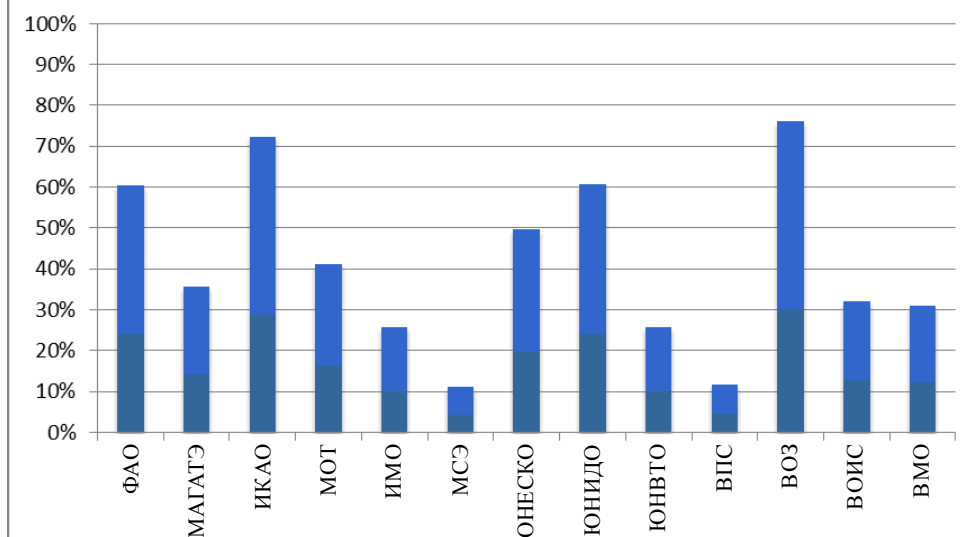
*Примечание:* В таблице Организация Объединенных Наций включает в себя Конференцию Организации Объединенных Наций по торговле и развитию.

<sup>12</sup> См. A/65/187 и A/67/215.

<sup>13</sup> Поступления по линии других видов деятельности не учитываются.



**Таблица 2: Доля добровольных взносов в сравнении с общим объемом финансирования в специализированных учреждениях и МАГАТЭ (средний показатель за 2006–2011 годы)**



19. Фонды и программы, за исключением Секретариата Организации Объединенных Наций, Центра по международной торговле (ЦМТ) и Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП), зависят от добровольных взносов. Хотя Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) и Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (ЮНОДК) получают начисленные взносы, их объем в сравнении с объемом добровольных взносов незначителен.

20. Что касается специализированных учреждений, то Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Международная организация гражданской авиации (ИКАО), ЮНИДО и Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) получают больше средств в виде добровольных взносов, чем в виде начисленных взносов, тогда как МАГАТЭ, Международная организация труда (МОТ), Международная морская организация (ИМО), Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Всемирная туристская организация Объединенных Наций (ЮНВТО) и Всемирная метеорологическая организация (ВМО) больше зависят от начисленных взносов, чем от добровольных взносов. В Международном союзе электросвязи (МСЭ) и Всемирном почтовом союзе (ВПС) средний объем начисленных взносов составляет почти 90% от общего объема начисленных и добровольных взносов (без учета поступлений по линии других видов деятельности).

21. В целом, когда специализированные учреждения с бюджетом, формирующимся из начисленных взносов, получают добровольные взносы, эти взносы обычно имеют конкретную привязку. Поскольку источником большей части ресурсов, получаемых организациями, являются государства-члены, то они рассматривают свои начисленные взносы как средства без конкретной привязки, но придают целевой характер дополнительным взносам. Фонды и программы, полностью финансируемые за счет добровольных взносов, получают определенную

долю средств без конкретной привязки, предназначенную для их основной деятельности, и определенную долю средств с привязкой к конкретным целям.

## **А. Стратегия/политика**

22. Мобилизация ресурсов связана главным образом с добровольными взносами, поэтому в фондах и программах и оперативных структурах, практически полностью или преимущественно основанных на добровольных взносах, она эволюционировала в большей степени, чем в подразделениях, главным образом или полностью зависящих от начисленных взносов, таких как Секретариат Организации Объединенных Наций.

23. Разработка стратегии помогает избежать направления донорам разноречивых сообщений. Она позволяет предупредить "внутреннюю" конкуренцию, избежать разрозненных мер и расставить приоритеты в плане необходимости укрепления возможностей и усилий на всех уровнях структуры и создать чувство ответственности и подотчетности, а также ведет к более эффективному планированию портфеля ресурсов. Стратегия помогает распределить ресурсы на те области, где они наиболее необходимы, и в конечном счете ведет к всеобъемлющему характеру реализации программы и ее воздействия.

24. Многие структуры располагают стратегиями и политикой в области мобилизации ресурсов. В некоторых случаях они утверждаются только внутри, на уровне исполнительного главы или его заместителя, тогда как в других случаях они представляются на утверждение директивным органам. В большинстве случаев они периодически обновляются. Даже многие из структур, не имеющих подобных стратегий, признают их необходимость для эффективной мобилизации ресурсов.

25. В приложении I представлен обзор нынешних стратегий мобилизации ресурсов. В большинстве случаев мобилизация ресурсов представляет собой сочетание централизованных и децентрализованных стратегий с особым упором на координацию со стороны штаб-квартиры: ФАО, МОТ, ЮНЕП, УВКБ, Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ООН-женщины), Объединенная Программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), ЮНЕСКО, Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Всемирная продовольственная программа (ВПП) и ВОЗ имеют общеорганизационную стратегию, на основе которой региональные и страновые отделения разрабатывают собственные стратегии. Мобилизация ресурсов для глобальных инициатив централизована: в ней присутствует функция центральной координации, однако имеется определенный элемент децентрализации для регионального и странового уровней. Функция координации также обеспечивает согласованность функций мобилизации ресурсов в штаб-квартире, с тем чтобы доноры не получали одинаковых сообщений от различных подразделений одной и той же структуры.

26. Секретариат Организации Объединенных Наций, МАГАТЭ, ИКАО, ЮНИДО и ЮНВТО входят в число организаций, не имеющих официальной все-

объемлющей стратегии, хотя большинство из них располагает политикой и процедурами в области мобилизации ресурсов. ЦМТ, МСЭ, Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, ИМО и ВПС в настоящее время разрабатывают стратегии мобилизации ресурсов. ВОИС проводит обзор своего проекта стратегии 2011 года.

27. Секретариат Организации Объединенных Наций сообщил, что у него нет общеорганизационной стратегии/политики мобилизации ресурсов и что департаменты и управления разрабатывают собственные подходы на основе соответствующих мандатов, операций и потребностей. Например, некоторые компоненты Секретариата имеют собственные стратегии в области технического сотрудничества или тематических целевых фондов, но в целом мобилизация ресурсов по-прежнему носит эпизодический характер, за исключением тех подразделений Секретариата, которые зависят от добровольных взносов, в частности Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ), Управления по координации гуманитарной деятельности (УКГВ), ЮНОДК и региональных экономических комиссий.

28. На мобилизацию ресурсов оказывают воздействие внешние факторы, такие как состояние глобальной экономики, решения, принимаемые в столицах, и последствия политики. Внутренние же факторы, такие как деятельность исполнительного главы, совета и директивного органа, создают благоприятные условия для мобилизации ресурсов.

29. Исполнительные главы ФАО, МОТ, ЦМТ, ЮНЕП, Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат), УВКБ, БАПОР, ООН-женщины, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, ЮНИДО и ВПП активно участвуют в мобилизации ресурсов и занимают ведущие позиции в этой области. Все фонды и программы, зависящие от добровольных взносов, считают своих исполнительных глав лидерами процесса мобилизации ресурсов. В дополнение к обеспечению осуществления стратегии мобилизации ресурсов и надзора за ним исполнительный глава руководит информационно-пропагандистской работой своей организации и мероприятиями по внешним связям, а также выстраивает отношения и дает импульс для переговоров на исполнительном уровне (в частности, с государствами-членами, другими международными организациями, частными компаниями и фондами).

**30. В рекомендации 6 доклада ОИГ о добровольных взносах (JIU/REP/2007/1) содержался призыв к директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций обратиться к своим соответствующим исполнительным главам с просьбой разработать общеорганизационную стратегию мобилизации ресурсов на предмет ее рассмотрения и одобрения руководящими органами. Инспектор подтверждает эту рекомендацию и отмечает, что ее выполнили еще не все организации. Кроме того, Инспектор призывает организации в рамках их ежегодных докладов сообщать государствам-членам об осуществлении соответствующих стратегий.**

31. Представляется, что в большинстве случаев директивный орган играет лишь пассивную роль или проявляет пассивную заинтересованность в мобилизации ресурсов, поскольку, по всей видимости, его вполне удовлетворяет регулярное получение докладов; редко встречаются случаи (УВКБ, ВОЗ), когда директивный или руководящий орган осуществляет эффективный надзор и обеспечивает политическое руководство функцией мобилизации ресурсов.

32. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации увеличит транспарентность и подотчетность мобилизации ресурсов.

**Рекомендация 1**

**Директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует периодически проводить обзор стратегии/политики мобилизации ресурсов, в том числе посредством политического руководства и надзора за осуществлением стратегии/политики мобилизации ресурсов и посредством обеспечения мониторинга и рассмотрения вопроса об их регулярном обновлении.**

## **В. Мандат**

33. Как представляется, существует тесная связь между основным мандатом организации и ее способностью привлекать взносы, что делает процесс сбора средств относительно легким для одних и сложным для других. Четко определенный и находящийся отклик у общественности мандат упрощает процесс мобилизации ресурсов: люди скорее почувствуют связь, например, с детьми, чем с погодой или перевозкой грузов. На организации лежит обязанность обеспечить осведомленность о своем мандате и его понимание с помощью активной работы, привлечения к ней исполнительного главы и взаимодействия с другими партнерами. Организации, которые могут ясно обозначить свои цели в стратегической основе, ориентированной на конкретные результаты, демонстрируют способы оценки достигнутых успехов, делают свои результаты привлекательными для доноров и обеспечивают оптимальное сочетание цены и качества, вполне способны мобилизовать значительный объем ресурсов.

34. УВКБ заявило, что его мандат, связанный с беженцами и безгражданством, является одним из основных факторов его способности мобилизовывать ресурсы. Беженцы являются одной из самых уязвимых групп населения в мире, и это находит отклик в душах людей. ВПП отмечает тесную взаимосвязь между своим мандатом и способностью собирать средства. Мандат ВПП является одним из ее активов; значительное число членов ее совета являются ее финансирующими партнерами, которые определяют направление ее деятельности. ЮНЭЙДС также видит прямую связь между своим мандатом и своей способностью мобилизовывать ресурсы. В некоторых регионах мира проблема ВИЧ/СПИДа воспринимается очень остро.

35. ЮНФПА считает свой мандат полезным с точки зрения мобилизации ресурсов, поскольку он является четким и узким; тем не менее для консервативных обществ он непривлекателен. Внесение основных взносов в ЮНФПА является деликатным вопросом, поскольку государства-члены посылают через них политический сигнал. ООН-женщины пытается найти способ помочь донорам визуально представить ее мандат, поскольку люди лучше реагируют на визуальные образы, однако визуализировать расширение прав и возможностей женщин и гендерное равенство непросто, поскольку они связаны с культурными и поведенческими проблемами.

36. Убедить партнеров вкладывать средства в ВМО и разъяснить связи между мандатом ВМО и, например, погодой, здравоохранением, сельским хозяйством и

предупреждением бедствий – это сложная задача для организации. Тем не менее в настоящее время осведомленность о вопросах климата и погоды значительно повысилась.

37. По опыту ПРООН информационно-пропагандистской работы по мандату сейчас недостаточно; каждая организация должна соответствовать поставленным целям. Достижение результатов важно, поскольку это помогает в мобилизации ресурсов, однако для того, чтобы установить контакт с донорами, организация должна представлять свои успехи таким образом, чтобы они были им понятны.

### **С. Мобилизация ресурсов и партнерство**

38. Изучив практику большинства организаций, зависящих от добровольных взносов, Инспектор заметил четко различимую тенденцию, а именно переход от отношения к сбору ресурсов только как к финансовой операции к вступлению с донорами в более долгосрочные, практически партнерские отношения, которые требуют тщательного выстраивания с помощью эффективных стратегий коммуникации.

39. ЮНИСЕФ рассматривает партнерства и мобилизацию ресурсов как взаимосвязанные явления. ЮНИСЕФ мобилизует ресурсы для выполнения общих обязательств, с тем чтобы максимизировать получение результатов, достижение целей, подотчетность и заметность и минимизировать риски. Когда ЮНИСЕФ выстраивает отношения в контексте своей работы по таким направлениям, как дети в условиях вооруженного конфликта или образование, его основной целью/приоритетом являются не личные взаимоотношения, а решение проблемы. Более того, ресурсы мобилизуют не только лица, работающие в управлениях ЮНИСЕФ по мобилизации ресурсов; каждый в организации играет определенную роль, поскольку все сотрудники ЮНИСЕФ, включая руководство, задействованы в этом процессе через достижение результатов.

40. ВПП сообщила, что прилагает усилия к увеличению поддержки, которую она получает от частного сектора и нетрадиционных доноров. В отличие от государств-членов, при работе с которыми после получения средств основной проблемой является их согласованное расходование, при взаимодействии с частным сектором постоянно присутствует риск конфликта интересов и того, что деятельность компании может противоречить мандату организации. Поэтому управление партнерствами с частным сектором – это непрерывная и бесконечная работа. ВПП считает, что она хорошо умеет осуществлять коммуникацию в период кризиса, однако могла бы улучшить навыки в области презентации своих целей и выяснения у доноров, каковы их требования. ВПП назвала ЮНИСЕФ единственным учреждением, умеющим это делать.

41. По опыту ПРООН результатом партнерств со странами с формирующейся рыночной экономикой становятся взносы, которые не всегда носят финансовый характер, но, тем не менее, имеют большое значение. Инспектор делает вывод о том, что вопрос мобилизации ресурсов нельзя рассматривать в отрыве от партнерств.

**42. Инспектор призывает исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций ввести в действие меры по укреплению партнерств с донорами, с тем чтобы мобилизация ресурсов воспринималась как постоянный процесс тщательного выстраивания долгосрочных взаимо-**

отношений с партнерами посредством, в частности, регулярной и эффективной коммуникации, а не только деятельности по сбору средств.

#### **D. Предсказуемость финансирования**

43. Одной из основных проблем для организаций является обеспечение долгосрочного наличия ресурсов на предсказуемой основе, с тем чтобы они могли планировать и реализовывать свои программы. На ранних этапах исследования стало очевидным, что увеличение объема взносов с конкретной привязкой в течение последних 20 лет происходило поразительными темпами. Это объясняется прежде всего тем, что доноры требуют большей заметности, подотчетности и транспарентности, поскольку они пытаются удовлетворить требования собственных парламентов и налогоплательщиков.

44. В то же время, с точки зрения организаций, в тех случаях, когда взносы с конкретной привязкой непредсказуемы в долгосрочной перспективе, они представляют серьезную проблему для долгосрочного стратегического планирования, устойчивости и расстановки приоритетов организации. В обстановке неопределенности эти области обычно страдают, что может привести к фрагментации мандатов. Поскольку ресурсы предоставляют доноры, их приоритеты могут перевешивать организационные или директивные приоритеты. Многие доноры и большинство организаций признают, что предсказуемое долгосрочное финансирование облегчает долгосрочное планирование и более эффективную реализацию программ.

45. Большинство организаций определяют целевые показатели мобилизации ресурсов на основе своих многолетних стратегических планов. Они преобразуются в программы работы и бюджеты, тем самым давая директивным органам возможность увидеть связь между стратегическими приоритетами организации и ресурсами, необходимыми для их реализации (ФАО, МОТ, ЦМТ, ООН-Хабитат, ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНОДК, БАПОР, ООН-женщины, ВПП, ВОЗ, ВМО).

46. Что касается организаций с бюджетом, формирующимся из начисленных взносов, то начисленные взносы гарантируют некоторую определенность в плане уровня взносов, на получение которых может рассчитывать организация. Объем добровольных взносов колеблется, поэтому для планирования и реализации программ и проектов необходимо обеспечение некоторого уровня предсказуемости. Для организаций, финансируемых за счет добровольных взносов, проблема средств с конкретной привязкой (неосновных) и без конкретной привязки (основных) – это вопрос не пропорциональности, а качества финансирования и способности организации сохранять свою независимость, имея некую критическую массу ресурсов. Без определенной критической массы взносов, не имеющих конкретной привязки, организация не может эффективно функционировать и выполнять свой мандат.

47. Организации, финансируемые за счет добровольных взносов, мобилизуют средства без конкретной привязки (основные) через ежегодные конференции по объявлению взносов (Экономический и Социальный Совет), письма с целью привлечения средств от исполнительных глав постоянным представителям/столицам, посещения доноров, консультации и официальную коммуникацию. Целевые показатели средств с конкретной привязкой обычно представляют

собой оценки потребностей страновых программ, общего объема ресурсов, которые с большой вероятностью будут иметься в наличии на основании решений доноров о распределении ресурсов по конкретным темам и странам, и исторических тенденций. Средства по большей части мобилизуются в ходе тематических совещаний.

48. Конкретная привязка средств делает работу с ними особенно сложной для организаций. Их директивные органы ожидают от них рационального управления ресурсами, однако оно становится проблематичным, когда большинство средств имеет конкретную привязку, а приоритеты организации меняются. Организации лишаются какой-либо гибкости, и, для того чтобы эти средства по-прежнему могли использоваться, нужен опытный специалист по ведению переговоров. Опасность того, что основную часть ресурсов составляют взносы с конкретной привязкой, состоит в том, что это может привести к фрагментации приоритетов и официально утвержденных мандатов на основании приоритетов доноров. Одной из позитивных сторон конкретной привязки является то, что она сближает организации и их государства-члены при обсуждении вопросов существа на глобальном уровне. В попытке сократить объем средств с конкретной привязкой организации запрашивают так называемые средства с мягкой или широкой конкретной привязкой, которые выделяются на какую-либо тему, страну или регион, тем самым допуская определенную гибкость в использовании. Взносы без конкретной привязки позволяют финансировать новые чрезвычайные ситуации и недофинансируемые операции или забытые кризисы, на которые не поступает никаких взносов с конкретной привязкой.

49. Были предприняты попытки сделать разбивку на добровольные взносы (с конкретной привязкой) и добровольные взносы (без конкретной привязки) за 2006–2011 годы; тем не менее не все организации-участницы смогли представить такие данные. Согласно данным, представленным такими специализированными учреждениями, как ФАО, ЮНЕСКО, ЮНИДО и ВОИС, практически все добровольные взносы имели конкретную привязку. В МОТ только около 10% добровольных взносов не имеют конкретной привязки. Что касается фондов и программ, то ЦМТ, ЮНЭЙДС и УВКБ сумели сократить объем взносов с конкретной привязкой: ЦМТ с 83% в 2006 году до 60% в 2011 году, ЮНЭЙДС с 19% до 8%, а УВКБ с 80% до 77%. В то же время их объем увеличился в ЮНОДК (с 88% до 96%) и ЮНФПА (с 37% до 49%).

50. УВКБ сообщило, что по просьбе своего Исполнительного комитета оно начало составление бюджета исходя из оценки своих потребностей, а не из того, что оно ожидает получить. С момента этого изменения бюджет УВКБ увеличился более чем в два раза, и, хотя УВКБ признает, что одной из причин этого увеличения стал рост числа чрезвычайных ситуаций, оно, тем не менее, выразило убеждение в том, что основной причиной стало непосредственное вмешательство Исполнительного комитета и исполнительного главы. Кроме того, УВКБ, ЮНИСЕФ, БАПОР и ВПП определяют свои целевые показатели посредством анализа исторических тенденций, политического и экономического положения стран-доноров, тенденций в финансировании для организаций, с которыми проводится сопоставление, и обстановку в сфере гуманитарного финансирования.

51. В последние годы ВОЗ провела крупную реформу. В рамках процесса, возглавляемого государствами-членами, она рассмотрела фундаментальные вопросы, касающиеся расстановки приоритетов. Меняющаяся роль ВОЗ в глобальном руководстве здравоохранением и управленческие реформы потребовали от органи-

зации большей эффективности, результативности и подотчетности. В обозримом будущем организация будет по-прежнему финансироваться за счет начисленных и добровольных взносов. Всемирная ассамблея здравоохранения утверждает весь бюджет в целом вместо простого ассигнования доли средств, полученных за счет начисленных взносов. В таком сводном бюджете по программам будут закреплены ожидаемые результаты и потребности, связанные с их финансированием, и это будет способствовать повышению общеорганизационного характера и улучшению центральной координации деятельности по мобилизации ресурсов. Эпоха доноров, приходящих со своими средствами и предлагающих программу для финансирования, сменяется эпохой доноров, финансирующих документ о бюджете ВОЗ по программам.

52. ЮНЭЙДС, будучи совместной программой, определяет свои целевые показатели мобилизации ресурсов на основе утвержденных советом Единых принципов бюджета, результатов и подотчетности, которые определяют, сколько получает каждый из 11 коспонсоров. ИМО и ВПС не имеют установленных целевых показателей: финансирование запрашивается под конкретные проекты в индивидуальном порядке.

53. По опыту ПРООН, УВКБ, ЮНИСЕФ и ВПП увеличение долгосрочного наличия ресурсов на предсказуемой основе предполагает постоянные усилия по укреплению отношений с донорами и представлению им отчетности, по увеличению донорской базы и по совершенствованию полевой поддержки для расширения мобилизации ресурсов в масштабах организации. В качестве желательных были названы такие действия, как проведение консультаций, поддержание диалога и координация участия организации в донорских оценках, содействие посещению столиц доноров старшими руководителями структуры на высоком уровне и создание и унификация внешней коммуникации и информационно-пропагандистских средств и продуктов.

54. **Инспектор призывает исполнительных глав организаций рассмотреть возможность организации структурированных диалогов о финансировании со своими донорами в целях повышения предсказуемости и содействия долгосрочному стратегическому планированию, устойчивости и определению приоритетов.**

*Точка зрения государств-членов*

55. В ходе бесед с представителями государств-членов и анализа их ответов на опросный лист стало ясно, что при принятии решений о финансировании большинство государств-членов основываются на собственной оценке эффективности организации, ее способности обслуживать приоритеты политики и интересы донора, ее системы управления, ориентированного на конкретные результаты, перспектив ведения диалога с ее исполнительным руководством, а также стратегических планов, подотчетности и транспарентности организации и сопутствующих факторов. Доноры сообщили, что существует прямая связь между результатами, которых добиваются организации, и получаемыми ими типами финансирования.

56. Доноры признают, что долгосрочное предсказуемое финансирование облегчает планирование и способствует более эффективной реализации программ. Хотя финансирование в наибольшей возможной степени должно быть без конкретной привязки, доноры ожидают от организаций стратегического и ответственного использования основной поддержки в приоритетных областях. Инспектор согласен с донорами, предлагающими проводить с организациями "структурированные



диалоги о финансировании" для согласования комплекса результатов, которые должны быть достигнуты за период стратегического плана, а также уровня требуемого финансирования и способов финансирования согласованных результатов. Еще одно предложение заключалось в том, чтобы созвать "технический семинар" для обсуждения вопроса о переходе от жесткой или тесной конкретной привязки к мягкой или широкой конкретной привязке, в котором бы приняли участие отделы по мобилизации ресурсов организаций системы Организации Объединенных Наций и ключевые представители отделов составления программ и ревизии доноров.

57. Многие доноры придерживаются мнения о том, что существуют дополнительные возможности для обеспечения того, чтобы ресурсы, в том числе связанные с регулярным бюджетом, расходовались наиболее эффективным образом, и что на всех уровнях необходимы конкретные меры для более разумного расходования средств для разработки новых способов реализации программ и фактически для достижения лучших результатов с меньшими затратами. Высказывалась обеспокоенность, касающаяся использования основных ресурсов для покрытия невзысканных накладных издержек, связанных со взносами с конкретной привязкой, что действительно может стать препятствием для тех, кто делает основные взносы. Дополнительной задачей для организаций системы Организации Объединенных Наций является демонстрация ценности стратегической и нормативной работы; успешные усилия в этом направлении могут открыть новые перспективы для увеличения основных взносов.

58. Государства-члены, ответившие на опросный лист, утверждали, что, хотя укрепление основных ресурсов является желательной целью, их выбор в пользу неосновных взносов обусловлен многими факторами: потребностью в заметности и определении принадлежности средств, давлением со стороны парламентов, средств массовой информации и налогоплательщиков в целом, направленным на обеспечение большей подотчетности; неспособностью некоторых организаций системы Организации Объединенных Наций удовлетворительным образом осуществлять надзор и представлять отчеты об основном финансировании; более пристальное наблюдение со стороны бюджетных, ревизионных и парламентских органов; а также растущая обеспокоенность целесообразностью с точки зрения затрат и ориентированным на конкретные результаты управлением организациями и их расходами. При наличии взносов с конкретной/целевой привязкой легче обеспечить соответствие объема средств собственным приоритетам доноров. Некоторые заявили, что убедительная история эффективной реализации программ, неотложные нужды и достаточно веские причины, обосновывающие соответствующую потребность, могли бы убедить их перейти к мягкой конкретной привязке. Такой подход также требует от организации надежных внутренних процессов и контроля качества.

59. Некоторые из опрошенных государств-членов, выступающих в качестве доноров, обладают децентрализованными полномочиями выделять ресурсы на местном уровне и/или рекомендовать выделение ресурсов своим столицам. В число критериев, используемых для выделения средств и/или рекомендации, входят способность организации к реализации программ (итоги работы и достижение результатов), коммуникационный поток и взаимоотношения (сотрудники и манера организации работать и взаимодействовать с донором), собственные приоритеты донора и их совпадение с работой организации, время и финансовый

риск (характер риска Организации Объединенных Наций отличается от характера риска правительства страны пребывания).

60. Инспектор призывает исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций, которые не включают мобилизацию ресурсов в свои стратегические планы и бюджеты по программам, в том числе для определения целевых показателей мобилизации ресурсов, начать это делать в целях повышения эффективности своей деятельности.

61. Инспектор далее призывает организации системы Организации Объединенных Наций разработать меры реагирования на растущие потребности государств-доноров в транспарентности и подотчетности, с одной стороны, и в идентификации, заметности и определении принадлежности средств – с другой.

62. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность мобилизации ресурсов.

#### Рекомендация 2

Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций и директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует просить государства-члены при внесении взносов с конкретной привязкой делать их предсказуемыми, долгосрочными и соответствующими основному мандату и приоритетам организаций.

## Е. Диверсификация

63. Для большинства подразделений наличие большей части их ресурсов зависит от небольшой группы доноров; продвижение вперед в работе по диверсификации донорской базы и сокращению зависимости от нескольких доноров, к которой нередко призывают Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций, Экономический и Социальный Совет и большинство директивных органов, идет медленно и является ограниченным. В ЮНФПА более 80% поступлений вносят 10 доноров из ОЭСР/КСР; в УВКБ порядка 75% от общего объема финансирования поступает от 10 правительственных доноров; в ВОЗ основные добровольные взносы без конкретной привязки обеспечивают 14 доноров. Тем не менее многие подразделения предпринимают целенаправленные шаги в этом направлении, в том числе посредством разработки новых стратегий коммуникации и создания новых, отдельных структур для работы с нетрадиционными донорами, особенно негосударственными, такими как корпоративные структуры, филантропические фонды и богатые люди. Большинство из них признают, что расширение донорской базы имеет жизненно важное значение, но этот процесс является долгим и трудоемким.

64. Хотя организации привлекают к финансированию своей деятельности филантропические организации, а также частный сектор и гражданское общество и хотя в качестве доноров начинают выступать новые страны (например, страны Залива, страны БРИКС<sup>14</sup>, Республика Корея и Турция), в донорской базе преобла-

<sup>14</sup> Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китай и Южная Африка.

дает влияние относительно небольшого числа государств-членов<sup>15</sup>. Риск потери финансирования присутствует в большинстве организаций, и недавний опыт ЮНЕСКО служит тому живым примером. Инспектор считает, что диверсификация жизненно важна для всех организаций.

65. Диверсификация ресурсов является конкретной целью и частью стратегии ФАО, ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНЕСКО, ООН-Хабитат, УВКБ, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, ЮНОДК, БАПОР, ООН-женщины, ВПП и ВОЗ. Кроме того, ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ и БАПОР входят в число организаций, которые ведут информационно-просветительскую работу со странами с формирующейся рыночной экономикой и совершенствуют или меняют свое взаимодействие с частным сектором. ФАО, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ и ЮНОДК для расширения своей донорской базы работают с целевыми фондами с участием нескольких доноров и/или общими счетами нескольких доноров. ПРООН также участвует в мероприятиях по совместному несению расходов с частными/филантропическими партнерами и, вместе с ФАО, ЮНЕСКО и ЮНИСЕФ, радуется растущим возможностям вступления в сотрудничество Юг-Юг; ВПП располагает механизмами "дублирования", когда при определенных условиях один донор предоставляет продовольствие или другие взносы натурой, а второй донор покрывает издержки, связанные с принятием этого взноса, с тем чтобы доставить продовольствие бенефициарам. В УВКБ имеется "клуб" доноров, вносящих более 20 млн. долл. США; структура "ООН-женщины" аналогичным образом призывает своих доноров увеличить взносы до "двузначных чисел". Стратегия ЮНИСЕФ по расширению донорской базы со стороны государственного сектора состоит в том, что каждая страна должна быть как донором, так и бенефициаром; все взносы ценятся одинаково.

66. Что касается частного сектора, то ЮНИСЕФ планирует сосредоточиться на рынках с наибольшим потенциалом роста и наиболее эффективными с точки зрения затрат потоками поступлений, которыми для него, как и для УВКБ, являются индивидуальные пожертвования. Обе организации сообщили об увеличении индивидуальных пожертвований в период нынешнего экономического кризиса, когда взносы от правительств затронутых стран сократились. В обзоре эффективности, проведенном ЮНИСЕФ, был сделан вывод о том, что доход от продажи частным сектором открыток и продуктов сократился до менее 5% по сравнению с 80% 20 лет назад. В обзоре рекомендовалось перейти от внутреннего бизнеса ЮНИСЕФ к более эффективной с точки зрения затрат модели лицензирования и поиска местных поставщиков через национальные комитеты. В противоположность этому в том же обзоре было показано, что следует инвестировать больше средств в мобилизацию ресурсов страновыми отделениями в странах с формирующейся рыночной экономикой в Азии и Латинской Америке.

67. Из перечня некоторых нетрадиционных доноров, названных организациями, становится очевидным, что один и тот же донор может рассматриваться как традиционный одной организацией и как нетрадиционный – другой. Страны БРИКС, Болгария, Венгрия, Гондурас, Европейский союз и его учреждения, Египет, Израиль, Казахстан, Малайзия, Норвегия, Пакистан, Республика Корея, Российская Федерация, Словакия, Словения, Турция, Черногория и Эстония фигури-

<sup>15</sup> В таблицах в приложении III приводится перечень 10 основных государств-членов, выступающих в качестве доноров для организаций – участниц ОИГ, за каждый год в период с 2006 по 2011 годы; в целом перечень основных доноров за этот период не включает в себя нетрадиционных доноров.

руют среди нетрадиционных доноров. В последние годы появилось много филантропических организаций, жертвующих средства организациям системы Организации Объединенных Наций.

68. **Инспектор призывает организации системы Организации Объединенных Наций включить в свои стратегии мобилизации ресурсов конкретные меры по расширению донорской базы и диверсификации источников финансирования в целях повышения его предсказуемости.**

## **Е. Структура**

69. Для того чтобы мобилизовать ресурсы, необходимо затратить ресурсы. Поскольку все больше организаций конкурируют за ограниченный объем средств все большее значение приобретают стратегии и структуры организаций по мобилизации ресурсов. Многие организации, хотя и не все, имеют специальные структуры для мобилизации ресурсов с четко определенной иерархией и распределением функций и обязанностей, особенно в области формирования и поддержания долгосрочных отношений с финансирующими партнерами<sup>16</sup>.

70. Организации, значительную часть поступлений которых составляют добровольные взносы, имеют отдельные структуры для взаимодействия с частным сектором, поскольку они поняли, что необходимые навыки отличаются от навыков, требуемых для работы с государствами-членами. Тем не менее организации сообщили, что для мобилизации ресурсов у частного сектора требуется гораздо больше трудозатрат; она поглощает больше времени и ресурсов, чем взаимодействие с государствами-членами. Хотя некоторые государства-члены требуют предоставления подготовленной специально для них отчетности, работа с частным сектором требует должной осмотрительности, развития долгосрочных отношений и составления отчетов об использовании средств.

71. Как становится очевидным из приложения II, ЮНЕП, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, БАПОР, МОТ и ЮНЭЙДС инвестировали в свои усилия по мобилизации ресурсов в период 2006–2011 годов как в плане сотрудников, так и в плане средств. ФАО инвестировала главным образом в персонал, а МСЭ, ЮНВТО и ВМО учредили новые отделения. УВКБ, ЮНИСЕФ и ВПП имеют отдельные структуры для взаимодействия с государствами-членами и с частным сектором. УВКБ и ВПП выделяют больше кадровых ресурсов на работу с государствами-членами, однако, в отличие от ВПП, УВКБ выделяет гораздо больше средств на взаимодействие с частным сектором. ЮНИСЕФ выделяет значительно больше кадровых и материальных ресурсов на взаимодействие с частным сектором.

72. Во многих организациях (ФАО, ПРООН, ЮНЕСКО, ООН-Хабитат, УВКБ, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, ООН-женщины, ВПП) мобилизация ресурсов не является единственной обязанностью отдельно взятого лица, а скорее она представляет собой общую ответственность, к которой применяется общеорганизационный подход. ВПП и ФАО – это всего лишь два примера организаций, которые перенесли часть своей работы по мобилизации ресурсов в страновые отделения, поскольку доноры передали полномочия по принятию решений на места. Становые отделения могут заключать соглашения на местном уровне; тем не менее предполагает-

<sup>16</sup> Обзор структур, штатного расписания и средств, выделяемых на мобилизацию ресурсов, в избранных организациях см. в приложениях I и II.

ся, что эти соглашения будут утверждаться на уровне штаб-квартиры. Присутствие на местах рассматривается как основной актив ВПП в плане мобилизации ресурсов. Штаб-квартира выполняет функции аппарата, оказывающего поддержку страновым отделениям. По опыту ВПП услуги аппарата очень важны: если организация обеспечивает эффективную поддержку клиента, то она может получить больше денег; если же она такой поддержки не обеспечивает, то может потерять деньги.

73. Было бы интересно выяснить, сколько стоит мобилизация ресурсов; однако многие подразделения не считают необходимым сосредоточиваться на объеме средств, затрачиваемых на мобилизацию ресурсов. Они также указывают на методологические сложности выполнения такого задания с учетом того, что, хотя их деятельность координируется из специального управления по мобилизации ресурсов, она децентрализована в масштабах организации. Тем не менее многие организации представили сметы финансовых и кадровых ресурсов, выделяемых на мобилизацию средств<sup>17</sup>.

74. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность мобилизации ресурсов.

#### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует ввести в действие четко определенные структуры и механизмы, несущие основную ответственность за мобилизацию ресурсов, для систематического осуществления стратегии/политики мобилизации ресурсов, ее мониторинга и регулярного обновления.**

### **Г. Профессиональное развитие: инструменты, руководящие принципы, пособия и обучение**

75. Успешная мобилизация ресурсов требует опыта и навыков. Инспектор выявил две позиции: некоторые считают, что навыками мобилизации ресурсов можно овладеть на работе, тогда как другие полагают, что системе Организации Объединенных Наций не помешала бы школа, специализирующаяся на сборе средств. В целом потребность в специализированной подготовке по мобилизации ресурсов приобретает все более широкое признание. Помимо подобного обучения специалистов в сфере мобилизации ресурсов большинство организаций признают, что каждый сотрудник в некоторой степени вовлечен в мобилизацию ресурсов и поэтому должен пройти определенную подготовку по этой теме.

76. Обучение для специалистов в сфере мобилизации ресурсов ограничено и неструктурировано. В Нью-Йорке существует неофициальная сеть, состоящая из ПРООН, ЮНФПА, ЮНИСЕФ и структуры "ООН-женщины", где люди обмениваются информацией, идеями, опытом и извлеченными уроками. Организации, оказывающие общеорганизационную поддержку, используют в основном наборы инструментов в режиме онлайн и/или вебинары (ФАО, МОТ, ПРООН, ЮНЕСКО, ЮНФПА, ООН-женщины). Обучение для групп сотрудников – обычно в регио-

<sup>17</sup> Обзор штатного расписания и средств, выделяемых на мобилизацию ресурсов, в избранных организациях см. в приложении II.

нальных отделениях – предоставляют МОТ, ЮНЭЙДС, ЮНЕСКО, УВКБ и ВОЗ. Некоторые организации осуществляют подготовку своих сотрудников для мобилизации ресурсов в учреждениях Европейского союза.

77. Инспектор призывает исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций ввести в действие меры по развитию профессиональных навыков и обеспечению подготовки по вопросам мобилизации ресурсов для сотрудников как в соответствующих штаб-квартирах, так и в отделениях на местах. Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций в Турине мог бы помочь с разработкой и запуском соответствующих обучающих модулей.

## Н. Пояснительные примеры

78. Во вставке ниже в иллюстративных целях приводится краткое описание функции мобилизации ресурсов в четырех избранных организациях системы Организации Объединенных Наций.

**УВКБ:** На представителях и сотрудниках полевых операций лежит ответственность за мобилизацию ресурсов. Служба по связям с донорами и мобилизации ресурсов (ССДМР) и Служба мобилизации средств частного сектора (СМСЧС) подотчетны Директору Отдела внешних сношений, который в свою очередь подотчетен заместителю Верховного комиссара. ССДМР работает с правительственными донорами и объединенными фондами Организации Объединенных Наций, целевыми фондами с участием нескольких партнеров и т.д. ССДМР в Брюсселе была учреждена в качестве специальной группы для мобилизации ресурсов в учреждениях Европейского союза. ССДМР в Брюсселе подотчетна Директору Регионального бюро для Европы. СМСЧС собирает средства у частных лиц, корпораций и фондов и поддерживает операции по мобилизации ресурсов в 20 странах Азии, Северной и Южной Америки, Европы и Ближнего Востока. УВКБ вкладывает средства в привлечение финансов частного сектора в целях создания устойчивой базы поступлений. СМСЧС разделена на две части: отдел по сбору средств посредством прямых личных контактов и отдел по работе с корпорациями/очень состоятельными людьми. Это подразделение уделяет большое внимание отношениям с донорами в целях укрепления понимания доноров, их приверженности делу УВКБ и обеспечения предсказуемого (например, ежемесячного) финансирования. Доля поступлений от частного сектора растет (5,8% от общего объема поступлений в 2012 году). УВКБ стремится к показателям ЮНИСЕФ, когда на 1 долл. США, вложенный в сбор индивидуальных пожертвований, приходится 4 долл. США поступлений – в настоящее время в УВКБ на 1 инвестированный долл. США приходится 2 долл. США поступлений. Сбор средств посредством прямых личных контактов, несмотря на свою высокую стоимость, предсказуем и не имеет конкретной привязки (60% средств частного сектора собираются посредством прямых личных контактов). Остальная часть мобилизации ресурсов частного сектора непредсказуема. Выявить богатых людей сравнительно легко, однако они просят заметности и предъявляют высокие требования после оказания услуги; все их средства имеют конкретную привязку. Обещания крупных фондов не являются обязательствами.

УВКБ	2006–2007 годы	2008–2009 годы	2010–2011 годы
Общее число сотрудников по мобилизации ресурсов	42–45	37–38	31–46
Общий объем бюджетных ресурсов без учета расходов на персонал	23 914 933 долл. США	45 340 634 долл. США	94 633 443 долл. США
Общий объем добровольных взносов	2 348 533 115 долл. США	3 313 741 961 долл. США	3 952 107 000 долл. США

**ЮНИСЕФ:** Управление по партнерствам и мобилизации ресурсов в государственном секторе (УПМРГС) работает с правительствами, межправительственными организациями, межорганизационными механизмами и финансовыми учреждениями, тогда как Отдел мобилизации средств частного сектора и партнерства (ОМСЧСП) взаимодействует с национальными комитетами, фондами и неправительственными организациями. Директоры УПМРГС и ОМСЧСП подотчетны заместителю Директора-исполнителя по вопросам внешних сношений и партнерств. Страновые отделения, региональные отделения и подразделения штаб-квартиры также предпринимают собственные усилия по сбору средств при поддержке УПМРГС и ОМСЧСП. Страновые отделения разрабатывают стратегии мобилизации ресурсов для обеспечения утвержденного объема ресурсов с конкретной привязкой на поддержку своих страновых программ и ресурсов без конкретной привязки для организации. Региональные и страновые отделения взаимодействуют с донорами как из государственного, так и из частного сектора. Директор ОМСЧСП отчитывается перед Исполнительным комитетом два раза в год: сначала в феврале для утверждения плана работы и целевых показателей на год, а также объема ресурсов, предназначенных для инвестирования, а затем в сентябре для описания результатов и, если целевые показатели не достигнуты, то для сокращения расходов на этот год (в 2013 году утвержденное соотношение расходов и поступлений составляло 14%; новая цель состоит в том, чтобы сократить его до менее чем 10%). На каждый 1 долл. США, инвестированный в сбор средств у частного сектора, приходится в среднем 4 долл. США поступлений. Основная часть чистых поступлений от частного сектора по линии регулярных ресурсов происходит из индивидуальных пожертвований; объем таких поступлений увеличился с 374 млн. долл. США в 2011 году до 457 млн. долл. США в 2013 году. Тенденции поступлений обещают увеличение поступлений от частных пожертвований в ближайшие годы. В период 2014–2017 годов ЮНИСЕФ и его национальные комитеты сосредоточат глобальные ресурсы на рынках с наибольшим потенциалом роста и наиболее эффективными с точки зрения затрат потоками поступлений: а) индивидуальные ежемесячные "объявления" пожертвований и наследие; и б) партнерства с корпорациями и глобальными фондами. Первый вариант основан на ограниченных поступлениях в качестве отправной точки и – посредством разумного управления в течение нескольких лет – превращении этих пожертвований в неограниченные поступления; во Франции 35% лиц, получивших по почте просьбу о пожертвовании и предоставивших средства для ликвидации чрезвычайной ситуации в Гаити, стали ежемесячными жертвователями, и прогнозируется, что портфель в размере завещанных 76 млн. долл. США, собранный национальными комитетами, вырастет до 200 млн. долл. США. Партнерства с корпорациями и глобальными фондами приносят порядка 290 млн. долл. США. Хотя анализ ЮНИСЕФ показывает, что корпоративные пожертвования не вырастут столь же значительно, как частные, нефинансовые обязательства, т.е. изменение поведения корпораций таким образом, чтобы они ответственно вели дела с учетом интересов ребенка, так же важны, как и мобилизация ресурсов.

ЮНИСЕФ	2006–2007 годы	2008–2009 годы	2010–2011 годы
Общее число сотрудников по мобилизации ресурсов	285	290	285
Общий объем бюджетных ресурсов без учета расходов на персонал	167 млн. долл. США	187 млн. долл. США	201 млн. долл. США
Общий объем добровольных взносов	3 631 695 771 долл. США	4 495 625 731 долл. США	6 537 629 000 долл. США
<p><b>ВПП:</b> Департамент услуг в области партнерства и управления в штаб-квартире возглавляется помощником Генерального секретаря. В рамках департамента имеется отдел, ответственный за государственные партнерства, отдел, ответственный за частные партнерства и отдел, ответственный за членство в Исполнительном совете. В состав Отдела по вопросам государственного партнерства входит специальная группа для поддержки мобилизации ресурсов на страновом уровне. Департамент услуг в области партнерства и управления также располагает периферийными отделениями связи в Бельгии, Германии, Испании, Китае, Объединенных Арабских Эмиратах, Республике Корея, Соединенных Штатах Америки, Франции и Японии. Каждый директор странового и регионального отделения непосредственно задействован в мобилизации ресурсов на оперативные нужды на местах. Практически во всех отделениях ВПП имеются сотрудники и координаторы по вопросам отношений с донорами, которые подотчетны страновым и/или региональным директорам. Объем средств, расходуемых на мобилизацию ресурсов, вычислить сложно: в организации много департаментов, и в расчет необходимо будет включить время страновых директоров и получаемую ими поддержку, а также мониторинг использования ресурсов и подготовку соответствующей отчетности. Тем не менее существует возможность собирать больше средств даже с нынешним числом сотрудников.</p>			
ВПП	2006–2007 годы	2008–2009 годы	2010–2011 годы
Общее число сотрудников по мобилизации ресурсов	По состоянию на 31 января 2013 года: 146		
Общий объем бюджетных ресурсов без учета расходов на персонал	27,4 млн. долл. США	21,4 млн. долл. США	24,5 млн. долл. США
Общий объем добровольных взносов	5 588 273 000 долл. США	9 493 800 000 долл. США	7 863 295 000 долл. США
<p><b>ФАО:</b> В рамках Департамента по вопросам технического сотрудничества Отдел по вопросам чрезвычайных ситуаций и восстановления отвечает за всю деятельность в условиях гуманитарного кризиса, Отдел по вопросам сотрудничества Юг–Юг и мобилизации ресурсов руководит осуществлением стратегии мобилизации корпоративных ресурсов, а Группа по вопросам технического сотрудничества работает с Программой технического сотрудничества ФАО и финансируется за счет начисленных взносов. Управление по вопросам коммуникации, партнерства и пропаганды (УКПП) взаимодействует с частным сектором, гражданским обществом, научно-исследовательскими учреждениями и кооперативами и организациями производителей. Департамент по вопросам технического сотрудничества действует в сотрудничестве с Управлением по вопросам стратегии, планирования и управления ресурсами. Раньше управление всеми ресурсами осуществлялось централизованно. В соответствии с новой моде-</p>			



лю существует централизованная структура для общей координации и унификации работы по мобилизации ресурсов, однако осуществление на региональном/страновом уровне в значительной степени децентрализовано и осуществляется посредством набора вспомогательных стратегий. Этот переход был сделан в ответ на передачу донорами полномочий на принятие решений на места. Штаб-квартира оказывает поддержку, утверждает все юридические соглашения с донорами и делегирует страновому директору полномочия на подписание соглашений. У ФАО есть два приоритета: а) диверсификация донорской базы, которая снизит риск фрагментации приоритетов организации, и б) убеждение доноров в необходимости ухода от целевой привязки средств. Попытки перехода к финансированию с незначительной целевой привязкой медленно приносят свои плоды (на настоящий момент 5–10%); однако, даже если доноры соглашаются на незначительную целевую привязку, они впоследствии делают много специальных запросов, которые вновь переводят средства в разряд ресурсов со значительной целевой привязкой.

ФАО	2006–2007 годы	2008–2009 годы	2010–2011 годы
Общее число сотрудников по мобилизации ресурсов	2,25	3	14
Общий объем бюджетных ресурсов без учета расходов на персонал	728 270 долл. США	863 567 долл. США	841 649 долл. США
Общий объем добровольных взносов	1 051 613 000 долл. США	1 443 847 000 долл. США	1 790 453 000 долл. США

### III. Управление рисками

79. Когда Организация Объединенных Наций только создавалась, единственным источником средств были ее государства-члены. В настоящее время источники финансирования более разнообразны: НПО, частный сектор, частные фонды, а недавно – в силу переворота в способах коммуникации – к ним добавились и отдельные граждане. Организация Объединенных Наций приспосабливается к этой реальности и осознает, что система должна работать и с донорами, которые не являются государствами-членами<sup>18</sup>. Должная осмотрительность обычно понимается как осторожность, которую следует проявить разумному человеку или организации, прежде чем вступить в соглашение с другой стороной. Поскольку риск для репутации организации велик, процесс должной осмотрительности имеет жизненно важное значение для принятия решения о том, с кем иметь дело, в том числе для предотвращения потенциального "входа через заднюю дверь". Актуален опыт проведения процессов должной осмотрительности такими подразделениями, как МСЭ, ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ВОЗ и ВПП.

80. Большинство организаций сообщили, что располагают политикой в области управления рисками, с помощью которой пытаются снизить опасность, угрожающую их репутации. Во многих организациях процесс контроля должной осмотрительности проводится теми же лицами, которые осуществляют мобилизацию ресурсов у структур, подлежащих проверке с точки зрения должной осмотрительно-

<sup>18</sup> Например, в ВОЗ любой донор, вносящий более 1 млн. долл. США, будет включен в диалог о финансировании, что для ВОЗ означает, что в нем также примут участие фонды.

сти. По мнению Инспектора, это создает конфликт интересов. Организации могут решить эту проблему посредством создания отдельных подразделений, осуществляющих контроль должной осмотрительности с привлечением одного или двух других департаментов, например юридического или финансового.

81. ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНФПА, ЮНИСЕФ и УВКБ сообщили, что для проведения процесса должной осмотрительности они используют критерии принятия и исключения (отсутствие оружия, отсутствие табака, отсутствие порнографии и детской эксплуатации, отсутствие алкоголя и продовольствия, отсутствие пристрастия к игре). Хотя все учреждения сотрудничают друг с другом через участие на высоком уровне в группе по Глобальному договору, ПРООН, ЮНФПА и ЮНИСЕФ сообщили, что заинтересованы в распространении концепции должной осмотрительности на семью Организации Объединенных Наций в более широком смысле. **Инспектор согласен с этой точкой зрения и настоятельно призывает исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций изучить способы рационализации выполнения общих шагов процесса контроля должной осмотрительности, с тем чтобы не было необходимости их отдельного повторения каждым подразделением.**

82. ЮНИСЕФ проводит обзор всего своего портфеля один раз в год, а каждого индивидуального партнерства – в момент его начала и при принятии решения о продлении. Уровень проверки, проводимой УВКБ, зависит от величины взноса; обзор пожертвований на сумму более 100 000 долл. США проводится общеорганизационным комитетом под председательством Верховного комиссара. Аналогичным образом в ВПП присутствует комитет старшего уровня под председательством заместителя Директора-исполнителя, а в ФАО – внутренний комитет, который проводит процесс должной осмотрительности при участии ее юридических департаментов.

83. УВКБ взаимодействует с частными лицами таким же образом, как оно взаимодействует с корпорациями. В деликатных случаях проводятся консультации с другими учреждениями. Что касается частного сектора, то ЮНЭЙДС использует частную компанию для выявления случаев нарушения прав человека. ЮНЭЙДС избегает контактов с фармацевтическими компаниями, связанными с лечением ВИЧ/СПИДа, с тем чтобы они не рекламировали их взаимоотношения, тогда как ВОЗ вступает в партнерства с фармацевтическими компаниями при условии наличия соответствующих гарантий и брендмауэров, например взносов в виде медикаментов. МСЭ находится в ином положении в силу структуры своего членского состава, который включает в себя субъектов частного сектора. Они платят взнос, который зависит от типа членства. Поэтому процесс должной осмотрительности в МСЭ проводится не с этической, а с юридической точки зрения и имеет форму утверждения корпоративных соглашений.

84. Доноры несут ответственность перед своими клиентами, которые требуют повышения подотчетности и транспарентности. Поэтому доноры становятся все менее терпимы к растрате активов и хотят работать с организациями, которые могут измерять результаты своей работы и выполнять данные обещания. Организации разрабатывают механизмы внутреннего контроля, инвестируют средства в предупреждение мошенничества и вводят в действие политику абсолютной нетерпимости к мошенничеству; тем не менее ни одна организация, как и ни одно правительство или учреждение, не может сказать, что не подвергается никакому риску мошенничества, будь то в рамках самой организации или в отношениях с партнерами-исполнителями.

85. Организации системы Организации Объединенных Наций считают, что несут 100% риска, когда работают в условиях конфликта/чрезвычайной ситуации. Кроме того, раньше доноры принимали на себя риск, связанный с партнером-исполнителем, но сейчас эти риски переложены на организации системы Организации Объединенных Наций. Таким образом, организации включают в соглашения с партнерами-исполнителями типовые положения, с тем чтобы перевести риск на них.

86. В ходе собеседований поднимался вопрос просьб доноров о возмещении убытков, понесенных в результате мошенничества. Деятельность организаций системы Организации Объединенных Наций не приносит прибыли. Если организации поступает запрос на возмещение убытков одному донору, то она может использовать либо средства, предоставленные другим донором, либо основные ресурсы; однако все доноры выступают против перекрестного субсидирования неосновной деятельности за счет основных ресурсов. Поэтому донор, делающий целевую привязку только 10% своих средств, потенциально субсидирует донора, делающего целевую привязку 90% своих средств ("хорошие" доноры субсидируют "плохих" доноров).

87. Совместное несение рисков относится не только к возмещению средств в случае мошенничества. Организации сообщили, что опытным путем было установлено, что доноры не любят сюрпризов: они хотят получить информацию заранее и придают большое значение коммуникации. Инспектору рассказали о ситуации, когда организация получила половину обещанного объема средств и обязательство о выплате второй половины крупной суммы на ликвидацию последствий стихийного бедствия. Однако, когда из-за наводнения товары пришлось использовать по иному назначению, донору не понравилось, что с ним не были проведены немедленные консультации, он не учел чрезвычайных обстоятельств и отказался от осуществления второго платежа. Это был нетрадиционный донор, с которым организация не имела долгосрочных отношений. Недостающие средства пришлось возмещать за счет основных ресурсов.

**88. Инспектор указывает организациям на необходимость разработки надежных процедур управления рисками, включая финансовые правонарушения, и обеспечения наличия механизмов совместного несения рисков как с донорами, так и с партнерами-исполнителями.**

89. Надзорные органы, как внутренние, так и внешние, играют важную роль. В дополнение к представлению замечаний и вынесению рекомендаций о необходимости разработки стратегии, политики и структур в целях улучшения надзора за управлением, они также активно занимаются предупреждением организаций о повышенном риске, связанном с недавними изменениями и практиками в области мобилизации ресурсов, подчеркивая необходимость их смягчения. **Инспектор призывает исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций уделять больше внимания рекомендациям надзорных органов, касающимся мобилизации ресурсов, особенно необходимости эффективного решения проблемы повышенного риска, связанного с возникающими тенденциями, изменениями и практиками в данной сфере.**

***Точка зрения государств-членов***

90. Доноры, с которыми были проведены консультации, согласны с тем, что подразделение, принимающее средства, должно иметь навыки, ресурсы и возможности для профессионального и эффективного управления деятельностью,

для осуществления которой были получены средства. Они считают, что у организаций должны иметься системы и процессы в области безопасности и финансов, которые позволяют обеспечивать сохранность кадровых и материальных ресурсов и отчитываться за использование средств, а также дисциплинарные процедуры для сотрудников, подозреваемых в неправомерных действиях, правонарушениях и проступках.

91. Большинство доноров, с которыми были проведены консультации, согласны с тем, что работа в небезопасных условиях включает в себе дополнительные риски; что управление рисками является совместной обязанностью всех партнеров по развитию (стран осуществления программ, учреждений и доноров) и что сотрудничество в интересах развития невозможно без некоторого риска. Некоторые доноры поддерживают реформы, направленные на более совершенную классификацию расходов и возмещение для покрытия дополнительных расходов для обеспечения безопасности и на сокращение перекрестного субсидирования за счет основного финансирования. Многие выступают за укрепление механизмов обмена сведениями о выявленных рисках и стратегиях их смягчения, в том числе посредством использования платформ информации о рисках и создания общих стандартов для оценки и обмена данными.

92. Большинство доноров, с которыми были проведены консультации, придерживаются политики абсолютной нетерпимости к убыткам и добиваются полного возмещения растроченных средств; они признают, что использование ресурсов бывает неэффективным, но мошенничество и коррупция недопустимы. Они ожидают, что организации также будут придерживаться политики абсолютной нетерпимости и полного возмещения присвоенных средств. Они придают большое значение раннему и систематическому обмену информацией. Кроме того, донорам хотелось бы, чтобы организации приняли надежные международные фидуциарные и юридические стандарты, обеспечивали их осуществление и применение и ввели в действие механизмы внутреннего контроля, в том числе связанные с надзором, для предотвращения растраты средств и мошенничества.

93. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность мобилизации ресурсов.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, если они еще этого не сделали, следует ввести в действие процессы управления рисками и должной осмотрительности для мобилизации ресурсов; в частности, они должны включать в себя обеспечение того, чтобы контроль должной осмотрительности не осуществлялся лицами, занимающимися сбором средств.**

## **IV. Ограничения и требования со стороны доноров**

94. Большинство опрошенных государств-членов, являющиеся донорами, указали, что не предъявляют особых требований к отчетности организаций. Тем не менее большинство организаций считают особые требования к отчетности, предъявляемые донорами, значительным бременем. Заинтересованные круги в государствах-членах, являющихся донорами, требуют от них обоснования расхо-

дов и предъявления результатов, и поэтому те, в свою очередь, требуют большей подотчетности и более частого представления отчетности. Отчетность, адаптированная к запросам каждого конкретного донора, стоит дорого; она требует персонала, времени и иногда сбора данных вручную, если система общеорганизационного планирования ресурсов организации не выдает финансовых отчетов, в которых представлена необходимая информация. Это влечет за собой повышение операционных расходов, и доноры хотели бы, чтобы они покрывались организациями, но последним было бы желательно переложить хотя бы часть этих затрат на плечи доноров. Инспектор обеспокоен тем, что если у каждого донора будет свой шаблон отчетности, то организация сосредоточит усилие на заполнение каждого такого шаблона, что не обязательно будет означать более продуктивную отчетность.

95. Ведение переговоров о заключении партнерского соглашения о взносах с финансирующим партнером, включая юридические, отчетные, ревизионные и другие аспекты, само по себе является сложной задачей; адаптация соглашения к требованиям отдельных доноров делает ее еще более трудозатратной. Разработка стандартного шаблона для представления отчетности донорам, который, с одной стороны, удовлетворяет большинству требований доноров, а с другой стороны, достаточно гибок для использования различными структурами и соответствия различным требованиям отдельных доноров, является насущной проблемой.

96. Организации разъяснили Инспектору, что возможности стран, в которых осуществляются программы, в области представления подробной отчетности об использовании средств не всегда соответствуют требованиям доноров. Кроме того, полевые отделения организаций не всегда укомплектованы сотрудниками, имеющими необходимую квалификацию для подготовки отчетности. Большинству организаций пришлось повысить качество и своевременность представления отчетности донорам: ФАО нанимает профессиональных писателей для подготовки докладов; ЮНФПА для отслеживания представляемых материалов ввел в действие Систему учета соглашений с донорами и представляемой им отчетности, но полномочия по подготовке и представлению отчетности донорам делегированы страновым отделениям; МОТ располагает централизованной системой отслеживания представляемой донорам отчетности, служащей для обеспечения того, чтобы полевые отделения и технические группы своевременно представляли донорам доклады, соответствующие согласованным стандартам.

97. ЮНИСЕФ, УВКБ и ВПП считают, что укрепление подотчетности и представление отчетности может помочь уйти от средств с конкретной привязкой, и в этой связи жизненно важную роль играет добротная система общеорганизационного планирования ресурсов. УВКБ взяло на заметку некоторые требования к отчетности, которые побудили его усовершенствовать и укрепить свою функцию представления докладов. ВПП начала обследование доноров, направленное на выяснение того, как ее отчеты используются и каким образом они могут быть улучшены. Она выяснит требования и представит донорам информацию о том, что можно будет включить в ее стандартные отчеты и сколько это будет стоить. Конечным результатом станет усовершенствованная система управления информацией и представления отчетности.

98. Обзоры, проведенные некоторыми крупными донорами, подействовали на многие организации отрезвляюще, побудив их провести серьезный самоанализ, несмотря на то, что подобные обзоры проводились с точки зрения приоритетов доноров, а не приоритетов, согласованных на организационном или межправи-

тельственном уровне. Большинство организаций использовали данные обзоры для того, чтобы усовершенствовать практику и процедуры, и прилагают усилия для повышения своей эффективности и действенности.

99. Тем не менее Инспектор согласен с мнением организаций системы Организации Объединенных Наций о том, что, хотя их подталкивают к унификации своих процедур, государства-члены, являющиеся их донорами, сами не могут унифицировать свои процедуры. Многосторонняя сеть оценки результатов работы организаций (МСОРРО) – это сеть, состоящая из 18 стран-доноров, которые заинтересованы в оценке организационной эффективности финансируемых ими основных многосторонних организаций<sup>19</sup>. Члены МСОРРО договорились проводить совместные оценки, обмениваться информацией и основываться на опыте друг друга при проведении мониторинга и оценки. Однако многие из этих доноров проводят собственные оценки. Организации, подвергаемые тщательным проверкам, помимо договоренностей о надзоре, на которые согласились их государства-члены, несут тяжелое бремя. Европейская комиссия провела обзор по четырем направлениям<sup>20</sup>, а теперь Министерство по вопросам международного развития Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, Норвежское агентство по сотрудничеству в целях развития и другие субъекты вводят процессы обзора, аналогичные применяемым МСОРРО. Уроки, извлеченные из одного обзора, не учитываются другими; все хотят индивидуального подхода. По всей видимости, утверждение конкретной оценки не принимается всем сообществом доноров. В целях сокращения административного бремени и снижения операционных расходов необходимо разработать общую систему представления отчетности такого формата, который отвечал бы ожиданиям доноров и удовлетворял основным требованиям в отношении содержания, периодичности и конечного использования средств.

#### ***Точка зрения государств-членов***

100. Доноры принимают ежегодные отчеты организаций в отношении их основных взносов, однако требования к отчетности для взносов с конкретной привязкой не могут быть отменены. В этой связи большинство доноров заявили, что они принимают собственный формат отчетности организаций системы Организации Объединенных Наций, однако они обращают особое внимание на важность качества таких отчетов и их своевременное представление. Инспектор считает важным тот факт, что некоторые доноры признают, что особые донорские требования к отчетности являются одной из главных причин недостаточной эффективности работы организации системы Организации Объединенных Наций, поскольку они порождают дополнительные затраты и серьезную нагрузку, в частности для небольших отделений на местах с ограниченным потенциалом, и заявляют о том, что их нужно свести к минимуму и согласовывать с другими донорами для разработки общего подхода. Один из доноров объяснил, что ввиду сокращения его собственного персонала как в столице, так и на местах он изучает способы упроще-

<sup>19</sup> Членами МСОРРО являются Австралия, Австрия, Бельгия, Германия, Дания, Ирландия, Испания, Канада, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Республика Корея, Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии, Соединенные Штаты Америки, Финляндия, Франция, Швейцария и Швеция.

<sup>20</sup> Европейская комиссия обеспечивает, чтобы международная организация применяла в своих процедурах бухгалтерского учета, ревизии, контроля и закупок стандарты, которые предоставляют такие же гарантии, как и стандарты, согласованные на международном уровне.

ния требований к отчетности, поскольку ему нужны ресурсы для анализа предоставляемой ему информации.

101. Требование о получении все большей и большей информации стало обычным явлением; всем нужно к этому привыкнуть и создать необходимые возможности для предоставления по запросу информации в должной форме. Важно, чтобы организации системы Организации Объединенных Наций делали все возможное для направления оперативных ответов на запросы о предоставлении информации. При этом, если некоторые запросы являются практически невыполнимыми, организациям следует отклонять их или запрашивать дополнительное финансирование для их удовлетворения. Для сведения к минимуму административной нагрузки и сокращения операционных издержек необходимо создать общую стандартизированную или согласованную систему отчетности, а также разработать формат, который смог бы удовлетворить ожидания доноров и охватить все основные требования, касающиеся содержания, периодичности, конечного использования средств, процессов обеспечения должной осмотрительности и так далее.

102. Большинство доноров заявили, что они поддерживают принцип согласованности и синергизма в системе Организации Объединенных Наций, а также общие механизмы оценки, такие как МСОРРО, однако на практике некоторые доноры проводят свои собственные оценки результатов работы организаций, на основе которых они принимают свои решения о финансировании. Все доноры поддерживают принцип единого аудита с требованиями о том, чтобы аудит проводил надежный и эффективный орган по надзору; соблюдался принцип открытости и транспарентности сведений и составленные аудиторские отчеты доводились до сведения доноров. Доноры хотят укрепить внутренний и внешний контроль организаций и их руководящих органов. Некоторые доноры также предлагают унифицировать и объединить основные и неосновные бюджетные ресурсы в единый бюджет организации и обеспечить предоставление Комиссии ревизоров полной отчетности и проведение ею соответствующей оценки. Организации, которые начали составлять свои доступные донорам ревизионные отчеты, обратили внимание на то, что с момента начала этой операции от доноров стало поступать меньше вопросов, т.е. обеспечение большей транспарентности может обезоружить доноров.

103. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность мобилизации ресурсов.

#### **Рекомендация 5**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует наладить диалог с соответствующими донорами для согласования общих требований к отчетности, что позволит упростить процесс представления отчетности для соответствующих организаций и предоставлять донорам интересующую их информацию с целью оптимизации отчетной нагрузки и сокращения сопутствующих расходов.**

## V. Координация

104. Организации, в которых нет стратегии мобилизации ресурсов и/или специального подразделения для координации действий по реализации такой стратегии сталкиваются с потенциальным риском инвестирования значительных ресурсов в нескоординированное взаимодействие с донорами, от которого они могут не получить надлежащей отдачи. Даже организациям, в которых созданы надлежащие стратегия/политика и должностные обязанности, пришлось разработать руководящие принципы разделения труда и создать процедуры утверждения новых инициатив во избежание внештатных ситуаций. Большинство организаций создали систему координационных центров для недопущения того, чтобы различные подразделения организации сообщали одному и тому же донору разную информацию, а также разработали руководящие указания в отношении взаимодействия с донорами на местном уровне и на уровне штаб-квартиры.

105. Большинство доноров используют смешанную модель, при которой основной объем их взносов выделяется и контролируется централизованно, а остальной их частью децентрализованно управляют на местах. В этой связи организации и структуры активизировали свою работу по мобилизации ресурсов на местах. Это повышает расходы организации, так как им необходимо наращивать потенциал и расширять права и возможности отделений на местах на страновом и региональном уровнях. Поскольку мобилизация средств стала одной из основных функций отделений на местах, появилась необходимость в расширении профессиональной подготовки персонала на местах по вопросам мобилизации ресурсов, в том числе в специальной подготовке, посвященной странам, присоединившимся к инициативе "Единство действий", с учетом их контекста.

106. По мнению некоторых, конкуренция между организациями существует скорее в теории, чем на практике. Другие считают ее реальностью и, возможно, фактором процветания и общим стимулом к оценке своей совокупной выгоды, более целенаправленным действиям и демонстрации результатов своей работы.

107. Инспектору было интересно изучить роль координатора-резидента в мобилизации ресурсов для страновых групп Организации Объединенных Наций. В этой связи он провел опрос среди представителей организаций в их штаб-квартирах, обследовал деятельность координаторов-резидентов и в рамках тематического исследования, а также провел беседы со страновой группой и представителями государств-участников, выполняющих функции доноров, в Мозамбике. Некоторые организации отмечают потенциальный конфликт интересов и отсутствие функционального брандмауэра между ролью координатора-резидента и ролью представителя-резидента ПРООН. Они считают, что круг ведения координаторов-резидентов настолько "перегружен", что существование подобного человека должно предполагать наличие у него сверхчеловеческих возможностей. Хотя координационный элемент должен существовать, организации понимают, что не все координаторы-резиденты могут быть компетентными специалистами по всем темам и одинаково представлять все организации. Кроме того, ожидается, что координаторы-резиденты должны заниматься мобилизацией ресурсов, однако не все люди могут естественным образом выполнять эти функции, а значит нельзя ожидать гарантированных результатов, однако эту проблему можно решить за счет профессиональной подготовки. Координаторы-резиденты должны координировать деятельность, но они не могут заставить подразделения достигать определенных результатов, поэтому, будучи основным субъектом по работе с донорами, коорди-



натор-резидент не вправе давать донорам обещания относительно достижения конкретных результатов.

108. Обследование координаторов-резидентов проводилось совместно с обследованием в рамках обзора ОИГ под названием "Процесс отбора и назначения координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, включая подготовку, профессиональное обучение и поддержку их работы" (JIU/REP/2013/3). Из 126 координаторов-резидентов, которым было предложено ответить на вопросы обследования, 77 человек заполнили часть, касающуюся исследования вопроса мобилизации ресурсов.

109. По мнению 80,6% координаторов-резидентов, тот факт, что они одновременно являются представителями-резидентами ПРООН и координаторами-резидентами Организации Объединенных Наций, никак не противоречит их работе по мобилизации ресурсов для страновых групп, а 76,6% считают, что страновые группы доверили им работу по мобилизации ресурсов от их имени<sup>21</sup>. Несмотря на то, что 87% координаторов-резидентов отмечают, что они обладают необходимыми профессиональными знаниями для мобилизации ресурсов для страновых групп, лишь 48,1% утверждают, что им не нужно специальное обучение по мобилизации ресурсов для выполнения своих обязанностей.

110. В ходе обследования координаторы-резиденты указали следующие трудности и проблемы, связанные с мобилизацией ресурсов для страновых групп:

- поведение доноров: изменение финансового положения доноров/глобальный экономический кризис; уменьшение интереса к некоторым странам и объема выделяемых для них ресурсов; сокращение количества доноров в стране; изменение приоритетов доноров; нежелание доноров делать взносы в целевые фонды с участием нескольких партнеров и предпочтение двусторонних отношений; целевое ассигнование средств;
- конкуренция между организациями системы Организации Объединенных Наций: отсутствие четкого разграничения мандатов; зависимость от решения канцелярии координатора-резидента по "справедливому" распределению нецелевых средств; отсутствие руководящих указаний из штаб-квартиры отдельных организаций по совместной мобилизации ресурсов в рамках страновых групп и отсутствие требований, предъявляемых к отчетности страновых представителей за совместную мобилизацию ресурсов; отсутствие гибкости со стороны представителей учреждений системы Организации Объединенных Наций; предпочтение двусторонних отношений; отсутствие обмена информацией между учреждениями и между учреждениями и координатором-резидентом; использование личных контактов на высшем уровне правительства принимающей страны или с ключевыми донорами, т.е. закрытие дверей для остальных участников;
- унификация процессов и процедур; различные ставки и структуры накладных расходов; отсутствие Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР), совместных программ и/или совместной стратегии мобилизации ресурсов; различные механизмы управления ресурсами в различных учреждениях;

<sup>21</sup> Инспектор отмечает, что 54 координатора-резидента работали в ПРООН до того, как стали координаторами-резидентами.

- конфликт интересов: необходимость мобилизации неосновных ресурсов для ПРООН, с одной стороны, и для РПООНПР, с другой стороны; представление о том, что ПРООН предпочитает, чтобы мобилизацией ресурсов для ПРООН занимались координаторы-резиденты и/или представители-резиденты; может сложиться представление, что посредническая роль координатора-резидента подрывается в случае принятия решения в пользу ПРООН, даже если факты подтверждают обоснованность такого решения;
- потенциал: отсутствие квалифицированного персонала для решения межучрежденческих вопросов и профессиональной поддержки координаторов-резидентов в деятельности по мобилизации ресурсов; отсутствие центральных информационных систем для предоставления данных о результатах работы.

#### **Тематическое исследование на примере Мозамбика**

Мозамбик был выбран, поскольку он является страной, присоединившейся к инициативе "Единство действий", и поэтому координация деятельности по мобилизации ресурсов должна быть налажена как между учреждениями, так и между донорами. Это – страна, где существуют проблемы мобилизации ресурсов, поскольку она не является ни постконфликтной зоной или зоной гуманитарного кризиса, ни страной со средним уровнем дохода.

В общей сложности 22 учреждения реализуют программы по линии РПООНПР для Мозамбика, которые охватывают три основных направления и восемь результатов. План управления Организации Объединенных Наций является оперативным планом реализации РПООНПР, и он включает в себя стратегию мобилизации ресурсов. Общая бюджетная система представляет собой инструмент, показывающий ежегодные необходимые и имеющиеся ресурсы по каждому направлению деятельности по линии РПООНПР. По подсчетам общий объем финансовых средств, необходимых для реализации плана действий РПООНПР на 2012–2015 годы, составил 722 млн. долл. США. С точки зрения показателей выполнения (увеличение с 120 млн. долл. США в 2009 году до 140 млн. долл. США в 2011 году). Этот план действий является слишком амбициозным по сравнению с реальными возможностями участвующих учреждений.

РПООНПР основана на работе группы по вопросам результатов развития, сопредседатели которой представляют две разные организации, отвечающие за общие результаты работы по каждому основному направлению, и занимаются поддержанием связей по вопросам мобилизации ресурсов и изучением возможностей. Координатор-резидент руководит инициативной работой, а группа по вопросам результатов развития – деятельностью по реагированию. Фонд "Единая ООН" позволяет донорам поддерживать итоги РПООНПР посредством многолетнего финансирования без конкретной привязки или с мягкой привязкой. Модель поведения доноров изменилась: они перешли от согласованного подхода к распределению объединенных средств к адресному финансированию программ. Страновая группа Организации Объединенных Наций решила, что пока эта модель применяется последовательно и предпринимаются общие усилия, способ финансирования не имеет значения.

На членов страновой группы возложена сложная задача по удовлетворению двойных ожиданий: им нужно составить прогноз результатов работы как для страновой группы, так и для штаб-квартир. Каждое учреждение в Мозамбике считает себя частью инициативы "Единая Организация Объединенных Наций", однако в штаб-квартирах подразделения в первую очередь озабочены

интересами своего собственного учреждения. Например, все члены страновой группы сходятся во мнении о том, что общая бюджетная система является полезным инструментом, поскольку она позволяет увидеть пробелы в ресурсах. Однако между инструментами и программными и бюджетными циклами учреждений нет синергизма. Используется различная терминология; вызывает беспокойство то, что данные, содержащиеся в общей бюджетной системе, невозможно сопоставить (т.е. средства, которые являются основными для одного учреждения, могут не являться таковыми для другого, или же одно учреждение включает зарплату сотрудников, а другое может не включать ее). **Инспектор полностью убежден в том, что эту проблему можно решить лишь на уровне КСР и что ее решение позволит повысить эффективность этой системы в качестве инструмента совместного планирования программ, мобилизации ресурсов и мониторинга реализации Плана Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития.**

Существуют различия в том, какие результаты штаб-квартиры учреждений хотят получить от своих страновых отделений, и в том, что страновые отделения могут сделать в рамках инициативы "Единство действий" на основе согласованного кодекса поведения. Согласованный страновой группой кодекс поведения является крайне полезным, поскольку он четко устанавливает обязанности каждого субъекта. Все учреждения ощущают поддержку координатора-резидента в их деятельности по мобилизации ресурсов. Несмотря на отсутствие реальной конкуренции за ресурсы, складывается ощущение, что "крупные" учреждения склонны игнорировать интересы "малых" учреждений. Небольшие страновые учреждения сталкиваются с проблемой недостатка ресурсов для наращивания потенциала, необходимого для охвата всех видов деятельности. "Крупные" учреждения отметили необходимость, чтобы "малые" учреждения сосредоточили внимание на своих сильных сторонах и выступали в качестве партнеров "крупных" учреждений. Они считают, что распыление работы по многим направлениям при наличии ограниченных ресурсов не приведет ни к каким результатам.

Потенциальными нетрадиционными донорами для Мозамбика являются страны БРИКС, главным образом в рамках сотрудничества по линии Юг–Юг, а также Турция, Китай и Республика Корея. Что касается диверсификации посредством задействования частного сектора (главным образом в добывающих отраслях), страновая группа подготовила программный документ, в котором она решила защищать свою позицию нейтрального партнера и участвовать лишь в консультировании добывающих компаний по вопросам расходования их средств. Страновая группа также пришла к выводу о том, что во многих учреждениях корпоративные партнерские связи централизованно устанавливаются их штаб-квартирами и жестко регулируются, поэтому очень непросто координировать эту работу на местном уровне.

#### ***Точка зрения государств-членов***

111. Инспектор обнаружил, что государства-члены, выступающие в качестве доноров, обеспокоены тем, что мандаты некоторых учреждений дублируются, и учреждения занимаются схожими видами деятельности при отсутствии видимой координации между ними. Доноры также подчеркивают, что никакое дублирование не должно подрывать работу на местах. В случае дублирования доноры стремятся отдавать предпочтение организациям, обладающим сравнительным преимуществом в конкретном секторе. Они отмечают необходимость сосредоточить

вать внимание на специфике конкретной организации. Некоторые доноры заявили, что они будут принимать свои решения о финансировании на основе обзоров отчетности, проводимых основными донорами (например многосторонний обзор помощи, проводимый Министерством по вопросам международного развития Соединенного Королевства), и независимыми учреждениями, такими как МСОПРО, в соответствии с критериями качества, эффективности и действенности.

112. Доноры далее заявили, что любая реформа системы развития Организации Объединенных Наций должна быть направлена на устранение проблемы "размытия мандатов" между организациями и на укрепление деятельности в рамках инициативы "Единство действий". Руководящие органы организаций обязаны не допускать дублирования работы различных организаций и выступать за четкое разделение обязанностей и взаимодействие в случае выполнения организациями схожих мандатов. Доноры отметили, что ЧВОП может сыграть в этой связи полезную роль. Инспектор считает, что Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР) может лучше всего четко распределить мандаты и направления деятельности между учреждениями, в том числе более четко установить сферу компетенции и оперативный потенциал учреждений.

**113. Инспектор призывает исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций принять меры по определению и укреплению процедур и практики для эффективной координации деятельности по мобилизации ресурсов внутри организаций и между ними.**

## **VI. Извлеченные уроки и передовая практика**

114. Признавая отсутствие чудодейственного средства для мобилизации ресурсов, Инспектор заинтересовался тем, какие уроки извлекли различные организации и какую они используют передовую практику. Ни одна организация официально не анализирует извлеченные уроки и не ведет их учет; структуры, которые смогли привлечь значительные ресурсы, отметили следующие извлеченные уроки и передовую практику:

- осознать важность мобилизации ресурсов в условиях конкуренции, увеличения спроса и сокращения ресурсов;
- разработать эффективное программное заявление и четко сформулировать стратегические цели; организация должна распространять информацию и обеспечить понимание ее мандата посредством активной работы, участия исполнительного главы и взаимодействия с другими партнерами;
- постоянно изучать, определять и использовать возможности; исполнительные главы должны работать на "передовой линии", не перекладывать все обязанности по мобилизации ресурсов исключительно на группы по мобилизации ресурсов; определять, на каком уровне принимаются решения в организационной структуре доноров, и работать на этом уровне; устанавливать и развивать контакты с лицами, которые фактически принимают решения и оказывают влияние;
- поддерживать связи с донором; ключевое значение имеет рациональное управление; также важно поддерживать личные контакты на высоком уровне;

- разбить на составляющие термин "донор" в случае государств-членов (различные министерства, департаменты и технические подразделения) и понять, какие факторы влияют на их поведение и стратегию мобилизации ресурсов (аудиторы, лобби, лоббисты, программа обеспечения эффективности помощи, давление со стороны парламентариев, гражданское общество, НПО, средства массовой информации, эффект "Си-эн-эн", активизм социальных сетей и т.д.);
- при работе с неправительственными донорами приспособить профессиональный язык и продукты, разработанные для правительственных доноров, к языку, понятному внешнему миру; сделать их доступными и доходчиво доносить информацию организации;
- признать, что доноры настаивают на повышении прозрачности, подотчетности, эффективности и рациональности в использовании ресурсов и при этом они хотят быть на виду, хотят, чтобы их узнавали, а также хотят, чтобы все знали, на чьи взносы проводится деятельность;
- признать, что увеличение требований к отчетности и ужесточение ограничений на использование ресурсов стали обычным явлением, поэтому ключевое значение имеют сбор и систематизация информации и данных таким образом, который позволяет оперативно реагировать на такие требования;
- сначала демонстрировать результаты, затем рекламировать организацию: ключевое значение имеют результативность, продуктивность и эффективность; доноров интересуют хорошо зарекомендовавшие себя организации;
- улучшить способы оценки и сообщения результатов; организация может демонстрировать хорошие результаты, однако быть не в состоянии доносить их до сведения доноров в понятной им форме, вследствие чего донорам не передается суть поступающей информации;
- научиться презентовать организацию; показывать, что взносы в организацию являются рациональным вложением средств, выгодной сделкой и что организация демонстрирует хорошие результаты за счет эффективной работы, подотчетности, повышенного надзора, активизации операций на местах и сокращения расходов на штаб-квартиру;
- предоставлять своевременную и актуальную информацию; доноры не любят сюрпризов; они предпочитают услышать о каком-либо подозрении или утверждении сначала от самой организации, нежели узнать о них из средств массовой информации или от какой-либо другой третьей стороны.

**115. Инспектор рекомендует участвующим организациям создавать сообщества по обмену практикой или схожие форумы или неформальные сети, в рамках которых специалисты по мобилизации ресурсов могут делиться извлеченными уроками и передовой практикой и политикой, позволяющими достигать желаемые результаты.**

## VII. Воздействие глобального экономического кризиса

116. С учетом времени проведения исследования Инспектор серьезно заинтересовался последствиями нынешнего глобального экономического кризиса для деятельности по мобилизации ресурсов. ПРООН сообщила, что она ожидала последствия кризиса, но не его продление в Европе, где находятся ее основные доноры. Традиционные доноры сокращают объем финансирования быстрее, чем нетрадиционные доноры его увеличивают. ВПП рассматривает кризис как период упущенных возможностей. На протяжении последних пяти лет ее финансирование оставалось стабильным, но при этом оно выше, чем то, которое отмечалось в предыдущие пять лет, поэтому потери связаны с неисчислимыми возможностями, которыми она могла бы воспользоваться.

117. Первый этап экономического кризиса позволил ФАО привлечь внимание к проблеме продовольственной безопасности, однако сейчас она ощущает отсроченные последствия кризиса. Из общего объема ресурсов 50% поступают на ликвидацию чрезвычайных ситуаций, и в каждый конкретный год отмечаются пики в зависимости от характера произошедших чрезвычайных ситуаций. Инспектор отметил, что реакция на чрезвычайные ситуации свидетельствует о способности крупных доноров год за годом оперативно мобилизовать и выделять значительные средства на преодоление чрезвычайных ситуаций.

118. ЮНИСЕФ сообщил о том, что кризис не так сильно отразился на нем с точки зрения ресурсов, однако он предполагает, что доноры будут еще больше ужесточать требования к результатам, которые они хотят видеть, в связи с сокращением средств, выделенных донорами. Вместе с тем он считает, что каждая организация должна быть готова демонстрировать надлежащие результаты.

119. Для ВОЗ период 2010–2011 годов оказался сложным, поскольку фактический объем ресурсов был существенно меньше, чем составленный бюджет. Впоследствии ситуация улучшилась, но все же несколько ключевых для ВОЗ доноров не смогли предоставить изначально обещанный объем ресурсов ввиду кризиса в их собственной экономике.

120. Инспектор считает, что с точки зрения доноров основным последствием глобального экономического кризиса стало уделение еще большего внимания итогам реализации программ и управлению операциями в каждой организации, в том числе определению того, эффективно и рационально ли используются средства на персонал и другие нужды. Это стало следствием более тщательных проверок и в некоторых случаях сокращения бюджетных ассигнований на оказание помощи, а также повышения внимания к подотчетности, транспарентности и эффективности предоставляемой помощи в собственных странах.

## VIII. Задачи на будущее

121. Необходимо дополнительно исследовать, каким образом на мобилизацию ресурсов влияет способ исчисления, регулирования и использования средств на вспомогательное обслуживание программ. Важное значение этого вопроса рассматривается в резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи. Основное внимание уделяется полному возмещению затрат и определению реальных административных расходов, включая основу для расчета, необходимость не допускать "бесплатного" участия и перекрестного субсидирования, а также изучение ряда име-

ющихся возможностей, включая возможность покрытия части административных и вспомогательных расходов в рамках проекта.

122. Увеличение объема добровольных взносов также приводит к росту численности сотрудников, что в свою очередь ведет к увеличению долгосрочных условий обязательств для организации, возникающих в результате увеличения расходов по персоналу, таких как накопленные отпуска, медицинское страхование и пенсионные взносы. Инспектор считает, что этому аспекту часто не уделяется достаточного внимания в ходе обсуждения вопросов мобилизации ресурсов.

123. Согласование повестки дня в области развития на период после 2015 года и определение "целей устойчивого развития", по мнению Инспектора, вероятнее всего, будут способствовать более активной мобилизации ресурсов. На мобилизацию ресурсов также, скорее всего, положительно повлияет обязательство многих традиционных доноров выделять к 2015 году 0,7% своего валового национального дохода на официальную помощь в целях развития (резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи, пункт 30).

124. Быстрое развитие политики и практики в области обеспечения социальной ответственности корпораций открывает возможности для увеличения объема взносов со стороны частного сектора. Кроме того, необходимо изучить проблемы и возможности цифровой мобилизации средств и мобилизации средств в эпоху цифровых технологий (например, телевизионная реклама, использование социальных сетей и веб-сайтов самих организаций через программу "Пора делать пожертвования").

## Приложение I

### Стратегия/политика и структура мобилизации ресурсов

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ФАО</b>	Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими (СМРУ) была утверждена Советом ФАО в 2011 году на его 143-й сессии. В 2014–2015 годах в ходе реализации Пересмотренной стратегической рамочной основы в эту стратегию будут внесены обновления.	Существует общеорганизационная стратегия; региональные и страновые отделения разрабатывают свои собственные стратегии на основе общеорганизационной стратегии (СМРУ). Ресурсы мобилизуются централизованно для глобальных инициатив и децентрализованно для региональных и страновых отделений. В Пересмотренной стратегической рамочной основе ФАО реализация СМРУ проводится в соответствии с функциональной целью 8, которая касается информационно-просветительской деятельности и охватывает партнерские связи, в том числе с частным сектором и организациями гражданского общества, сотрудничество по линии Юг–Юг, а также развитие потенциала и коммуникационную деятельность.	Департамент технического сотрудничества отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. В этом Департаменте Отдел по чрезвычайным ситуациям и восстановительным мероприятиям отвечает за все виды деятельности в случае гуманитарного кризиса, Отдел сотрудничества по линии Юг–Юг и мобилизации ресурсов руководит реализацией общеорганизационной стратегии мобилизации ресурсов, а Отдел технического сотрудничества занимается осуществлением Программы технического сотрудничества и получает средства на свою деятельность из начисленных взносов. Управление по связям, партнерству и информационно-пропагандистской деятельности (УСПИ) работает с частным сектором, гражданским обществом, научно-исследовательскими институтами, кооперативами и организациями-производителями. Департамент технического сотрудничества работает во взаимодействии с Управлением по разработке стратегий, планированию и управлению ресурсами.



Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>МАГАТЭ</b>	У МАГАТЭ нет стратегии, однако есть неактуализированные руководящие указания и программный документ. Основные принципы установления и регулирования партнерских связей МАГАТЭ с отдельными лицами и организациями, не являющимися государствами-членами и межправительственными организациями, а также мобилизации ресурсов в целом изложены в двух документах: а) Политика партнерства и мобилизация ресурсов; и б) Руководящие принципы партнерства и мобилизация ресурсов, которые были утверждены Генеральным директором 24 июня 2009 года. Основное внимание в этих Руководящих принципах и Политике уделяется партнерским связям и внебюджетным добровольным взносам как наличными, так и натурой.	В этой Политике предусмотрено, что координационную и поддерживающую роль в деятельности по мобилизации ресурсов будет выполнять Координатор партнерских связей и мобилизации ресурсов, подотчетный заместителю Генерального директора по вопросам управления. Кроме того, в Агентстве руководителям отделов и департаментов было поручено отвечать за оперативную деятельность по мобилизации ресурсов. Они должны координировать соответствующую работу и обмениваться информацией с Координатором партнерских связей и мобилизации ресурсов, который должен курировать разработку комплексной стратегии мобилизации ресурсов. По состоянию на апрель 2013 года никто не был назначен на должность Координатора партнерских связей и мобилизации ресурсов и не была разработана общая стратегия. Деятельность по мобилизации ресурсов продолжают осуществлять руководители отделов и департаментов.	
<b>ИКАО</b>	У ИКАО нет утвержденной стратегии/политики мобилизации ресурсов.	Внебюджетные ресурсы в области авиационной безопасности, безопасности и охраны окружающей среды мобилизуются посредством государственных писем, меморандумов Председателя или Генерального секретаря и рабочих документов (Комитетов, Совета, Ассамблей). Отдельные соглашения/гранты согласовываются с государствами и/или организациями.	

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>МОТ</b>	Стратегические рамки политики МОТ на 2010–2015 годы под названием "Обеспечение достойного труда" содержат руководящие принципы мобилизации ресурсов, а Стратегия технического сотрудничества содержит стратегию мобилизации ресурсов. Соответствующие документы были приняты Административным советом МОТ в 2009 году. Новая стратегия технического сотрудничества будет представлена Административному совету в октябре 2014 года. Стратегия/политика были актуализированы на основе документа о региональных перспективах технического сотрудничества в Африканском регионе, который был принят Административным советом в марте 2012 года, а также соответствующего документа по Азиатско-Тихоокеанскому региону, который был принят Административным советом в марте 2013 года.	Региональные отделения разработали стратегии мобилизации ресурсов на основе Стратегических рамок политики МОТ и Стратегии технического сотрудничества. Для каждого глобального результата МОТ были установлены конкретные целевые показатели и стратегии по ресурсам. Кроме того, существуют процедуры и политика, касающиеся: <ul style="list-style-type: none"> <li>• партнерских отношений между государственным и частным секторами (см. Director-General's announcement of 14 July 2009, IGDS Number 81 (Version 1) и the Office Procedure of 14 July 2009, IGDS Number 83 (Version 1));</li> <li>• сотрудничества Юг–Юг и трехстороннего сотрудничества (Стратегия сотрудничества Юг–Юг и трехстороннего сотрудничества была утверждена Административным советом МОТ в 2012 году).</li> </ul>	Мобилизация ресурсов является общей сферой ответственности, при этом функции центрального координатора выполняет Отдел по работе с донорами и партнерами в Департаменте по партнерским связям и поддержке работы на местах. В региональных отделениях работают сотрудники, отвечающие за аналогичные вопросы в своих регионах. Обязанности по мобилизации ресурсов прописаны в должностных функциях директоров отделений на местах и руководителей крупных технических программ. Существуют объединенные структуры работы, среди прочего, с правительствами, частным сектором, фондами/гражданским обществом, при этом в рамках этих структур отдельные группы специализируются на работе с разными категориями доноров.
<b>ИМО</b>	Разрабатывается новая стратегия. Стратегия технического сотрудничества в рамках Комплексной программы технического сотрудничества была утверждена в 2007 году.	Деятельность по мобилизации ресурсов, предусмотренная Комплексной программой технического сотрудничества, осуществляется централизованно в штаб-квартире, но при этом в процессе мобилизации ресурсов участвуют государства-члены и НПО.	Ожидается, что с принятием стратегии мобилизации ресурсов будут введены новые должностные обязанности по мобилизации ресурсов.

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
МТЦ	Стратегия мобилизации ресурсов и внутренняя политика поиска финансирования будут в скором времени представлены высшему руководству для их утверждения.	За соглашения финансового окна 1 (взносы без конкретной привязки и с мягкой привязкой) отвечает Отдел внешних связей; мобилизацией ресурсов и предоставлением отчетности по конкретным проектам и программам (финансовое окно 2) занимаются на уровне отделов или секций.	Мобилизация ресурсов входит в сферу ответственности Исполнительного директора, заместителя Исполнительного директора и начальника стратегического планирования. Руководитель Отдела внешних связей отвечает за разработку и реализацию стратегии. Не имеется отделений на местах или отдельных структур, которые бы работали с правительствами, частным сектором и т.д. В работе с донорами используется подход, основанный на конкретных проектах. В бюджете не предусмотрена отдельная статья для мобилизации ресурсов; за последние шесть лет соответствующие функции выполняли один сотрудник уровня С-4 и один сотрудник категории ОО на неполной ставке.
МСЭ	Проект стратегии.	Стратегия разрабатывается Генеральным секретарем на основе потребностей и рекомендаций трех секторов МСЭ (стандартизация, радиокommunikация и развитие).	В 2012 году МСЭ создал новое подразделение, в котором один сотрудник уровня С-4 руководит деятельностью по мобилизации ресурсов и содействует осуществлению соответствующих мероприятий в МСЭ. Структура носит централизованный характер. Одно из подразделений работает с членами секторов; связями с государствами-членами руководит Департамент стратегического планирования и связей с членским составом (СПЧ). Глава Отдела по мобилизации ресурсов подотчетен главе Отдела по коммуникации и поощрению партнерства СПЧ.

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>Секретариат Организации Объединенных Наций</b>	Нет общеорганизационной стратегии.		
<b>ЮНКТАД</b>	Стратегия мобилизации ресурсов находится на этапе обсуждения.		Служба технического сотрудничества отвечает за переговоры по добровольным взносам, которые ежегодно предоставляются ЮНКТАД в целом. Все другие добровольные взносы согласуются непосредственно между отделами Секретариата и отдельными донорами при ограниченном участии Службы технического сотрудничества. Три сотрудника (уровней Д-1, С-5, С-3) частично занимаются мобилизацией ресурсов.
<b>ЮНЕП</b>	Стратегия существует; утверждена в августе 2009 года Группой старших руководителей ЮНЕП; с момента утверждения не обновлялась.	Существует общеорганизационная стратегия мобилизации общих ресурсов, разработанная Секцией партнерских связей с донорами и донорских взносов Управления по операциям; у подпрограмм и региональных отделений ЮНЕП есть свои стратегии, основанные на общеорганизационной стратегии. Секция партнерских связей с донорами и донорских взносов руководит работой ЮНЕП по привлечению ресурсов доноров во взаимодействии с Административной канцелярией, отделами и региональными отделениями.	

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ЮНОДК</b>	Стратегия мобилизации средств ЮНОДК на 2012–2015 годы была представлена государствам-членам в 2012 году.		
<b>ООН-Хабитат</b>	В Среднесрочном стратегическом и институциональном плане на 2008–2013 годы, который был принят государствами-членами в 2007 году на двадцать первой сессии Совета управляющих, содержится призыв к разработке стратегии мобилизации ресурсов. В 2013 году новая Стратегия мобилизации ресурсов была утверждена Советом высшего руководства и одобрена Комитетом постоянных представителей ООН-Хабитат. Был разработан план действий.	Новая стратегия мобилизации ресурсов предусматривает модель децентрализованной мобилизации средств. Она имеет транспарентную структуру и транспарентный координационный механизм и соответствует общеорганизационным приоритетам.	Деятельностью по мобилизации взносов без конкретной привязки руководит Административная канцелярия; главы подразделений и директора региональных отделений отвечают за мобилизацию ресурсов в рамках технического сотрудничества. Координационные центры играют важную роль в поддержке работы подразделений и региональных отделений по привлечению ресурсов крупных доноров (в Брюсселе, Женеве и Нью-Йорке). Отдел по мобилизации ресурсов (создан в 2008 году и подотчетен главе Проектного бюро) предоставляет поддержку в мобилизации средств без конкретной привязки и средств с конкретной привязкой. Не имеется отдельной структуры для работы с правительствами и другими донорами по мобилизации средств для технического сотрудничества. Общий объем ресурсов за двухгодичный период 2010–2011 годов составил 288 063 долл. США (без учета расходов по персоналу). Служба связей с донорами и мобилизации ресурсов выполняет функции по координации, поддержке и ориентированию деятельности по мобилизации средств в организации, которую осуществляют руководители проектов в штаб-квартире и региональ-

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
			ных или страновых отделениях, а также поддерживает связи с крупными донорами с целью мобилизации ресурсов во взаимодействии с Административной канцелярией, отделами, координационными центрами и региональными отделениями.
<b>УВКБ</b>	К стратегическим/программным документам УВКБ относятся: Стратегия мобилизации средств 2010 года и Руководство по мобилизации средств на местах 2010 года. Стратегия мобилизации средств в частном секторе направлена на укрепление инфраструктуры привлечения средств частного сектора, усовершенствование и диверсификацию индивидуальных благотворительных программ и обеспечение получения большего объема многолетних взносов наличными от корпораций, фондов и богатых физических лиц. Служба по связям с донорами и мобилизации ресурсов (ССДМР) разработала план работы УВКБ по мобилизации средств на 2011–2015 годы (Стратегия на 2011–2015 годы), который обсуждался директором Отдела внешних сношений, директорами региональных бюро и высшим руководством. Его краткий вариант был представлен членам Исполнительного комитета. Стратегия на 2011–2015 годы предусматривает такие меры, как: а) информационно-просветительская работа высокого уровня в странах, являющихся традиционными донорами, б) план действий по работе с новыми и потенци-	УВКБ разработало следующий общеорганизационный подход к мобилизации финансовых средств: представители и другие соответствующие сотрудники отделений на местах должны заниматься мобилизацией финансовых средств. Существует общеорганизационная стратегия; у региональных и страновых отделений есть свои собственные стратегии, основанные на общеорганизационной стратегии. Один из элементов стратегии – предоставление дополнительной подготовки, поддержки и руководящих указаний региональным и страновым отделениям для расширения их возможностей мобилизации местных ресурсов. Секция финансирования гуманитарной деятельности и оказания поддержки на местах ССДМР совместно с ССДМР в Брюсселе и Службой мобилизации средств частного сектора (СМСЧС) организуют несколько региональных учебных рабочих совещаний по мобилизации средств на местах. Они стимулируют разработку страновых или региональных стратегий мобилизации ресурсов и часто служат для них основой.	ССДМР и СМСЧС подчиняются Отделу внешних сношений и подотчетны Директору этого Отдела, который в свою очередь подотчетен заместителю Верховного комиссара. ССДМР работает с государственными донорами и объединенными фондами Организации Объединенных Наций, целевыми фондами с участием нескольких партнеров и т.д. с учетом важного значения и сложного характера учреждений Европейского союза, являющихся донорами, в качестве специальной группы для привлечения ресурсов всех учреждений Европейского союза была учреждена ССДМР в Брюсселе. ССДМР в Брюсселе подотчетна Директору Регионального бюро для Европы. СМСЧС привлекает средства частных лиц, корпораций и фондов. Она поддерживает операции по мобилизации ресурсов в 20 странах Азии, Северной и Южной Америки, Европы и Ближнего Востока через сеть национальных ассоциаций и специалистов в отделениях в Лондоне, Женеве, Бангкоке, Риме и Вашингтоне, О.К.

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
	<p>альными донорами с учетом региональной специфики, с) дополнительная подготовка, поддержка и руководящие указания для региональных и страновых отделений, которые направлены на расширение их возможностей мобилизовывать местные финансовые средства, d) получение доступа к каналам финансирования на переходном этапе и в целях развития и e) расширение финансирования со стороны частного сектора. С опорой на эти пять направлений деятельности необходимо: а) укрепить потенциал УВКБ в области коммуникации и управления, б) усовершенствовать его инфраструктуру (системы, инструменты и кадровые ресурсы), расширяя информационно-пропагандистскую деятельность в ключевых столицах стран-доноров, с) укрепить свою сеть и поддерживать деятельность по мобилизации ресурсов на местах. Элементы этой стратегии, такие как отдельные стратегии по работе с государственными донорами (2013 год), Совместная стратегия мобилизации ресурсов на 2012–2014 годы для Инициативы переходных решений и стратегии Европейского союза, постоянно корректируются.</p>		

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>БАПОР</b>	Стратегия на 2012–2015 годы, которая была утверждена Консультативной комиссией БАПОР в 2011 году, направлена на выполнение трех целей: а) расширение партнерских связей с традиционными донорами; б) диверсификацию донорской базы (путем выхода на новые рынки, на новых нетрадиционных доноров, на арабских партнеров и на частные источники, включая фонды, корпорации и частных лиц); и с) укрепление межорганизационного потенциала по мобилизации ресурсов. Ежегодные цели по мобилизации/привлечению ресурсов регулярно пересматриваются и корректируются с учетом финансовых потребностей Агентства.	Существует общеорганизационная стратегия; ресурсы централизованно мобилизуются на уровне штаб-квартиры. Страновые отделения поддерживают эту стратегию, используя имеющиеся возможности. Ввиду централизованной структуры мобилизации ресурсов в Агентстве пять оперативных отделений БАПОР для привлечения необходимых ресурсов опираются, прежде всего, на Департамент внешних сношений и коммуникации (ДВСК).	На ДВСК в штаб-квартире в Иерусалиме возложена общая обязанность по реализации общеорганизационной стратегии мобилизации ресурсов. При ДВСК работает специальный Отдел по связям с донорами, возглавляемый руководителем по связям с донорами, который подотчетен непосредственно Директору Департамента. Отдел по связям с донорами отвечает за большинство проектов с донорами, в частности с традиционными донорами, и за связи с крупными новыми рынками. Группа по связям с партнерами отвечает за привлечение средств частных источников, включая фонды, корпорации, международные НПО и частных лиц. Расположенная в Аммане Группа по связям с партнерами в арабских странах контролирует деятельность по мобилизации средств в арабском мире. Для проведения работы по лоббированию и мобилизации ресурсов ДВСК опирается на представительства в Нью-Йорке, Вашингтоне, О.К., и Брюсселе.
<b>ООН-женщины</b>	Стратегия была утверждена Исполнительным директором в 2012 году.	Существует общеорганизационная стратегия; у региональных и страновых отделений есть свои собственные стратегии, основанные на общеорганизационной стратегии и учитывающие их специфику и потребности.	Секцию по мобилизации ресурсов при Отделе стратегического партнерства возглавляют Директор и его заместитель. Помимо управления Секцией Директор курирует деятельность по привлечению средств без конкретной привязки, а его заместитель курирует деятельность по мобилизации средств с конкретной привязкой. Существует три подсек-



Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
			<p>ции: по связям с государствами-членами, являющимися донорами; по предоставлению отчетности донорам и по связям с частным сектором и фондами. У ООН-женщины есть два координационных центра: в Брюсселе и Копенгагене. Один специально выделенный сотрудник предоставляет поддержку 17 национальным комитетам ООН-женщины. Для содействия мобилизации ресурсов на местах была создана сеть координаторов по мобилизации ресурсов.</p>
<b>ЮНЭЙДС</b>	<p>Стратегия мобилизации ресурсов на 2011–2013 годы была утверждена Исполнительным советом в 2011 году. Отдел мобилизации ресурсов ежегодно предоставляет высшему руководству отчеты о ходе реализации этой стратегии. Новый вариант Стратегии мобилизации ресурсов на 2014–2015 годы был составлен в соответствии с новыми двухгодичными Едиными принципами составления бюджета, получения результатов и подотчетности, которые были представлены Координационному совету Программы ЮНЭЙДС в 2013 году.</p>	<p>Существует общеорганизационная стратегия, и ресурсы централизованно мобилизуются на уровне штаб-квартиры; при этом Отдел мобилизации ресурсов оказывает поддержку региональным и страновым отделениям в их работе по мобилизации ресурсов и реализации стратегии на местах.</p>	<p>При Отделе мобилизации ресурсов созданы две группы: одна из них работает с традиционными донорами (правительствами), а другая – с частным сектором, фондами, инновационными источниками финансирования, новыми донорами. Отдел мобилизации ресурсов входит в состав Канцелярии Исполнительного директора.</p>
<b>ПРООН</b>	<p>Комплексная стратегия мобилизации ресурсов является частью Принципов внешних отношений и информационно-пропагандистской деятельности ПРООН. В этих Принципах изложены руководящие указания о построении взаимоотношений с учетом изменений в архитектуре развития и многосторонних отношений. Комплексная</p>	<p>Обязанности по мобилизации ресурсов не возложены на какого-либо одного человека; общеорганизационный подход применяется, координируется и поддерживается на центральном уровне и реализуется на местах. ПРООН формулирует руководящие указания и принципы для работы с партнерами,</p>	<p>Бюро по внешним связям и информационно-пропагандистской деятельности координирует внешние связи, курирует работу с партнерами, в том числе с другими государствами-членами, учреждениями Организации Объединенных Наций, частным сектором, фондами, региональными банками и другими парт-</p>

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
	стратегия мобилизации ресурсов была утверждена Исполнительной группой ПРООН в 20012 году и в настоящее время пересматривается с целью приведения ее в соответствие с новым Стратегическим планом.	чтобы обеспечить соответствие глобальных, региональных и страновых программ Стратегическому плану. Страновые отделения совместно с Бюро по внешним связям и информационно-пропагандистской деятельности и региональными бюро могут разрабатывать адаптированные стратегии мобилизации ресурсов для содействия реализации программ с учетом тематики и географического охвата.	нерами, а также контакты Организации с Исполнительным советом, отвечает за их информирование и внешние связи. Директор Группы по привлечению ресурсов партнеров и Директор Группы по многосторонним отношениям и согласованности действий в системе Организации Объединенных Наций подотчетны помощнику Генерального секретаря/Директору Бюро по внешним связям и информационно-пропагандистской деятельности.
<b>ЮНЕСКО</b>	У ЮНЕСКО есть Стратегический план мобилизации внебюджетных ресурсов (утвержденный Исполнительным советом); Дополнительная программа, содержащая количественные целевые показатели по мобилизации ресурсов, и Комплексная стратегия партнерства. Рамочная основа стратегического партнерства – Комплексная стратегия партнерства (см. UNESCO documents 190 EX/21, Part II и 190 EX/INF.7) была представлена Исполнительному совету в 2012 году. Совет одобрил эту стратегию и просил включить в нее три дополнительные категории партнеров, а также целевые показатели и ожидаемые результаты по каждой категории. Стратегии по трем дополнительным категориям партнеров были представлены Совету в 2013 году.	Существует общеорганизационная стратегия; у региональных и страновых отделений есть свои стратегии, основанные на общеорганизационной стратегии.	В Бюро стратегического планирования Отдел сотрудничества с внебюджетными источниками финансирования (ОСВИФ/БСП) отвечает за общую координацию деятельности по реализации стратегии мобилизации ресурсов. ОСВИФ/БСП состоит из двух секций: Секции двусторонних правительственных источников финансирования (СДПИФ/ОСВИФ/БСП) и Секции многосторонних и частных источников финансирования (МЧИФ/ОСВИФ/БСП) (частный сектор, фонды, банки развития и Европейский союз). Помощник Генерального директора по стратегическому планированию является исполняющим обязанности Директора ОСВИФ/БСП и подотчетен Генеральному директору. Генеральный директор и помощники Генерального директора, отвечающие за программные секторы, курируют и контролируют деятельность программ-

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
			<p>ных секторов, отделений на местах и учреждений, которые отвечают за составление программ, реализацию и мониторинг внебюджетных программ и проектов. Программные секторы, отделения на местах и учреждения правомочны мобилизовать внебюджетные ресурсы для проектов, утвержденных в Дополнительной программе, по согласованию с ОСВИФ/БСП. Для внебюджетных проектов, разработанных на местах, директор учреждения или директор или глава отделения на местах может подписывать соглашения о финансировании после получения разрешения от Директора ОСВИФ/БСП.</p>
<b>ЮНФПА</b>	<p>Стратегия мобилизации ресурсов ЮНФПА, утвержденная Исполнительным комитетом в 2009 году, согласована со Стратегическим планом, утвержденным Исполнительным советом на 2008–2011 годы и продленным до 2013 года. В 2012 году в эту стратегию были внесены изменения, направленные на уделение большого внимания партнерским связям, и в частности с потенциальными донорами (среди стран БРИКС и в частном секторе), и мобилизацию средств за счет совместных программ.</p>	<p>Имеется общеорганизационная стратегия; у региональных и страновых отделений есть свои стратегии, основанные на общеорганизационной стратегии.</p>	<p>Группа по мобилизации ресурсов входит в состав Отдела информационного обеспечения и внешних сношений. Эта группа руководит общеорганизационной работой по мобилизации ресурсов и способствует вовлечению частного сектора на глобальном уровне. Страновые отделения ЮНФПА наделены местными полномочиями по решению вопросов, связанных с реализацией страновых программ и мобилизации ресурсов. Они оценивают потребности страновых программ и составляют план возможных взносов доноров с конкретной привязкой. Они уполномочены подписывать стандартные соглашения; любое отступление от стандартных правил должно утверждаться в штаб-квартире.</p>

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ЮНИСЕФ</b>	<p>К стратегическим и программным документам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Исполнительная директива о мобилизации финансовых средств (CF/EXD/2003-013), утвержденная Исполнительным директором в 2003 году;</li> <li>• Среднесрочный стратегический план на 2006–2009 годы (E/ICEF/2005/11), утвержденный Исполнительным советом в 2005 году;</li> <li>• Стратегические принципы партнерства и взаимодействия (E/ICEF/2009/10), утвержденные Исполнительным советом в 2009 году;</li> <li>• Мобилизация ресурсов государственного сектора в меняющихся условиях: стратегия и план действий ЮНИСЕФ на 2011–2012 годы, утвержденные Директором Управления по партнерствам и мобилизации ресурсов в государственном секторе (УПМРГС) в 2011 году;</li> <li>• Стратегический план мобилизации средств частного сектора и партнерства на 2011–2013 годы, утвержденный Директором Отдела мобилизации средств частного сектора и партнерства (ОМСЧСП) ЮНИСЕФ в 2011 году;</li> <li>• Мобилизация регулярных ресурсов: стратегия в целях роста, утвержденная Директором УПМРГС и Директором ОМСЧСП в 2012 году.</li> </ul>	<p>Все документы носят общеорганизационный характер. За координацию отвечают два подразделения штаб-квартиры: УПМРГС и ОМСЧСП. Страновые отделения, региональные отделения и подразделения штаб-квартиры ЮНИСЕФ, в частности Программный отдел, также осуществляют свою собственную деятельность по мобилизации ресурсов при поддержке УПМРГС и ОМСЧСП. Страновые отделения разрабатывают комплексные стратегии мобилизации ресурсов для гарантирования получения прочих утвержденных ресурсов (с конкретной привязкой) для поддержки их страновой программы и в некоторых случаях регулярных ресурсов (без конкретной привязки) для всей организации. Чуть более 20 таких страновых отделений разработали стратегии привлечения средств частного сектора в дополнение к традиционной мобилизации государственных средств. Другие подразделения штаб-квартиры также играют важную роль в поддержке работы ЮНИСЕФ по мобилизации ресурсов.</p>	

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
	Среднесрочный стратегический план ЮНИСЕФ был обновлен и продлен на 2011–2013 годы. Доклад о ходе применения Стратегических принципов партнерства и взаимодействия был представлен Исполнительному совету в сентябре 2012 года. Глобальная стратегия мобилизации ресурсов будет обновлена в 2014 году.		
<b>ЮНИДО</b>	Отдельного подробного стратегического документа не существует. Имеются нормативные документы и руководящие принципы (такие, как руководящие принципы технического сотрудничества и руководящие принципы мобилизации финансовых средств). В рамках существующего механизма регулярной отчетности перед управляющими органами, как правило, предоставляется существенная информация о стратегии мобилизации ресурсов.	Деятельность по мобилизации ресурсов и координации централизованно курирует Сектор стратегических связей с донорами и обеспечения качества в штаб-квартире, который обеспечивает последовательное применение подхода и руководящих указаний организации. Децентрализованные функции по мобилизации ресурсов выполняют страновые и технические отделения, хотя соглашения заключаются в штаб-квартире. Центральное место в подходе к мобилизации ресурсов занимают партнерские связи на страновом уровне.	Отдел по партнерским связям с донорами и по координации ГООНВР подотчетен Директору Отдела стратегического планирования, партнерских связей с донорами и обеспечения качества. Деятельность по мобилизации ресурсов координируется тремя различными организационными подразделениями: подразделение по связям с Глобальным экологическим фондом (один сотрудник С-5, один сотрудник С-2); подразделение по вопросам Монреальского протокола по веществам, разрушающим озоновый слой (один сектор, который также отвечает за реализацию проектов по Монреальскому протоколу); и подразделение по партнерским связям с донорами и координации ГООНВР (один сотрудник С-4, один сотрудник С-3; руководит работой со всеми остальными донорами, включая, среди прочего, правительства, частый сектор, учреждения Европейского союза и международные финансовые учреждения).

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
			В 2013 году для взаимодействия с субъектами частного сектора были созданы Группа по деловым партнерским связям и Группа по политике деловых партнерских связей. Координационный центр в Брюсселе координирует работу с Европейским союзом.
<b>ЮНОПС</b>	ЮНОПС является самофинансирующейся организацией, реализующей проекты от имени своих партнеров и не имеющей основного финансирования. Следовательно, ЮНОПС не осуществляет деятельность по мобилизации ресурсов.	ЮНОПС работает в соответствии с принципом полного возмещения затрат, поэтому все прямые и косвенные расходы по проектам возмещаются в соответствии с утвержденной и регулярно обновляемой Политикой установления цен для клиентов.	
<b>ЮНВТО</b>	Стратегия отсутствует. В 2010 году новый Генеральный секретарь учредил Программу институциональных и корпоративных связей, уполномоченную заниматься мобилизацией ресурсов.	Неприменимо	Программа институциональных и корпоративных связей отвечает за установление партнерских связей и союзов, сотрудничество с учреждениями Организации Объединенных Наций и другими международными и региональными организациями и за разработку и реализацию стратегии мобилизации ресурсов. Программа институциональных и корпоративных связей подотчетна Исполнительному директору по вопросам конкуренции, внешних связей и партнерства.

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ВПС</b>	<p>Стратегия отсутствует; работа по мобилизации ресурсов началась в 2009 году. Руководящий совет курировал обсуждения по созданию руководящих указаний, предусматривающих, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• деятельность ВПС по мобилизации ресурсов основана на проектах;</li> <li>• деятельность по мобилизации ресурсов специально не направлена на получение средств для Международного бюро ВПС. Приоритетом также является деятельность, направленная на выделение финансовых средств непосредственно странам-членам. Международное бюро планирует представить Административному совету стратегию мобилизации ресурсов для ее утверждения.</li> </ul>	<p>Ресурсы делятся на три категории: регулярный бюджет; отчисления от продажи продуктов/услуг, и другие внебюджетные взносы. Третья категория включает средства, полученные в рамках деятельности по мобилизации ресурсов, но не ограничивается такими средствами. Эти взносы обычно привязаны к конкретным проектам/видам деятельности.</p>	<p>Работа по привлечению ресурсов финансирующих учреждений координируется группой по мобилизации ресурсов: один сотрудник уровня С-3 уделяет одну половину рабочего времени мобилизации ресурсов, а другую – управлению проектами, в том числе предоставлению донорам отчетов по проектам, которые они финансируют. Этот сотрудник работает при Административной канцелярии и подотчетен ее начальнику. В 2008–2009 годах для сотрудника этой должности было выделено 5 000 долл. США, а в 2010–2011 годах – 10 000 долл. США. Деятельность по привлечению ресурсов со стран-членов курируется непосредственно каждым управлением/каждой программой для своих собственных видов деятельности в координации с Управлением по вопросам сотрудничества в целях развития. Ввиду крайне ограниченной работы ВПС на местах (шесть региональных отделений во всем мире, в которых работает по одному сотруднику ВПС) деятельность по мобилизации ресурсов на местах не осуществляется.</p>

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ВПП</b>	<p>Стратегия мобилизации ресурсов основана на стратегических целях и соответствующих ориентировочных стратегических результатах, которые обновляются каждые четыре года.</p> <p>К соответствующим стратегическим/программным документам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• для партнерских связей с государствами – "Ресурсное обеспечение в меняющихся условиях" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1)</li> <li>• для партнерских связей с частным сектором – Стратегия ВПП по партнерским связям с частным сектором и привлечению его ресурсов (см. WFP/EB.1/2008/5-B/1)</li> </ul> <p>Новая стратегия работы с частным сектором на 2013–2017 годы была утверждена Советом в 2013 году. В настоящее время разрабатывается проект общеорганизационной стратегии мобилизации ресурсов в рамках устойчивых партнерских связей с целью инвестирования в новый стратегический план на 2014–2017 годы, и эта стратегия будет представлена Совету на утверждение в 2014 году.</p>	<p>У ВПП есть общеорганизационная стратегия мобилизации ресурсов, на которой основаны стратегии мобилизации ресурсов региональных и страновых отделений.</p>	<p>Департамент услуг в области партнерства и управления в штаб-квартире возглавляет помощник Генерального секретаря. При этом Департаменте есть отдел, отвечающий за партнерские связи с государствами, отдел, отвечающий за партнерские связи с частным сектором, и еще один отдел, отвечающий за членский состав Исполнительного совета. Директоры отделов (Д-2) подотчетны помощнику Генерального секретаря по конкретному департаменту, который подчиняется Исполнительному директору.</p> <p>В состав Отдела по вопросам государственного партнерства входит специальная группа по поддержке мобилизации ресурсов на страновом уровне. У Департамента услуг в области партнерства и управления также есть периферийные отделы связи в Бельгии, Германии, Испании, Китае, Объединенных Арабских Эмиратах, Республике Корея, Соединенных Штатах Америки, Франции и Японии. В некоторых отделениях (в Вашингтоне О.К., Брюсселе и Японии, а также в региональных и страновых отделениях) эта структура носит децентрализованный характер, а в других отделениях – централизованный характер (в случае Сеула, Берлина, Парижа, Китая, Дубая и Мадрида) (отчеты предоставляются Отделу по вопросам государственного партнерства).</p>



Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ВОЗ</b>	<p>В рамках реформы ВОЗ в 2011 году была учреждена внутренняя целевая группа по финансированию и мобилизации финансовых средств. Она пришла к выводу о том, что ВОЗ нужны:</p> <p>а) пересмотренная общеорганизационная стратегия мобилизации ресурсов, б) расширенная база финансирования, с) пересмотренные принципы финансирования и д) новые общеорганизационные коммуникационные стратегия и основа. В 2012 году для консультирования Генерального директора и Глобальной стратегической группы по вопросам мобилизации ресурсов была создана Целевая группа по стратегиям мобилизации ресурсов и управления.</p> <p>Будет использоваться трехэтапный подход, который предполагает: утверждение бюджета по программам; проведение диалога о финансировании и применение согласованного подхода к мобилизации ресурсов. Стратегия будет приведена в соответствие с результатами диалога о финансировании. План действий по мобилизации ресурсов позволит объединить все три уровня организации вокруг общей программы по мобилизации ресурсов под руководством Генерального директора и региональных директоров. Этот план будет разработан с участием всех уровней организации, будет основываться на актуальной информации о предпочтениях доноров и будет предусматривать четко определенные функции и обязанности.</p>	<p>На основе текущего обзора существующих стратегий и планов действий по мобилизации ресурсов под совместным руководством старших руководителей подразделений организации нынешняя децентрализованная структура будет использовать горизонтальные технические сети, которые будут служить базой для четкого определения цикла мобилизации ресурсов и координации деятельности.</p>	<p>В Кластере общего управления Департамент планирования, координации ресурсов и мониторинга результатов деятельности (ДПКМ) отвечает за общую деятельность по мобилизации ресурсов. В каждом региональном отделении существуют координационные центры по мобилизации ресурсов. В кластерах и некоторых технических группах также работают сотрудники по мобилизации ресурсов. Деятельность по мобилизации государственных ресурсов возглавляет ДПКМ. В кластере Управления Генерального директора Группа политического и стратегического руководства (ГПСР) отвечает за работу ВОЗ с негосударственными заинтересованными сторонами и в соответствии со своими обязанностями проводит оценки благонадежности частных субъектов и фондов. Перед принятием взносов от частного сектора необходимо получить разрешение от ГПСР, Правового департамента, ДПКМ и бухгалтерии. Деятельность по мобилизации ресурсов, связанная, например, с целевыми фондами с участием многочисленных доноров и другими механизмами Организации Объединенных Наций, поддерживают профильные эксперты в Управлении Генерального директора. Сотрудники Службы мобилизации ресурсов подотчетны Директору ДПКМ.</p>

Организация	Наличие стратегического/программного документа	Сфера действия стратегии/политики	Структура
<b>ВОИС</b>	Стратегия отсутствует. В настоящее время пересматривается проект стратегии партнерства и мобилизации ресурсов 2009 года. В общей структуре финансирования деятельности ВОИС добровольные взносы и мобилизованные ресурсы представляют собой крайне незначительный источник финансирования.	Неприменимо	Секция связей с межправительственными организациями и партнерами Департамента внешних сношений обеспечивает в ВОИС координацию деятельности по мобилизации ресурсов. Секция выполняет роль по обеспечению обмена информацией, вспомогательных услуг и координации. Партнерские связи и деятельность по мобилизации ресурсов частного сектора координируются Секцией и основываются на конкретных проектах. Секция подотчетна Исполнительному директору Департамента внешних сношений и заместителю Генерального директора, отвечающему за Сектор глобальных проблем в ВОИС. Общий объем бюджетных ресурсов Секции связей с межправительственными организациями и партнерами на двухгодичный период 2010–2011 годов составил 403 000 долл. США.
<b>ВМО</b>	Стратегия мобилизации ресурсов, утвержденная в 2012 году Исполнительным советом ВМО на его шестьдесят четвертой сессии, разработана на период 2012–2015 годов.	Это – общеорганизационная стратегия; деятельность по мобилизации ресурсов централизованно осуществляется на уровне штаб-квартиры.	Группа по координации проектов в Управлении по мобилизации ресурсов и партнерству в целях развития в штаб-квартире подотчетна Директору Департамента по вопросам развития и региональной деятельности.

## Приложение II

### Состав подразделений по мобилизации ресурсов и имеющиеся у них ресурсы

Если не указано иное, все должности предполагают полную занятость, бюджетные ресурсы не включают в себя расходы по персоналу, а в добровольные взносы не включены другие доходы.

#### Фонды и программы

<b>ЮНЕП</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Секция партнерских связей с донорами и донорских взносов</i>			
Количество директоров/аналогов	0	1	1
Количество С-5/аналогов	1	1	1
Количество С-3/аналогов	0	0	1
Количество С-2/аналогов	0	2–1	1
Количество ОО/аналогов	2	3	3
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>3</b>	<b>7–6</b>	<b>7</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>414 400 долл. США</b>	<b>1 440 214 долл. США</b>	<b>1 920 442 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>152 609 000 долл. США</b>	<b>233 343 000 долл. США</b>	<b>267 612 000 долл. США</b>
<b>ЮНФПА</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Группа по мобилизации ресурсов</i>			
Количество директоров/аналогов	1	1	1
Количество С-5/аналогов	2	2	2
Количество С-4/аналогов	4	4–3	3
Количество С-3/аналогов	2–1	2	2
Количество С-2/аналогов	1	2	1
Количество ОО/аналогов	4	8	8
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>14–13</b>	<b>19–18</b>	<b>17</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>1 088 103 долл. США</b>	<b>3 275 481 долл. США</b>	<b>4 283 997 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>1 294 000 000 долл. США</b>	<b>1 553 900 000 долл. США</b>	<b>1 732 400 000 долл. США</b>
<b>УВКБ</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Служба по связям с донорами и мобилизации ресурсов (ССДМР)</i>			
Количество директоров/аналогов	1–1	1–1	1–1
Количество С-5/аналогов	1–2	3–3	3–3
Количество С-4/аналогов	5–6	4–4	4–5
Количество С-3/аналогов	2–3	3–3	3–3

Количество С-2/аналогов	5-4	4-4	4-4
Количество ОО/аналогов	8-8	8-8	8-8
Количество сотрудников других категорий (младших сотрудников категории специалистов)	4-6	6-4	6-5
<b>Общее количество сотрудников ССДМР</b>	<b>26-30</b>	<b>29-27</b>	<b>29-29</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов ССДМР (включая расходы по персоналу)</b>	<b>6 939 872 долл. США</b>	<b>8 431 423 долл. США</b>	<b>11 747 296 долл. США</b>
<b>УВКБ</b>	<b>2006-2007 годы</b>	<b>2008-2009 годы</b>	<b>2010-2011 годы</b>
<b><i>Служба мобилизации средств частного сектора (СМСЧС)</i></b>			
Количество директоров/аналогов	1-1	1-1	1-1
Количество С-5/аналогов	1-2	0-1	1-2
Количество С-4/аналогов	5-4	2-2	2-2
Количество С-3/аналогов	3-2	1-4	5-6
Количество С-2/аналогов	2-2	2-1	1-2
Количество ОО/аналогов	4-4	2-2	2-4
<b>Общее количество сотрудников СМСЧС</b>	<b>16-15</b>	<b>8-11</b>	<b>12-17</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов СМСЧС (включая расходы по персоналу)</b>	<b>16 975 061 долл. США</b>	<b>36 909 211 долл. США</b>	<b>82 886 147 долл. США</b>
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>42-45</b>	<b>37-38</b>	<b>31-46</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов (включая расходы по персоналу)</b>	<b>23 914 933 долл. США</b>	<b>45 340 634 долл. США</b>	<b>94 633 443 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>2 348 533 115 долл. США</b>	<b>3 313 741 961 долл. США</b>	<b>3 952 107 000 долл. США</b>
<b>ЮНОДК</b>	<b>2006-2007 годы</b>	<b>2008-2009 годы</b>	<b>2010-2011 годы</b>
<b><i>Секция совместного финансирования и партнерства (включая периферийное отделение в Брюсселе)</i></b>			
Количество С-5/аналогов	1	1	1
Количество С-4/аналогов	2	2	2
Количество С-3/аналогов	1	3	3
Количество С-2/аналогов	2	0	0
Количество ОО/аналогов	2	2	2
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>0,16 млн. долл. США</b>	<b>0,12 млн. долл. США</b>	<b>0,10 млн. долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>343 млн. долл. США</b>	<b>489,3 млн. долл. США</b>	<b>479,7 млн. долл. США</b>

<b>ЮНИСЕФ</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<b>Управление по партнерствам и мобилизации ресурсов в государственном секторе (УПМРГС)</b>			
Количество директоров/аналогов	4	4	4
Количество С-5/аналогов	12	13	13
Количество С-4/аналогов	1	3	3
Количество С-3/аналогов	10	11	11
Количество С-2/аналогов	10	9	10
Количество ОО/аналогов	17	19	19
<b>Общее количество сотрудников УПМРГС</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов УПМРГС</b>	<b>2 млн. долл. США</b>	<b>3 млн. долл. США</b>	<b>3 млн. долл. США</b>
<b>Отдел мобилизации средств частного сектора и партнерства (ОМСЧСП)</b>			
Количество директоров/аналогов	5	5	5
Количество С-5/аналогов	8	18	19
Количество С-4/аналогов	28	33	45
Количество С-3/аналогов	30	36	51
Количество С-2/аналогов	16	11	10
Количество ОО/аналогов	117	105	74
Количество сотрудников других категорий	27	23	21
<b>Общее количество сотрудников ОМСЧСП</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>225</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов ОМСЧСП*</b>	<b>165 млн. долл. США</b>	<b>184 млн. долл. США</b>	<b>198 млн. долл. США</b>
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>285</b>	<b>290</b>	<b>285</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>167 млн. долл. США</b>	<b>187 млн. долл. США</b>	<b>201 млн. долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>3 631 695 771 долл. США</b>	<b>4 495 625 731 долл. США</b>	<b>6 537 629 000 долл. США</b>
* Включает стоимость поставленных товаров; инвестиционные фонды; прямые и косвенные расходы за вычетом расходов по персоналу			
<b>БАПОР</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<b>Группа по связям с партнерами Отдела по связям с донорами</b>			
Количество директоров/аналогов	1	1	1
С-5/аналог	2	2	2
С-4/аналог	3	3	4
С-3/аналог	0	0	1
С-2/аналог	3	3	4
ОО/аналог	14	14	14
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>26</b>

<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	2 756 682 долл. США	5 482 206 долл. США	7 872 835 долл. США	
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	1 202 710 171 долл. США	1 650 581 419 долл. США	1 674 798 429 долл. США	
<b>ВПП</b>	2006–2007 годы	2008–2009 годы	2010–2011 годы	<b>По состоянию на 31 января 2013 года</b>
<i>Отдел по вопросам государственного партнерства (ОГП) (включает сотрудников в штаб-квартире (34 человека) и отделениях связи в Пекине (1 человек), Берлине (4 человека), Мадриде (1 человек), Париже (2 человека) и в Объединенных Арабских Эмиратах (1 человек))</i>				
Международные сотрудники категории специалистов	Информация отсутствует			17
Международные сотрудники категории специалистов (по краткосрочным контрактам)				5
Младшие сотрудники категории специалистов				1
Сотрудники категории ОО				12
Сотрудников категории ОО (по краткосрочным контрактам)				4
Консультанты				4
<b>Общее количество сотрудников ОГП</b>				<b>43</b>
<i>Отделение связи в Брюсселе</i>				
Международные сотрудники категории специалистов	Информация отсутствует			5
Сотрудники категории ОО				3
Сотрудников категории ОО (по краткосрочным контрактам)				1
Консультанты				1
<b>Общее количество сотрудников в Отделении связи в Брюсселе</b>				<b>10</b>
<i>Отделение связи в Токио</i>				
Международные сотрудники категории специалистов	Информация отсутствует			3
Сотрудники категории ОО				1
Сотрудников категории ОО (по краткосрочным контрактам)				1
<b>Общее количество сотрудников в Отделении связи в Токио</b>				<b>5</b>

<b>Отделение связи в Вашингтоне, О.К.</b>			
Международные сотрудники категории специалистов	Информация отсутствует		4
Сотрудники категории ОО			4
Консультанты			4
<b>Общее количество сотрудников в Отделении связи в Вашингтоне, О.К.</b>			<b>12</b>
<b>Отдел по вопросам партнерских связей с частным сектором (ОПЧС) (включает сотрудников в штаб-квартире (20 человек) и в Австралии (1 человек), Индонезии (1 человек), Республике Корея (3 человека), Таиланде (2 человека), Объединенных Арабских Эмиратах (2 человека), Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии (2 человека), Соединенных Штатах Америки (7 человек))</b>			
Международные сотрудники категории специалистов	Информация отсутствует		21
Международные сотрудники категории специалистов (по краткосрочным контрактам)			5
Младшие сотрудники категории специалистов			1
Сотрудники категории ОО			4
Консультанты			7
<b>Общее количество сотрудников ОПЧС</b>			<b>38</b>
<b>Общее количество сотрудников (ОГП, отделения связи и ОПЧС)</b>			<b>108</b>
<b>Бюджетные ресурсы</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
Штаб-квартира Государственного сектора	7,3 млн. долл. США	9 млн. долл. США	10,7 млн. долл. США
Брюссель	2,4 млн. долл. США	3,2 млн. долл. США	3,9 млн. долл. США
Токио	3,4 млн. долл. США	2,8 млн. долл. США	2,9 млн. долл. США
Вашингтон, О.К.	3,7 млн. долл. США	3,4 млн. долл. США	4 млн. долл. США
Берлин	1,6 млн. долл. США	0,8 млн. долл. США	0,9 млн. долл. США
Штаб-квартира Частного сектора	9 млн. долл. США	2,2 млн. долл. США	2,1 млн. долл. США
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>27,4 млн. долл. США</b>	<b>21,4 млн. долл. США</b>	<b>24,5 млн. долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>5 588 273 000 долл. США</b>	<b>9 493 800 000 долл. США</b>	<b>7 863 295 000 долл. США</b>
<b>ЮНЭЙДС</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
	<i>Группа по связям с донорами (ГСД)</i>	<i>Группа по мобилизации ресурсов (УМР)</i>	<i>Отдел мобилизации ресурсов (УМР)</i>
Количество директоров/аналогов	0	0	1
Количество С-5/аналогов	1	1	0
Количество С-4/аналогов	1	1	2

Количество С-3/аналогов	2	1	4
Количество С-2/аналогов	1	2	1
Количество ОО/аналогов	1	2 – 1 сотрудник(а) с полной занятостью/ 1 сотрудник с неполной занятостью	1 сотрудник с полной занятостью/1 сотрудник с неполной занятостью
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов ГСД</b>	<b>81 954 долл. США</b>	<b>Информация отсутствует</b>	<b>Информация отсутствует</b>
<b>Общий объем (основных) бюджетных ресурсов УМР</b>	<b>Информация отсутствует</b>	<b>1 068 733 долл. США</b>	<b>1 700 000 долл. США</b>
<b>Общий объем (неосновных) бюджетных ресурсов УМР</b>	<b>Информация отсутствует</b>	<b>1 382 769 долл. США</b>	<b>765 604 долл. США</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>81 954 долл. США</b>	<b>2 451 502 долл. США</b>	<b>2 465 604 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>522 587 000 долл. США</b>	<b>543 591 263 долл. США</b>	<b>525 491 000 долл. США</b>

## Специализированные учреждения

<b>ФАО</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
Количество директоров/аналогов	0,25	0,4	1
Количество С-5/аналогов	0,2	0,4	5
Количество С-4/аналогов	0,3	0,1	1
Количество С-3/аналогов	0,4	0,4	1
Количество ОО/аналогов	1,1	1,7	6
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>2,25</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>Мобилизация ресурсов для государств-членов</b>	<b>728 270 долл. США</b>	<b>863 567 долл. США</b>	–
<b>Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими</b>	–	–	<b>841 649 долл. США</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>728 270 долл. США</b>	<b>863 567 долл. США</b>	<b>841 649 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>1 051 613 000 долл. США</b>	<b>1 443 847 000 долл. США</b>	<b>1 790 453 000 долл. США</b>
<b>МОТ</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
Количество директоров/аналогов	0,5	0,5	1
Количество С-5/аналогов	1	1,5	1,5
Количество С-4/аналогов	1	1,5	2,5
Количество С-3/аналогов	1	1	1
Количество С-2/аналогов	1	1	1
Количество ОО/аналогов	1	1	1
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>8</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>927 672 долл. США</b>	<b>1 196 508 долл. США</b>	<b>1 704 120 долл. США</b>



<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>415 647 000 долл. США</b>	<b>506 810 000 долл. США</b>	<b>519 059 000 долл. США</b>
<b>ЮНЕСКО</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Отдел сотрудничества с внебюджетными источниками финансирования Бюро стратегического планирования (ОСВИФ/БСП)</i>			
Количество помощников Генерального директора	1	1	1
Количество директоров/аналогов	1	1	1
Количество С-5/аналогов	2	2	2
Количество С-4/аналогов	3	3	3
Количество С-3/аналогов	3	4	3
Количество С-2/аналогов	4	4	3
Количество ОО/аналогов	9	8	6
Количество сотрудников других категорий (младших экспертов/прикомандированных сотрудников)	2	2	4
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>Информация отсутствует</b>	<b>474 699 долл. США</b>	<b>348 102 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>711 973 591 долл. США</b>	<b>601 316 496 долл. США</b>	<b>577 037 538 долл. США</b>
<b>ЮНИДО</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Сектор стратегического планирования, партнерских связей с донорами и обеспечения качества</i>			
Количество директоров/аналогов	1	1	1
Количество С-5/аналогов	1	1	1
Количество С-4/аналогов	1	0	0
Количество С-3/аналогов	1	1	1
Количество ОО/аналогов	2	2	2
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>1 753 455 долл. США</b>	<b>1 625 518 долл. США</b>	<b>1 649 911 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>248 355 543 долл. США</b>	<b>290 119 000 долл. США</b>	<b>477 963 000 долл. США</b>
<b>ЮНВТО</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
<i>Программа институциональных и корпоративных связей (функции по мобилизации ресурсов, выполняемые в течение неполного рабочего дня)</i>			
Количество С-3/аналогов	/		1
Количество С-2/аналогов			1
Количество сотрудников других категорий			1
<b>Общее количество сотрудников</b>			<b>3</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>			<b>40 000 долл. США</b>

<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>6 844 944 долл. США</b>	<b>13 178 598 долл. США</b>	<b>13 383 000 долл. США</b>
<b>ВОЗ</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
Количество директоров/аналогов	Информация отсутствует	40% Д-2	40% Д-2
Количество С-5/аналогов		18	18
Количество С-4/аналогов		6	6
Количество С-3/аналогов		1	1
<b>Общее количество сотрудников</b>		<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>		<b>20% общих расходов по персоналу</b>	
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>3 183 160 863 долл. США</b>	<b>2 745 018 566 долл. США</b>	<b>3 068 776 000 долл. США</b>
<b>ВМО</b>	<b>2006–2007 годы</b>	<b>2008–2009 годы</b>	<b>2010–2011 годы</b>
Количество директоров/аналогов	1	1	1
Количество С-5/аналогов	1	1	1 (вакантная должность в течение 12 месяцев)
Количество С-4/аналогов	0	0	1
Количество сотрудников других категорий (младших сотрудников категории специалистов)	0	1	1
<b>Общее количество сотрудников</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Общий объем бюджетных ресурсов</b>	<b>–</b>	<b>320 000 долл. США</b>	<b>398 000 долл. США</b>
<b>Общий объем добровольных взносов</b>	<b>32 985 999 долл. США</b>	<b>57 616 754 долл. США</b>	<b>66 681 000 долл. США</b>

### Приложение III

## 10 государств-членов, являвшихся основными донорами в период 2006–2011 годов

### Предоставленные финансовые средства (в тыс. долл. США)

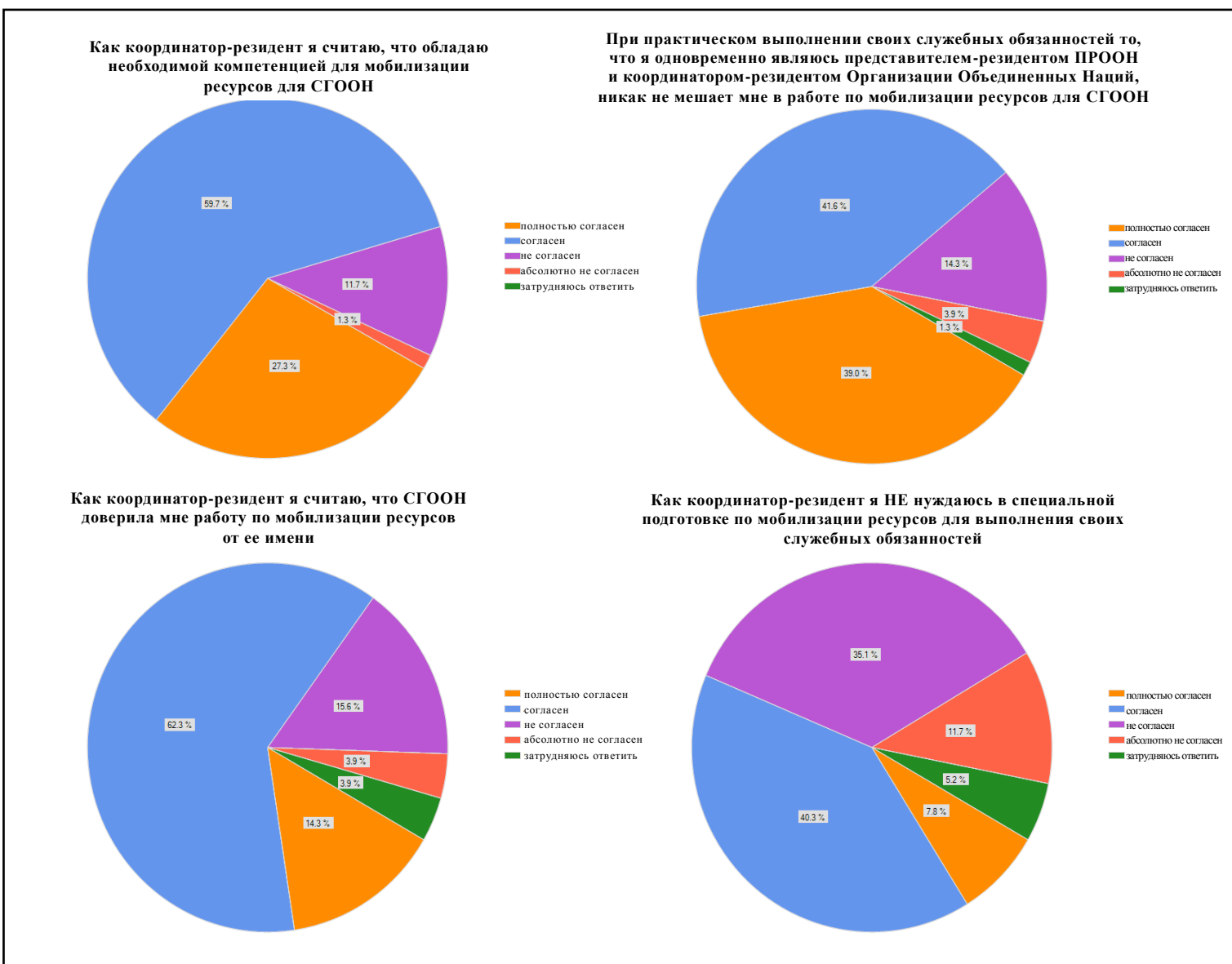
<i>В совокупности</i>		<i>2011 год</i>		<i>2010 год</i>		<i>2009 год</i>		<i>2008 год</i>		<i>2007 год</i>		<i>2006 год</i>	
Соединенные Штаты Америки	19 751 907	Соединенные Штаты Америки	3 416 480	Соединенные Штаты Америки	3 886 758	Соединенные Штаты Америки	3 546 915	Соединенные Штаты Америки	3 682 341	Соединенные Штаты Америки	2 565 087	Соединенные Штаты Америки	2 654 326
Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	6 475 826	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	1 392 823	Япония	1 348 413	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	918 452	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	1 025 986	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	1 070 589	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	988 743
Япония	5 438 998	Япония	1 146 528	Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии	1 079 233	Япония	852 226	Нидерланды	831 933	Швеция	759 240	Япония	734 524
Швеция	4 355 026	Канада	1 044 374	Норвегия	797 176	Нидерланды	848 089	Канада	787 203	Норвегия	739 829	Швеция	693 931
Канада	4 274 047	Швеция	844 867	Канада	788 075	Испания	803 335	Япония	785 215	Нидерланды	656 273	Нидерланды	590 266
Нидерланды	4 245 886	Норвегия	817 617	Нидерланды	731 197	Швеция	766 090	Норвегия	650 323	Канада	582 556	Норвегия	537 520
Норвегия	4 196 443	Нидерланды	588 128	Швеция	723 725	Норвегия	653 978	Испания	627 623	Япония	572 092	Канада	485 707
Испания	2 818 382	Австралия	518 105	Испания	443 756	Канада	586 132	Швеция	567 173	Испания	494 651	Бразилия	402 699
Германия	2 066 817	Германия	414 709	Германия	379 818	Германия	460 055	Саудовская Аравия	520 564	Бразилия	396 911	Аргентина	293 688
Австралия	1 350 188	Аргентина	298 142	Австралия	257 724	Австралия	184 555	Италия	351 352	Италия	393 320	Германия	284 887

**Количество организаций системы Организации Объединенных Наций, которым была предоставлена поддержка**

<i>В совокупности</i>		<i>2011 год</i>		<i>2010 год</i>		<i>2009 год</i>		<i>2008 год</i>		<i>2007 год</i>		<i>2006 год</i>	
Германия	22	Япония	20	Япония	20	Норвегия	20	Испания	18	Италия	17	Швеция	18
Нидерланды	22	Соединенные Штаты Америки	19	Германия	19	Германия	18	Норвегия	17	Нидерланды	17	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	17
Норвегия	22	Норвегия	18	Норвегия	18	Нидерланды	18	Соединенные Штаты Америки	17	Швеция	17	Соединенные Штаты Америки	17
Швеция	22	Швеция	18	Соединенные Штаты Америки	18	Швеция	18	Канада	16	Норвегия	16	Норвегия	16
Италия	21	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	17	Швеция	16	Соединенные Штаты Америки	18	Нидерланды	16	Испания	16	Япония	15
Япония	21	Канада	16	Нидерланды	15	Испания	17	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	16	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	16	Испания	15
Соединенные Штаты Америки	21	Нидерланды	15	Испания	14	Япония	14	Япония	15	Канада	15	Нидерланды	14
Канада	20	Австралия	14	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	14	Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	14	Германия	14	Соединенные Штаты Америки	15	Канада	13
Испания	20	Германия	13	Канада	13	Канада	12	Швеция	14	Япония	14	Германия	13
Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	20	Дания	10	Австралия	8	Дания	7	Италия	13	Германия	10	Италия	12

## Приложение IV

### Результаты обследования координаторов-резидентов



## Приложение V

## Обзор мер, которые участвующие организации должны принять во исполнение рекомендаций Объединенной инспекционной группы JIU/REP/2014/1

	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы													Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
		КСП	ООН*	ЮНКТАД	МТЦ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	ООН-Хабитат	УВКБ	ЮНИСЕФ	ЮНОДК	ЮНОПС	БАПОР	ООН-женщины	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЭЙДС	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС
Для принятия мер		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Для информации		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Рекомендация 1	<b>a</b>		Р	Р		Р	Р	Р	Р	Р	Р		Р	Р	Р	Р	Р	Р		Р	Р	Р	Р				Р	Р	
Рекомендация 2	<b>f</b>		Р	Р		Р	Р	Р	Р	Р	Р		Р	Р	Р	Р	Р	Р		Р	Р	Р	Р				Р	Р	
Рекомендация 3	<b>h</b>		И	И																								И	
Рекомендация 4	<b>f</b>		И	И		И	И	И	И	И	И		И	И						И	И	И	И				И	И	
Рекомендация 5	<b>h</b>		И	И		И	И	И	И	И	И		И	И	И					И	И	И	И				И	И	

**Условные обозначения:** **Р:** рекомендация для принятия решения руководящим органом.  
**И:** рекомендация для принятия мер исполнительным главой.  
**■:** рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией.

**Намечаемая отдача:** **a:** усиление прозрачности и подотчетности; **b:** распространение успешного/передового опыта; **c:** улучшение координации и сотрудничества; **d:** укрепление последовательности и согласованности; **e:** усиление контроля и соблюдения требований; **f:** повышение эффективности; **g:** значительная финансовая экономия; **h:** повышение результативности; **i:** прочее.

\* Все организации и структуры, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, ООН-Хабитат, УВКБ и БАПОР.