



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

Distr.: General

7 July 2016

Russian

Original: English

**Вторая очередная сессия 2016 года**  
6-9 сентября 2016 года, Нью-Йорк  
Пункт 8 предварительной повестки дня  
**Управление Организации Объединенных  
Наций по обслуживанию проектов**

**Среднесрочный обзор стратегического плана ЮНОПС  
на 2014-2017 годы "Оказание помощи в целях  
улучшения жизни людей"**

*Резюме*

В своем решении 2013/23 Исполнительный совет одобрил стратегический план ЮНОПС на 2014–2017 годы. Среднесрочный обзор был проведен с целью оценки соответствия ЮНОПС своему предназначению в меняющемся глобальном мире.

Обзор был проведен ЮНОПС в качестве организационной самооценки. Обзор осуществлялся на основании мандата ЮНОПС, предоставленного Генеральной Ассамблеей, и соответствующих решений Исполнительного совета; стратегической платформы ЮНОПС и международных соглашений по вопросам осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В рамках обзора рассматривались вклад ЮНОПС в контексте изменения внешних условий; результаты оперативной и управленческой деятельности, достигнутые за двухгодичный период; потребности и мнения партнеров, а также опыт ЮНОПС.

Обзор свидетельствует о значительном росте спроса на поддержку со стороны ЮНОПС, в том числе в самых нестабильных ситуациях. Он показывает, каким образом ЮНОПС может содействовать укреплению имплементационного потенциала по достижению устойчивого развития в целом ряде секторов, в том числе посредством уменьшения страновых рисков.

Результаты, достигнутые в рамках оперативной деятельности, подтверждают наличие спроса на услуги в приоритетных сферах деятельности, предусмотренных мандатом ЮНОПС: квалифицированная специальная техническая помощь в области инфраструктуры; закупки и управление проектами и эффективные услуги в области управленческой поддержки.

Обзор подтверждает необходимость обеспечения поддержки усилий по привлечению дополнительных ресурсов в целях осуществления Повестки дня на период до 2030 года, в том числе из частного сектора, в соответствии с просьбой Совета.

Результаты, достигнутые в рамках управленческой деятельности, вновь подтверждают жизнеспособность уникальной, ориентированной на спрос бизнес-модели ЮНОПС.



По итогам обзора делается вывод о том, что более четкое определение стратегической цели позволит ЮНОПС активнее содействовать удовлетворению потребностей, связанных с осуществлением Повестки дня на период до 2030 года. В обзоре рекомендуется внести соответствующие изменения в определение концепции, миссии и целей деятельности ЮНОПС.

В рамках обзора определяется целый ряд приоритетных задач в области осуществления стратегии ЮНОПС на ближайшие 15 месяцев и обеспечению готовности организации к реализации стратегического плана на период 2018–2021 годов. Дорожная карта реализации следующего стратегического плана предусматривает проведение консультаций с заинтересованными сторонами, оценку результатов деятельности в поддержку достижения глобальных целей, определение соответствия ЮНОПС поставленным целям и уровня организационной эффективности.

Находясь на среднесрочном этапе осуществления своего стратегического плана, ЮНОПС продолжает выполнять свою миссию по оказанию помощи людям в построении лучшей жизни и странам в достижении целей устойчивого развития.

#### *Элементы решения*

Исполнительный совет может пожелать принять следующее решение:

- a) принять к сведению вклад, который ЮНОПС вносило в достижение результатов оперативной деятельности правительств, Организации Объединенных Наций и других партнеров в течение двухгодичного периода 2014–2015 годов;
- b) одобрить результаты, достигнутые в рамках управленческой деятельности, которые подтверждают жизнеспособность уникальной, ориентированной на спрос бизнес-модели ЮНОПС;
- c) приветствовать намерение более четко сформулировать цель ЮНОПС, включая предлагаемое изменение определения концепции, миссии и целей деятельности ЮНОПС и
- d) признать растущий спрос на услуги ЮНОПС в следующих областях:
  - i) эффективное и действенное укрепление имплементационного потенциала по достижению устойчивого развития, в том числе в самых нестабильных ситуациях и
  - ii) мобилизация ресурсов в целях осуществления Повестки дня на период до 2030 года, в том числе из частного сектора;
- e) поощрять стремление ЮНОПС к более широкому использованию внутренних и внешних данных в целях дальнейшего повышения эффективности реализации проектов и контроля за осуществлением стратегии.

## Содержание

| <i>Глава</i>  | <i>Стр.</i> |
|---|-------------|
| I. Почему мы – цель ЮНОПС .....   | 4           |
| А. ЮНОПС в глобальном контексте - Повестка дня в области<br>устойчивого развития на период до 2030 года ..... | 4           |
| В. ЮНОПС в странах с нестабильной обстановкой и риски,<br>с которыми они сталкиваются .....                   | 7           |
| С. Концепция и миссия ЮНОПС в изменяющемся глобальном контексте .....   | 8           |
| II. Наши достижения – услуги, обеспечивающие дополнительную ценность .....                                    | 9           |
| А. Мандат ЮНОПС — приоритеты, услуги и специальные знания .....   | 9           |
| В. Результаты оперативной деятельности в период 2014–2015 годов .....   | 9           |
| С. Возможности и ценный вклад ЮНОПС .....   | 14          |
| III. Путь к успеху – соответствие ЮНОПС поставленным целям .....  | 15          |
| А. Мандат ЮНОПС - управление, риски и соблюдение требований .....   | 15          |
| В. Результаты управленческой деятельности в период 2014–2015 годов .....                                      | 20          |
| С. Соответствие ЮНОПС поставленным целям – совершенствование<br>организации .....                             | 22          |
| IV. Путь вперед - решения и усовершенствования .....  | 23          |
| А. Приоритетные задачи на 2017 год и последующий период .....   | 23          |
| Приложения (доступны на веб-сайте Исполнительного совета)   |             |
| I. Почему мы  |             |
| II. Наши достижения   |             |
| III. Путь к успеху  |             |

## I. Почему мы – цель ЮНОПС

1. В конце 2015 года ЮНОПС отметило двадцатилетие своего существования в качестве "отдельного и самостоятельного образования" в рамках системы Организации Объединенных Наций с пятилетним мандатом Генеральной Ассамблеи<sup>1</sup>, признающим его равный статус под эгидой Ассамблеи, Экономического и Социального Совета и Исполнительного совета<sup>2</sup>.
2. Посредством этого мандата государства-члены выразили твердую надежду на то, что ЮНОПС будет взаимодействовать с партнерами в рамках системы Организации Объединенных Наций и за ее пределами и находить способы содействия достижению целей государств-членов.

### A. ЮНОПС в глобальном контексте - Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

3. Несмотря на достигнутые за последние 15 лет значительные успехи, характерные для XXI столетия огромные глобальные вызовы и риски по-прежнему сохраняются. В 2015 году государства-члены заключили целый ряд чрезвычайно важных международных соглашений. В Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года излагается план действий<sup>3</sup>. Ожидается, что система Организации Объединенных Наций будет содействовать ликвидации изолированности, признанию взаимных сравнительных преимуществ и действовать в рамках основных предусмотренных в Уставе направлений деятельности в поддержку достижения 17 всеобщих, взаимозависимых и взаимодополняющих целей.
4. Стратегический план ЮНОПС был разработан, когда Повестка дня на период до 2030 года находилась в процессе подготовки. ЮНОПС было еще юной организацией с мандатом Генеральной Ассамблеи, едва насчитывавшим два года, и лишь незадолго до этого сумевшей преодолеть нестабильность предыдущих лет и полностью восстановить свои оперативные резервы.

#### *Люди и ЮНОПС в конкретном контексте*

5. С целью придания содержательного характера среднесрочному обзору ЮНОПС рассмотрело свой статус по отношению к международным соглашениям, послужившим основой для разработки стратегического плана ЮНОПС и формирования Повестки дня на период до 2030 года. С учетом этого была проведена оценка его присутствия и результатов деятельности за последние два года в контексте тех глобальных проблем, рисков и возможностей, с которыми имели дело народы и страны в конце 2015 года. Результаты этой всесторонней оценки изложены в приложении I; резюме некоторых выводов, сделанных по ее итогам, приводится ниже.

#### *Развитие*

6. По состоянию на конец 2015 года численность населения более чем 200 стран и территорий, находящихся на различных этапах экономического развития и развития человеческого потенциала, составила 7,3 млрд. человек. ЮНОПС осуществляло свою деятельность в 130 странах и за двухгодичный период предоставило услуги на общую сумму в 2,6 млрд. долл. США.
7. Три с половиной миллиарда человек – 47 процентов населения земного шара – проживают в 74 странах с низким уровнем дохода и уровнем дохода ниже среднего и странах, входящих в группу ниже

<sup>1</sup> Резолюция 65/176 Генеральной Ассамблеи

<sup>2</sup> ЮНОПС является "другим образованием" в системе Организации Объединенных Наций " (DPI/2470 Rev.4), что свидетельствует о его уникальной модели в качестве самофинансируемого образования, не связанного с программами.

<sup>3</sup> Резолюция 70/1 Генеральной Ассамблеи

второй квартили индекса развития человеческого потенциала. ЮНОПС осуществляло операции в 64 из этих стран; эти операции составили 64 процента от общего объема предоставленных услуг.

*Наименее развитые страны, наименее развитые страны, не имеющие выхода к морю, и малые островные развивающиеся государства*

8. Тринадцать процентов населения земного шара – 954 миллиона человек – проживают в 48 наименее развитых странах. ЮНОПС осуществляло операции в 42 из них; эти операции составили 56 процента от общего объема предоставленных услуг.

9. Шесть с половиной процентов населения земного шара – 478 миллионов человек – проживают в 32 странах, не имеющих выхода к морю. ЮНОПС осуществляло операции в 19 из них; эти операции составили 23 процента от общего объема предоставленных услуг.

10. Почти один процент населения земного шара – 69 миллионов человек – проживает в 57 малых островных развивающихся государствах. ЮНОПС осуществляло операции в 19 из них; эти операции составили 5 процентов от общего объема предоставленных услуг.

*Конфликты*

11. Более чем в 40 странах по-прежнему продолжаются конфликты средней или высокой интенсивности. ЮНОПС осуществляло операции в 24 странах, непосредственно затронутых этими конфликтами; эти операции составили 53 процента от общего объема предоставленных услуг.

12. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки обеспечивали руководство 16 действующими миссиями, включая 10 в Африке, пять в Азии, одну в Европе и одну на американском континенте, общей численностью в 124 000 человек с ежегодным бюджетом в размере около 8 млрд. долл. США. ЮНОПС осуществляло операции в 15 странах, в которых действуют эти миссии; эти операции составили 24 процента от общего объема предоставленных услуг.

*Гуманитарное пространство*

13. Более 40 миллионов внутренне перемещенных лиц проживают в 60 странах. ЮНОПС осуществляло операции в 46 из этих стран; эти операции составили 65 процентов от общего объема предоставленных услуг.

*Изменение климата*

14. Сорок семь процентов населения земного шара – 3,4 миллиарда человек – проживают в 70 странах с низким уровнем дохода и уровнем дохода ниже среднего, которые входят в группу ниже второй квартили индекса адаптации к изменению климата. ЮНОПС осуществлял операции в 58 из этих стран; эти операции составили 51 процент от общего объема предоставленных услуг.

*Транспарентность*

15. Пятьдесят семь процентов населения земного шара – 4,2 миллиарда человек – проживают в 83 странах, сталкивающихся с серьезнейшими проблемами в плане обеспечения транспарентности. ЮНОПС осуществляло операции в 68 из этих стран; эти операции составили 63 процента от общего объема предоставленных услуг.

16. ЮНОПС оказывает помощь людям в построении лучшей жизни. Наличие тесной взаимосвязи между спросом на услуги ЮНОПС и проблемами, с которыми сталкиваются страны и народы, позволяет сделать вывод о том, что ЮНОПС может более четко формулировать и разъяснять свои цели в контексте задач, решению которых оно содействует посредством своей деятельности.

*Финансирование развития*

17. В 2013 году расходы правительств в развивающихся странах составили 7 трлн. долл. США, что является десятикратным увеличением по сравнению с 1990 годом<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Источники: ОЭСР/КСР, World Bank Development Indicators и Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (опубликовано на веб-сайте Development Initiatives on the Financing for Development).

18. В 2013 году объем международной финансовой помощи развивающимся странам составил 2 трлн. долл. США, что является пятикратным увеличением по сравнению с 1990 годом<sup>5</sup>.

19. В 2014 году чистый объем официальной помощи в целях развития составил 135 млрд. долл. США, на 63 процента больше по сравнению с 1990 годом, что соответствует примерно 0,3 процента валового национального дохода стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и 6,5 процента объема международной финансовой помощи развивающимся странам.

20. Согласно данным, которые приводятся в принятом в Аддис-Абебе итоговом документе, годовой дефицит инвестиций в инфраструктуру в развивающихся странах составит 1-1,5 трлн. долл. США.

21. Ежегодный объем оказываемой ЮНОПС помощи составляет примерно 1 процент объема официальной помощи в целях развития и 0,07% объема международной финансовой помощи развивающимся странам.

22. Несмотря на то, что общий объем осваиваемых ЮНОПС средств является весьма скромным с учетом глобальных потребностей и объемов финансовой помощи, оно может благодаря своим опыту и присутствию на местах выступать в роли катализатора привлечения средств правительств и частного сектора в поддержку Повестки дня на период до 2030 года и обеспечения достижения результатов на благо людей на транспарентной и подотчетной основе.

### ***Географическое присутствие ЮНОПС***

23. В течение двухгодичного периода ЮНОПС осуществляло операции в 130 странах: 45 в Африке (30,2 процента объема предоставленных услуг); 29 в Азии (37,9 процента); 27 в Северной и Южной Америке (13,8 процента); 24 в Европе (10,6 процента) и 5 в Океании (1 процент)<sup>6</sup>.

24. В 11 развивающихся странах в трех регионах было предоставлено услуг на сумму свыше 50 млн. долл. США, что составило 55 процентов от всего объема средств, освоенных за двухгодичный период. В Азии на долю Афганистана, Малайзии и Мьянмы пришлось 27,2 процента; в Африке, объем средств, выделенных на осуществление проектов в Демократической Республике Конго, Замбии, Мали, Сомали, Южном Судане и Судане, составил 22,4 процента, а на долю проектов в Гаити и Перу в Северной и Южной Америке пришлось 5,3 процента.

25. В 25 других странах было предоставлено услуг на сумму свыше 10 млн. долл. США, что составило 20,3 процента от всего объема средств, освоенных за данный двухгодичный период: на долю девяти стран в Азии пришлось 9,5 процента; восьми стран в Африке – 4,8 процента; шести стран в Северной и Южной Америке – 3,9 процента; одной страны в Европе – 1,3 процента и одной страны в Океании – 0,8 процента.

26. Остальные 24,7 процента объема услуг были предоставлены в рамках глобального портфеля и деятельности ЮНОПС в 79 различных странах. Глобальный портфель предназначен для обеспечения поддержки проектов целого ряда развивающихся стран, и доля расходов по этим проектам составила 18,2 процента от общего объема средств в этом сегменте: 9,7 процента было выделено на проекты, связанные с предоставлением услуг в сфере управленческой поддержки, и реализацию проектов под руководством Центральных учреждений Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и Отделения в Женеве; 6,5 процента – на проекты в нескольких развивающихся странах и 2 процента – на оказание поддержки развивающимся странам в рамках услуг, предоставляемых 13 другими странами ОЭСР/Комитета содействия развитию (КСР).

27. Шесть с половиной процента всех проектов было осуществлено в 79 различных странах<sup>7</sup>. В 44 из них было реализовано проектов на сумму свыше 1 млн. долл. США: на долю 21 страны в Африке пришлось 2,8 процента; семи стран в Северной и Южной Америке – 1,5 процента; 9 стран в Азии – 1 процент; четырех

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Приложение I

<sup>7</sup> В число этих 79 стран входят развивающиеся страны и страны с переходной экономикой.

стран в Европе – 0,4 процента и трех стран в Океании – 0,2 процента. В 35 странах было реализовано 0,5 процента всех проектов на сумму менее 1 млн. долл. США: 10 – в Африке; 10 – в Северной и Южной Америке; шесть – в Азии; восемь в Европе и один – в Океании.

28. В рассматриваемый двухгодичный период ЮНОПС осуществляло свои операции в значительной части стран земного шара. Отмечается большой спрос на присутствие ЮНОПС в странах и оперативных условиях, в которых люди сталкиваются с проблемами и рисками, занимающими центральное место в Повестке дня на период до 2030 года. ЮНОПС может придать еще более целенаправленный характер своим усилиям посредством использования внутренних и внешних данных, включая данные, которые можно получить в рамках разворачивающейся дискуссии по вопросам рисков и уязвимости стран.

## **В. ЮНОПС в странах с нестабильной обстановкой и риски, с которыми они сталкиваются**

### *Страны с нестабильной обстановкой*

29. В своем стратегическом плане ЮНОПС признало, что международное сообщество начало уделять нестабильным государствам все более пристальное внимание<sup>8</sup>. С тех пор концепции и подход к определению видов нестабильности, которым могут быть подвержены те или иные страны, постоянно менялись. С учетом особого внимания, которое уделяется вопросу полезности "больших объемов данных", концепции и подход к определению нестабильности, скорее всего, будут претерпевать дальнейшие изменения.

30. Для целей данного среднесрочного обзора и оценки присутствия ЮНОПС в ряде стран, находящихся в наиболее сложных условиях, им была выявлена 81 "страна с нестабильной обстановкой"<sup>9</sup>.

31. По состоянию на конец 2015 года в этих странах проживали 3,2 млрд. человек – 44 процента населения земного шара. Многие из этих стран являются странами с низким уровнем дохода и входят в группу ниже первой квартили по индексу развития человеческого потенциала. Однако часть из них относятся к странам со средним уровнем дохода, но некоторые из них, тем не менее, находятся на уровне ниже первой квартили по индексу развития человеческого потенциала<sup>10</sup>.

32. За рассматриваемый двухгодичный период ЮНОПС осуществило не менее 68 процентов операций в 64 странах с нестабильной обстановкой, в которых проживает 24 процента населения земного шара. Операции ЮНОПС в 27 из этих стран составили 64 процента всех предоставленных им услуг. В девяти из этих стран было проведено операций на сумму в 50 млн. долл. США, что составляет 50 процентов от общего объема освоенных за этот двухгодичный период средств.

### *Страновые риски*

33. В своем стратегическом плане ЮНОПС взяло на себя обязательство внедрить принципы Плана действий Организации Объединенных Наций по снижению риска бедствий в целях создания потенциала противодействия в свою практику по созданию инфраструктуры<sup>11</sup>. По мере изменения концепции различных аспектов уязвимости, меняется и содержание концепции противодействия. Все большее внимание уделяется вопросу о потенциальной пользе оценки уязвимости и противодействия в контексте рисков, способных повлиять на достижение стоящих перед страной целей.

34. В настоящее время существует целый ряд индексов страновых рисков. ЮНОПС провело оценку своего присутствия за рассматриваемый двухгодичный период применительно к трем из них: а) индекс гуманитарных рисков, известный под сокращением "INFORM"; б) глобальный индекс рисков адаптации и

<sup>8</sup> DP/OPS2013/3, пункт 10

<sup>9</sup> Приложение I

<sup>10</sup> Приложение I

<sup>11</sup> DP/OPS2013/3, пункт 53

с) глобальный индекс рисков возникновения конфликта<sup>12</sup>. Итоги проведенной оценки подтверждают, что деятельность ЮНОПС сосредоточена в странах, где люди сталкиваются с максимально высоким уровнем рисков.

35. Задача самофинансируемой, ориентированной на спрос организации, такой как ЮНОПС, не имеющей страновых отделений, финансируемых за счет взносов в основной бюджет, заключается в том, чтобы использовать в таких условиях присутствие и накопленный опыт в целях уменьшения различных рисков, с которыми сталкиваются люди. Иными словами, ЮНОПС использует накопленные в этих условиях технические знания и опыт с целью разработки более широкого набора приспособленных к конкретным обстоятельствам решений в интересах населения этих стран и других стран, сталкивающихся с аналогичными рисками, препятствующими достижению их целей.

36. ЮНОПС привержено разработке и обеспечению стратегических решений, способствующих укреплению потенциала стран в области смягчения рисков, с которыми сталкиваются их граждане. Оно изучит вопрос о целесообразности использования различных видов данных, необходимых для среднесрочного и долгосрочного оперативного планирования, включая разработку стратегических решений, учитывающих различные виды рисков.

### **С. Концепция и миссия ЮНОПС в изменяющемся глобальном контексте**

37. В Стратегическом плане ЮНОПС указаны эффективные пути продвижения вперед и более четко сформулированы стратегические цели организации. В соответствии с мандатом Генеральной Ассамблеи и принципами системы Организации Объединенных Наций отличительные особенности ЮНОПС, как организации, были отражены в заявлении с изложением его концепции, миссии и ценностей<sup>13</sup>, подчеркивающих его приверженность предоставлению необходимых услуг нуждающимся в них людям, содействию устойчивой деятельности, и служению другим. Плану был придан весьма технический характер с целью ограничения круга его внешних взаимосвязей и придания ему дискретности.

38. Крайне важно обеспечить бесперебойную работу системы Организации Объединенных Наций с учетом сложнейших задач, стоящих перед государствами-членами в XXI веке. Соответствующая поставленным целям Организация Объединенных Наций должна осуществлять сотрудничество на основе экспертных знаний, признания сравнительных преимуществ и организационных компетенций, будь то в нормативной, технической сфере или в сфере обслуживания по линии управленческой поддержки.

39. К моменту достижения среднесрочного этапа в осуществлении своей стратегии ЮНОПС создало прочную основу для своей деятельности и готово активизировать свои усилия в целях удовлетворения глобальных потребностей в разработке стратегических решений, направленных на снижение рисков, препятствующих достижению общих глобальных целей. ЮНОПС намерено более широко распространять информацию о своей деятельности, четко излагая цель своего существования в качестве одной из организаций системы Организации Объединенных Наций, оказывающих государствам-членам помощь в решении задач XXI века путем обеспечения целенаправленных решений.

40. В начале 2016 года эти цели были сформулированы в следующем программном заявлении:

"Мы оказываем помощь людям в построении лучшей жизни и странам в достижении целей устойчивого развития.

Мы привносим в усилия по достижению этой цели ценности и принципы Организации Объединенных Наций, а также новаторский подход, смелость, оперативность и эффективность самофинансируемого учреждения.

---

<sup>12</sup> Приложение I

<sup>13</sup> DP/OPS2013/3, пункты 19-21



Мы применяем в своей деятельности наивысшие международные стандарты с учетом местных условий. Таким образом мы вносим свой вклад в решение сложнейших задач XXI века.

Мы обеспечиваем практические решения с целью оказания помощи нашим партнерам в деле спасения жизни, защиты людей и их прав и построения лучшего мира.

Мы стремимся играть ведущую роль в усилиях по привлечению инвестиций частного сектора в интересах решения задач в социальной и экологической областях, а также удовлетворения огромных потребностей в деле обеспечения устойчивого развития.

Нами движет горячее желание вести борьбу с неравенством и предоставлять возможности тем, кто находится в наиболее уязвимом положении. Это означает, что нам нередко приходится работать в самых сложных обстоятельствах в целях создания основы для функционирования общин и жизни людей в условиях достоинства и уважения.

Мы глубоко привержены обеспечению качества нашего персонала и нашей работы.

Мы завоевываем доверие тех, с кем работаем, посредством бережного отношения к их ценностям и выполнения данных нами обещаний всегда действовать в интересах нуждающихся слоев населения".

41. Для более четкого определения нашей цели, предлагается следующая формулировка:
- а) Наше видение состоит в построении мира, в котором люди смогут полноценно жить, опираясь на адекватную, устойчивую и прочную инфраструктуру, при эффективном, транспарентном использовании государственных ресурсов в сфере закупок и управления проектами.
  - б) Наша миссия состоит в оказании помощи людям в создании лучших условий жизни и странам – в обеспечении устойчивого развития.

## **II. Наши достижения – услуги, обеспечивающие дополнительную ценность**

### **A. Мандат ЮНОПС – приоритеты, услуги и специальные знания**

#### *Законодательная база для наших вкладов*

42. Нормативной основой деятельности ЮНОПС служат резолюции и решения государств-членов<sup>14</sup>. Государства-члены наделили ЮНОПС мандатом, предусматривающим предоставление: а) специальных технических знаний, в том числе в целях создания потенциала; б) услуг в сфере управленческой поддержки и с) помощи в привлечении дополнительных ресурсов в целях осуществления Повестки дня на период до 2030 года.

### **B. Результаты оперативной деятельности за период 2014–2015 годов**

#### *Стратегические цели нашей деятельности по повышению эффективности нашего вклада*

43. В своем стратегическом плане ЮНОПС определило три цели технического характера, которые призваны служить ориентиром в его усилиях по содействию повышению результативности оперативной деятельности партнеров и достижению ими намеченных целей в области развития на основе совмещения и уравновешивания социально-экономических и экологических аспектов.

44. Эти цели были сформулированы применительно к основным областям мандата ЮНОПС: инфраструктура, закупки и управление проектами. Они обеспечивают ЮНОПС технические механизмы,

<sup>14</sup> Резолюция 65/176 Генеральной Ассамблеи; решения Исполнительного совета 2009/25, 2010/21, 2013/23 и 2015/12 (см. приложение II).

позволяющие ему выполнять свою миссию по оказанию помощи нуждающимся слоям населения путем расширения возможностей и укрепления потенциала стран в следующих областях: а) проектирование, строительство и поддержание инфраструктуры; б) управление государственными закупками и цепочками поставок и с) разработка и осуществление проектов.

45. В течение первых двух лет осуществления стратегии эти три цели позволяли сконцентрировать усилия на внешних и внутренних аспектах деятельности. Однако они лишь частично отражают сферы услуг, предусмотренные мандатом Ассамблеи. В среднесрочном обзоре нашли отражение услуги в сфере людских ресурсов, финансового управления и совместного обслуживания, т. е. весь спектр услуг, которые организация способна предоставить в целях удовлетворения новых потребностей, связанных с обеспечением поддержки осуществления Повестки дня на период до 2030 года.

#### *Предоставленные нами ценные услуги по проектам*

46. Бюджет ЮНОПС на двухгодичный период в общей сложности составил 2,6 млрд. долл. США: 1,2 млрд. долл. США в 2014 году и 1,4 млрд. долл. США в 2015 году. В стратегическом плане признается, что способность ЮНОПС повышать эффективность для своих партнеров зависит от стабильности предоставления высококачественных услуг в глобальном масштабе<sup>15</sup>. В ходе консультаций, результатом которых стала подготовка этого плана, заинтересованные стороны высказались в поддержку целенаправленного предоставления услуг и указали на необходимость адаптации оказываемых услуг с учетом меняющихся потребностей и возможностей.

47. В ходе этого двухгодичного периода ЮНОПС укрепляло глобальные и местные механизмы по оказанию услуг в пяти предусмотренных мандатом сферах обслуживания: инфраструктура, закупки, управление проектами, людские ресурсы и финансовое управление<sup>16</sup>.

48. Анализ портфеля ЮНОПС на двухгодичный период подтверждает, что основой его деятельности является эффективное предоставление услуг в сфере управленческой поддержки. Этот анализ также позволяет выявить области, в которых специальные технические знания, а также знания и опыт в конкретных секторах могут способствовать повышению эффективности.

49. Внедрение новой системы общеорганизационного планирования ресурсов, "OneUNOPS", позволит организации повысить и продемонстрировать ценность привносимого ею вклада путем оценки и повышения эффективности всех видов предоставляемых услуг. Усовершенствование системы присвоения кодов проектам позволит на более систематической основе учитывать вклад, который вносит ЮНОПС посредством применения своих специальных технических знаний, в нахождение эффективных решений в рамках секторов и между ними.

#### *Инфраструктура*

50. В текущем двухгодичном периоде инфраструктурные услуги составили почти четверть всех операций ЮНОПС. Они охватывали такие сектора, как транспорт, коммунальное хозяйство, утилизация отходов, а также объекты инфраструктуры, включая здания. В 2014 году половина услуг была предоставлена в транспортном секторе и около трети – в сфере обслуживания зданий. В 2015 году почти половина услуг пришлось на обслуживание зданий и около одной пятой – на транспортный сектор.

51. Инфраструктурные услуги ЮНОПС включают планирование, проектирование, строительство, восстановление, поддержание клиентской инфраструктуры, управление контрактами, эксплуатацию и техническое обслуживание, а также предоставление технической помощи.

---

<sup>15</sup> DP/OPS2013/3, пункт 53

<sup>16</sup> Резолюция 65/176 Генеральной Ассамблеи

### *Закупки*

52. В текущем двухгодичном периоде ЮНОПС осуществило закупки товаров и услуг на сумму около 1,4 млрд. долл. США. Многие из них были приобретены в качестве важных ресурсов для осуществления инфраструктурных проектов, другие же являются результатом индивидуального обслуживания в области закупок. Индивидуальные закупки составили примерно четверть глобальных услуг ЮНОПС.

53. Услуги, предоставляемые ЮНОПС в сфере закупок, распространяются на весь закупочный цикл, включая складирование и распределение. Они охватывают подготовку кадров и оказание технической помощи в отдельных сегментах цепочки поставок в таких областях, как планирование, привлечение поставщиков, проведение конкурсных торгов и управление контрактами.

### *Прочие услуги по проектам*

54. Примерно половина деятельности, осуществленной за данный двухгодичный период, была связана с услугами по проектам. За этот период ЮНОПС внесло уточнения в определение других проектных услуг, таких как услуги в области управления проектами, людскими ресурсами и финансами, установило более четкое разграничение между ними, а также повысило эффективность механизмов контроля и отчетности.

55. В 2015 году примерно 13 процентов других проектных услуг было связано с управлением проектами. Они включали создание и организацию работы подразделений и групп по управлению проектами, предоставление технической помощи и подготовку кадров. На долю финансового управления, главным образом, в сфере регулирования субсидий и присуждения грантов, пришлось около 55 процентов услуг. Еще 26 процентов деятельности было связано с предоставлением кадровых услуг. Здесь ЮНОПС оказывало поддержку при оформлении контрактов сотрудников и наборе кадров. Помимо этого 6 процентов деятельности было связано с предоставлением услуг совместного пользования, главным образом, в таких областях, как управление поездками, связь и информационно-просветительская работа, а также эксплуатация систем информационно-коммуникационных технологий. Наконец, ЮНОПС исполняло функции оперативного секретариата при проведении мероприятий по линии глобальных стратегических инициатив. В рамках этой деятельности ЮНОПС предоставляло услуги по управлению финансами и закупками, на долю которых пришлось около 7 процентов всех услуг, оказанных в 2015 году.

### *Вклад в достижение результатов партнерами*

56. В течение двухгодичного периода ЮНОПС отчитывалось об оказанных им ценных услугах и вкладе в достижение партнерами результатов посредством предоставления информации о мероприятиях, осуществленных благодаря его деятельности<sup>17</sup>. В настоящее время ЮНОПС готово предоставлять более прозрачные и подробные отчеты о своей ценной деятельности.

### *Повышение эффективности*

57. Для достижения целей Повестки дня на период до 2030 года существенно важное значение будет иметь эффективное использование ограниченных ресурсов. В качестве стратегической меры по непрерывному совершенствованию своей деятельности и распространению информации о ценности своего вклада ЮНОПС намерено продолжать разрабатывать ключевые показатели эффективности для оценки оказываемых им услуг в сфере управленческой поддержки. Инвестиции в платформу "OneUNOPS" станут важнейшим элементом этих усилий.

58. В сфере управления проектами могут использоваться следующие показатели: время, необходимое для начала осуществления проекта, освоение ресурсов по проектам в соответствии со сметой расходов и графиком, а также время, необходимое для завершения проекта. Применительно к инфраструктурным проектам могут также использоваться такие показатели, как время, необходимое для завершения обзора проектных решений, количество несчастных случаев и травм, а также меры по рациональному использованию окружающей среды.

---

<sup>17</sup> Приложение II

59. В сфере закупочной деятельности ЮНОПС внедряет новую электронную систему поиска поставщиков. Здесь могут использоваться следующие показатели: продолжительность проведения конкурсных торгов, процент успешных торгов, соблюдение условий торгов, своевременность поставок в соответствии с заказом и сроками получения, а также комплектность поставок и качество товаров с учетом полученных объемов и количества отказов.

60. В области кадровых услуг могут использоваться следующие показатели: оперативность отбора и набора персонала, своевременность заключения и продления контрактов, а также своевременность и точность расчетов по заработной плате. В области финансовых услуг могут использоваться следующие показатели: своевременность представления финансовой отчетности по проектам, своевременность выплат поставщикам и количество отказов по платежам.

#### ***Партнеры, с которыми мы сотрудничали***

61. Учреждения системы Организации Объединенных Наций по-прежнему являются самой большой группой партнеров ЮНОПС, на долю которой пришлось 54 процента общего объема услуг, предоставленных за данный двухгодичный период. Услуги правительствам составили 22 процента; две трети запросов на эти услуги поступило от правительств стран, не являющихся членами ОЭСР/КСР. Обслуживание целевых фондов составило 22 процента оказанных услуг. Остальные 16 процентов услуг были предоставлены в основном многосторонним учреждениям, межправительственным организациям, неправительственным учреждениям и фондам.

62. Организацию Объединенных Наций в первую очередь интересовали отдельные закупки и другие услуги по проектам. За двухгодичный период услуги в области управленческой поддержки составили около 90 процентов. В 2015 году отдельные закупки составили 32 процента, услуги по управлению финансами – 25 процентов, кадровые услуги – 22 процента и услуги по управлению проектами – 8 процентов.

63. Пакет услуг ЮНОПС, предоставляемых целевым фондам, включает отдельные закупки и другие услуги по проектам. В 2015 году услуги по управлению финансами составили 77 процентов и отдельные закупки – 21 процент.

64. Большинство запросов правительств касалось услуг в области развития инфраструктуры. В 2015 году почти 70 процентов запросов на услуги со стороны правительств приходилось на инфраструктурные проекты, а еще 20 процентов – на отдельные закупки.

#### ***Служба управленческой поддержки Организации Объединенных Наций***

65. ЮНОПС прилагает постоянные усилия по совершенствованию своей платформы для предоставления услуг в области управленческой поддержки на местном и глобальном уровне. Эти усилия получают все более широкое признание со стороны партнеров в системе Организации Объединенных Наций. Так, наряду с Независимой группой высокого уровня по миротворческим операциям, признавшей ценность услуг ЮНОПС в поддержку операций по поддержанию мира<sup>18</sup>, Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития в своем недавнем исследовании подтвердила, что ЮНОПС является учреждением Организации Объединенных Наций, обладающим необходимой компетенцией для оказания целенаправленной управленческой поддержки и набором соответствующим профессиональных навыков и механизмов для предоставления высококачественных вспомогательных услуг<sup>19</sup>.

#### ***Поставщики, с которыми мы сотрудничали***

66. В 2015 году на пять крупнейших сегментов Стандартной классификация товаров и услуг Организации Объединенных Наций приходилось 65 процентов общего объема закупок товаров и услуг ЮНОПС. К ним относятся следующие сегменты: а) конструкторские работы, исследования и

<sup>18</sup> A/70/95, пункт 224

<sup>19</sup> *Constraints Analysis for Common United Nations Business Operations at the Country Level*. New York, May 2016

технологические услуги; b) автотранспортные средства, запчасти и детали к ним; c) услуги консультантов d) транспортировка и хранение и e) медицинское оборудование, принадлежности и предметы медицинского назначения.

67. В общем объеме товаров и услуг, приобретенных за двухгодичный период на сумму в размере 1,4 млрд. долл. США, 34 процента пришлось на поставщиков, зарегистрированных в Азии, 26 процентов – в Северной и Южной Америке, 22 процента – в Европе и 18 процентов – в Африке. Сорок один процент товаров и услуг был приобретен для осуществления проектов в Африке, 29 процентов – в Азии и 14 процентов – в Северной и Южной Америке. Около 41 процента товаров и услуг было предоставлено поставщиками из 81 страны с нестабильной обстановкой.

### ***Секторы, в которых мы сотрудничали***

#### *Ретроспективная оценка деятельности в секторах ОЭСР/КСР*

68. За двухгодичный период ЮНОПС осуществило проекты в 24 из 38 тематических секторов КСР<sup>20</sup>. Иными словами, услуги ЮНОПС по обслуживанию проектов способствовали наращиванию имплементационного потенциала в самых разных секторах. Почти половина услуг ЮНОПС была предоставлена в трех секторах.

69. Стоимость услуг ЮНОПС в секторе "предупреждение и урегулирование конфликтов, мир и безопасность" превысила 0,5 млрд. долл. США. Примерно 30 процентов этих услуг было предоставлено в виде отдельных закупок; остальные 65 процентов услуг пришлось на долю других проектов, таких как услуги по управлению проектами, финансами и людскими ресурсами.

70. Стоимость услуг ЮНОПС в секторе "базовое медицинское обслуживание" составила 395 млн. долл. США. В этом секторе около 12 процентов пришлось на услуги в области развития инфраструктуры, 27 процентов – на отдельные закупки и 61 процент – на прочие проектные услуги, главным образом, финансовое управление и кадровые услуги.

71. Стоимость услуг ЮНОПС в секторе "транспортировка и хранение" за двухгодичный период составила 264 млн. долл. США, из которых около 84 процентов пришлось на развитие инфраструктуры.

#### *Предварительная оценка вклада в осуществление целей в области устойчивого развития*

72. Для оценки степени готовности к оказанию поддержки странам в достижении целей в области устойчивого развития ЮНОПС провело предварительную оценку своего портфеля проектов на двухгодичный период в контексте 17 целей<sup>21</sup>. Результаты оценки показали, что на деятельность по осуществлению четырех целей пришлось примерно три четверти общего объема услуг. ЮНОПС также содействовало решению задач, связанных с реализацией целого ряда других целей.

73. На осуществление цели 3 (обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию) пришлось 24 процента всех услуг. Восемьдесят пять процентов составляли отдельные закупки и услуги в области финансового управления; остальные 15 процентов пришлось на долю услуг в области развития инфраструктуры.

74. На осуществление цели 9 (содействие индустриализации, инновациям и развитию инфраструктуры) пришлось 14 процентов услуг. Более 90 процентов составили услуги по развитию инфраструктуры, главным образом, в транспортном секторе.

75. На осуществление цели 11 (обеспечение устойчивости городов и населенных пунктов) пришлось 14 процентов всех услуг. Двадцать семь процентов оказанных услуг были связаны с развитием инфраструктуры, прежде всего, с эксплуатацией зданий; 65 процентов пришлось на долю других проектных услуг, главным образом, в сфере управления людскими ресурсами.

<sup>20</sup> Приложение II

<sup>21</sup> Приложение II

76. На осуществление цели 16 (мир, правосудие и эффективные учреждения) пришлось 24 процента общего объема услуг. Девяносто процентов услуг пришлось на отдельные закупки и другие проектные услуги, включая услуги по управлению проектами, финансами и людскими ресурсами; остальные 10 процентов составили услуги в области развития инфраструктуры.

77. Согласно результатам предварительной оценки, ЮНОПС оказывала партнерам поддержку в решении задач, связанных с осуществлением целого ряда других целей в области устойчивого развития. К ним относятся: цель 1 (ликвидация нищеты); цель 2 (ликвидация голода); цель 4 (качественное образование); цель 5 (гендерное равенство); цель 6 (доступ к чистой воде и санитарии); цель 7 (доступ к дешевой и экологически чистой энергии); цель 12 (рациональные модели потребления и производства); цель 13 (меры по борьбе с изменением климата) и цель 17 (партнерство в интересах устойчивого развития). Другие цели, такие как цель 8 (достойная работа и экономический рост), также получили поддержку в рамках проектов, направленных на осуществление одной или более из вышеуказанных целей.

78. Посредством предоставления услуг в сфере управленческой поддержки ЮНОПС может способствовать решению стоящих перед странами задач и наращиванию их потенциала в области осуществления всех 17 целей. Данная оценка позволила выявить целый ряд конкретных секторальных областей, в которых ЮНОПС уже располагает значительным опытом и техническими знаниями. ЮНОПС признает, что ответственность за достижение этих целей лежит на государствах-членах, а Организация Объединенных Наций призвана оказывать им в этом поддержку. В качестве самофинансируемого и не связанного с программами Организации Объединенных Наций образования ЮНОПС стремится учитывать потребности своих партнеров и намерено расширять и предоставлять свои технические знания согласно их запросам.

79. Достижение этих целей потребует инвестиций в развитие инфраструктуры в целом ряде секторов, включая энерго- и водоснабжение, транспорт, утилизацию отходов, информационно-коммуникационные технологии, а также здравоохранение, образование и жилищное хозяйство. ЮНОПС обладает опытом работы в большинстве этих секторов и может содействовать определению приоритетов и разработке национальных планов в области развития инфраструктуры. Располагая мандатом и техническими знаниями в сфере государственных закупок, ЮНОПС также может содействовать укреплению и обеспечению транспарентности и подотчетности работы учреждений, необходимых для осуществления соответствующей закупочной деятельности.

80. В оставшийся срок до завершения осуществления стратегического плана ЮНОПС намерено сосредоточить усилия на разработке стратегического подхода к работе с партнерами на основе использования своих знаний и опыта для нахождения комплексных решений задач, стоящих перед партнерами в сфере развития инфраструктуры и закупок. ЮНОПС наращивает свой потенциал по осуществлению обеспечивающих высокую отдачу инвестиций и разрабатывает механизмы для привлечения и использования средств частного сектора в интересах реализации Повестки дня на период до 2030 года.

## **С. Возможности и ценный вклад ЮНОПС**

### ***Роль ЮНОПС в формировании цепочки создания стоимости в области развития***

81. В течение последних двух лет партнеры во многих странах запрашивали услуги в пяти основных сферах деятельности для оказания им помощи в достижении целей на местном, национальном и глобальном уровнях. Результаты анализа свидетельствуют от том, что услуги в сфере управленческой поддержки и технические знания ЮНОПС необходимы для наращивания потенциала стран в различных сегментах цепочки создания стоимости в области развития<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Приложение II

82. Предварительный анализ показывает, каким образом ЮНОПС может оказывать поддержку странам в осуществлении всех 17 целей. Данный анализ позволил выявить секторы, в которых организация обладает обширным опытом и техническими знаниями, и секторы, в которых с учетом будущих запросов могут потребоваться дополнительные экспертные знания. Новые запросы на услуги ЮНОПС по содействию расширению базы ресурсов, необходимых для осуществления целей в области развития, потребуют скоординированных стратегических усилий.

83. Четкое разграничение понятий результативности и эффективности позволит ЮНОПС на более систематической и дифференцированной основе вести учет вносимого им вклада. Принимая во внимание предложенные изменения определения концепции и миссии, ЮНОПС рекомендует новую формулировку трех целей своей деятельности.

84. Наша миссия состоит в оказании помощи людям в построении лучшей жизни и странам в достижении целей устойчивого развития. ЮНОПС предоставляет специальные технические знания и услуги в сфере управленческой поддержки, а также оказывает содействие в привлечении дополнительных ресурсов в целях осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Новая формулировка трех целей его деятельности позволит ЮНОПС вести целенаправленный учет того вклада, который оно вносит благодаря своим усилиям, призванным:

- a) помогать людям в достижении целей на индивидуальном, местном, национальном и глобальном уровнях с помощью эффективных технических знаний, основанных на международных нормах и стандартах;
- b) помогать партнерам добиваться больших результатов при меньших затратах посредством предоставления эффективных услуг в сфере управленческой поддержки либо на местном уровне либо в качестве глобальных услуг совместного пользования и
- c) оказывать поддержку странам в расширении базы ресурсов, необходимых для осуществления Повестки дня на период до 2030 года.

### **III. Путь к успеху – соответствие ЮНОПС поставленным целям**

85. ЮНОПС понимает, что обеспечение соответствия организации поставленным целям предусматривает постоянное совершенствование структур и процессов в целях оправдания ожиданий партнеров и других внешних заинтересованных сторон, а также поддержание организационной культуры, дающей возможность его персоналу преуспевать в своей работе. За прошедший двухгодичный период ЮНОПС усовершенствовало свои внутренние механизмы управления и достигло значительных результатов в сфере управленческой деятельности.

#### **A. Мандат ЮНОПС - управление, риски и соблюдение требований**

##### *Внешнее управление, руководство и координация*

###### *Внешнее управление*

86. Внешнее управление обеспечивается, в частности, на основе резолюций и решений государств-членов и с учетом функциональных политических требований, применимых ко всей системе Организации Объединенных Наций. К числу других аспектов внешнего управления ЮНОПС относится подотчетность Генеральному секретарю и участие в работе политических и управленческих координационных механизмов системы Организации Объединенных Наций.

87. В решении 2013/23 Совет подтвердил, что согласно резолюции 65/176 Генеральной Ассамблеи механизмы управления ЮНОПС согласуются с соответствующими механизмами других организаций в

системе Организации Объединенных Наций<sup>23</sup>. В 2015 году Совет учредил Консультативный комитет ЮНОПС по ревизии с кругом ведения, сопоставимым с мандатами консультативных комитетов по ревизии других организаций, входящих в сферу его компетенции<sup>24</sup>.

88. ЮНОПС является неотъемлемой частью системы развития Организации Объединенных Наций. В своем стратегическом плане ЮНОПС закрепило положения Четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, имеющие непосредственное отношение к его мандату и уникальной бизнес-модели<sup>25</sup>. ЮНОПС готово участвовать в процессе дальнейшего согласования системы развития, и в рамках своей компетенции содействовать наращиванию имплементационного потенциала системы развития посредством предоставления услуг в сфере управленческой поддержки и специальных технических знаний.

#### *Координация управленческой деятельности Организации Объединенных Наций*

89. В начале 2016 года Директор-исполнитель ЮНОПС была официально признана в качестве полноправного члена Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций. ЮНОПС решительно выступает в защиту общих принципов, лежащих в основе деятельности системы Организации Объединенных Наций по обеспечению поддержки осуществления Повестки дня на период до 2030 года, включая уделение особого внимания подходам, предусматривающим инициативное участие самих стран, учет фактических данных и обеспечение конкретных результатов; предпочтительное использование экспертных, а не эксклюзивных знаний, а также признание необходимости создания надлежащих механизмов оказания оперативной поддержки и предоставления услуг. В течение этого двухгодичного периода ЮНОПС продолжало свою деятельность в функциональных сетях и рабочих группах под эгидой Комитета высокого уровня по программам, Комитета высокого уровня по вопросам управления и Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития.

#### *Внутреннее управление, руководство и координация*

90. Система внутреннего управления включает правила, процедуры и практику, на основе которых осуществляется руководство и контроль за деятельностью организации, и которые определяют механизмы принятия решений, обеспечивают достижение конкретных результатов, регулирование рисков и соблюдение требований применительно ко всем функциям и на всех уровнях организации.

#### *Структура и координация управленческой деятельности ЮНОПС*

91. В рассматриваемый двухгодичный период ЮНОПС оптимизировало свою глобальную организационную структуру. Проекты его глобального портфеля были распределены по пяти географическим регионам и осуществлялись под руководством нескольких страновых и многострановых отделений. В рамках этих оперативных подразделений проекты, в свою очередь, могут осуществляться по линии страновых центров или центров по обслуживанию тематических проектов. Все глобальные проекты входят в единую структуру, позволяющую обеспечить административный надзор, координацию и интеграцию страновых операций.

92. В целях повышения оперативности своей деятельности ЮНОПС разработало модель глобального центра совместного обслуживания для предоставления вспомогательных услуг на основе возмещения внутренних издержек. На уровне центральных учреждений были приняты меры по повышению эффективности функциональных подразделений, занимающихся вопросами коммуникации и создания партнерских отношений, а также интегрированию подразделений по развитию инфраструктуры и управлению проектами. В рамках этой структуры функциональное подразделение, связанное с управлением рисками и качеством, получило официальный статус самостоятельного оперативного подразделения.

<sup>23</sup> DP/OPS/2013/3, пункт 15.

<sup>24</sup> Решения 2015/4 и 2015/12. Более подробно см. приложение II.

<sup>25</sup> Резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи.



93. ЮНОПС усовершенствовало свои внутренние механизмы управления. В рамках организации действуют три основные управленческие группы: а) группа старших руководителей, которая проводит еженедельные совещания с целью вынесения рекомендаций в отношении краткосрочных оперативных и стратегических вопросов; б) группа общеорганизационных операций, которая проводит ежемесячные совещания с целью вынесения рекомендаций по стратегическим вопросам на среднесрочную и долгосрочную перспективу и в) группа глобальных лидеров, которая собирается ежегодно для разработки способов решения первоочередных стратегических задач на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Стратегическая консультативная группа экспертов предоставляет Директору-исполнителю независимые внешние консультативные услуги.

*Обеспечение глобального сотрудничества в области управления в целях совершенствования внутренних процессов*

94. В 2015 году ЮНОПС провело два совещания по вопросам глобального управления и сформулировало ряд предложений по совершенствованию внутренних процессов, с тем чтобы посредством упрощения внутренних процедур и наращивания потенциала обеспечить соответствие организации поставленным целям в свете задач Повестки дня на период до 2030 года. Был рассмотрен широкий круг вопросов, касающихся, в частности, услуг ЮНОПС, возмещения расходов в связи с осуществлением мероприятий и проектов, механизмов принятия решений в отношении стратегических инвестиций, принятия контрактных обязательств и управления возникающими в этой связи рисками. К моменту проведения совещания в 2016 году работа в рамках этой инициативы была завершена.

*Политические рамки и соблюдение*

95. В 2010 году ЮНОПС разработало всеобъемлющие рамки внутренней политики и до сих пор руководствуется ими в своей деятельности. По состоянию на конец 2015 года эти рамки включали 106 внутренних стратегий: 36 организационных директив и 70 административных инструкций. Предусмотренный срок действия стратегий в среднем составлял четыре года, а нормативные документы в общей сложности насчитывали 1218 страниц. В 2015 году тридцать восемь процентов всей нормативной документации составили документы с изложением новой и пересмотренной стратегии<sup>26</sup>.

96. Некоторые из этих стратегий разрабатывались на основе директивных решений Исполнительного совета, а также принципов подотчетности и политики надзора ЮНОПС<sup>27</sup>, круга ведения Консультативного комитета по ревизии<sup>28</sup> и финансовых положений<sup>29</sup>. Другие же разрабатывались в соответствии с требованиями, применимыми ко всей системе Организации Объединенных Наций, включая положения и правила о персонале<sup>30</sup>, а также кругом ведения функционального подразделения ЮНОПС по вопросам этики<sup>31</sup>. Остальные стратегии разрабатывались с учетом рекомендаций руководства, а также заключений внутренней или внешней ревизии.

97. С 2010 года в ЮНОПС наблюдается постепенное сокращение числа рекомендаций по итогам внутренней ревизии. В 2015 году было вынесено 158 рекомендаций по сравнению с 796 в 2010 году, что соответствует сокращению более чем на 80 процентов. В тот же период руководство существенно повысило оперативность рассмотрения рекомендаций, и к концу 2015 года ЮНОПС превысило внешние контрольные показатели<sup>32</sup>.

98. ЮНОПС значительно повысило эффективность осуществления своей внутренней политики и соблюдения требований, о чем свидетельствуют возросший объем обновленных директивных документов,

<sup>26</sup> Приложение III.

<sup>27</sup> Решения 2008/8, 2008/13 и 2008/37.

<sup>28</sup> Решения 2015/4 и 2015/12.

<sup>29</sup> Решение 2012/5.

<sup>30</sup> ST/SGB/2014/1.

<sup>31</sup> ST/SGB/2007/11, с поправками.

<sup>32</sup> Приложение III.

уменьшение числа замечаний внутренней ревизии и повышение уровня оперативности реагирования руководства на потенциальные риски.

*Оптимизация политических рамок и механизмов обеспечения соблюдения требований оперативной деятельности*

99. ЮНОПС стремится к обеспечению наивысших показателей качества, подотчетности и транспарентности, и прилагает постоянные усилия в целях повышения эффективности внутренних структур управления и оперативной деятельности. "OneUNOPS" является продвинутой платформой, призванной содействовать адаптации механизмов оперативной деятельности, выработке рекомендаций для персонала и обработке управленческой информации в целях повышения оперативности и соблюдение требований.

100. ЮНОПС намерено приступить к осуществлению процесса оптимизации механизмов внутренней политики и приведения их в большее соответствие с рабочими процессами. Цель этого процесса состоит в предоставлении персоналу более широких возможностей для эффективного выполнения возложенных на них функций и обеспечения соответствия этих функций политической стратегии ЮНОПС.

101. Согласно рекомендациям Комитета высокого уровня по вопросам управления эта инициатива будет осуществляться на основе модели "три линии обороны"<sup>33</sup>. Она предусматривает оптимизацию: а) структуры и рамок внутренней политики и соответствующих механизмов коммуникации; б) рабочих процессов и инструментов осуществления политики и операций и в) внутренних показателей эффективности и информационных панелей управления.

102. Современные информационные панели призваны содействовать повышению уровня внутренней транспарентности, совершенствованию управленческого надзора и обеспечению более прочных гарантий эффективного осуществления операций ЮНОПС в соответствии с проводимой им политикой. Они также призваны способствовать выявлению функциональных областей, рабочих процессов и оперативных подразделений, требующих усовершенствования политики, инструментов, профессиональных знаний и механизмов ресурсообеспечения. Они также могут быть дополнены стратегическими рекомендациями внутренней ревизии.

*Четкие организационные принципы и приоритетные задачи*

103. На самом высоком уровне новые рамки внутренней политики будут включать в себя свод основных организационных принципов, соблюдать которые должны будут все сотрудники организации. В рамках этой политики будет четко предусмотрено делегирование полномочий по разработке директивных документов руководителям подразделений.

104. Руководители подразделений, в свою очередь, будут нести ответственность и отчитываться за упрощение и сокращение объема директивных документов, за обеспечение того, чтобы рабочие процессы и инструменты содействовали эффективному осуществлению и надлежащему контролю, а также за мониторинг делегирования полномочий в сферах их ответственности.

105. С целью содействия координации и установлению приоритетов в ходе пересмотра и разработки новой политики, а также обеспечения согласованности политики, рабочих процессов и соответствующих механизмов контроля планируется создание Комитета по вопросам политики.

*Сбалансированное управление общеорганизационной деятельностью*

106. ЮНОПС будет и далее развивать сбалансированную систему показателей и использовать информационные панели с отражением результатов деятельности в целях содействия прозрачности, управленческому надзору и подотчетности на различных уровнях. Эти усовершенствования позволят уменьшить потребность в составлении отчетности вручную, шире использовать возможности систем для

---

<sup>33</sup> СЕВ/2014/HLCM/FB/3.Rev.1.

получения информации о результатах деятельности в режиме реального времени и разработать более сбалансированный набор показателей эффективности.

107. Внутренняя система показателей ЮНОПС содержит всеобъемлющий набор финансовых показателей эффективности, включая расходы и поступления по текущим операциям в рамках его подразделений, а также индикаторы будущих возможностей. Разработка показателей в целях обеспечения контроля за эффективностью процессов и соблюдением требований будет одной из приоритетных задач в рамках деятельности по расширению использования внутренней системы показателей.

108. К 2016 году ЮНОПС привело систему показателей, разработанную для подразделений, в соответствие с показателями служебной аттестации отдельных руководителей<sup>34</sup>. Помимо мер по учету показателей эффективности рабочих процессов и обеспечению соблюдения требований, усовершенствованная система управления общеорганизационной деятельностью будет включать в себя более эффективные механизмы стимулирования, направленные на обеспечение: а) интеграции и взаимодополняемости страновых операций; б) использование глобальных услуг совместного пользования и с) глобальный взаимный обмен техническими знаниями и партнерскими связями.

109. Усилия на этом направлении будут включать разработку эффективных с точки зрения затрат подходов к внутриорганизационному процессу обмена знаниями, включая: а) использование внешних данных о страновых параметрах и рисках при проведении внутреннего анализа и планировании проектного портфеля и б) подготовку кратких справок о показателях эффективности и результативности прошлых или текущих проектов.

*Повышение эффективности процедур заключения, принятия условий и обеспечения качества исполнения контрактов*

110. ЮНОПС внедряет новую систему оценки и регулирования проектных рисков. Эта система позволит: а) на более раннем этапе проводить более систематическую оценку целого ряда категорий рисков, связанных с новыми проектами; б) повысить эффективность и результативность периодических проверок качества реализации проектов ЮНОПС и с) проводить всеобъемлющую оценку рисков портфеля текущих проектов ЮНОПС. Это, в частности, обеспечит включение в проектную документацию достоверной информации для обмена знаниями, подготовки стратегической оценки и проверки качества реализации текущих проектов в режиме реального времени.

*Объединенная глобальная структура*

111. В 2009 году ЮНОПС разработало всеобъемлющую стратегию, в рамках которой определялись полномочия и обязанности, а также излагались принципы подотчетности и укрепления потенциала функциональных и оперативных подразделений, входящих в состав глобальной структуры ЮНОПС. В результате изменения структуры возникла необходимость в пересмотре стратегии и составлении организационных диаграмм с целью разграничения полномочий внутри организации и, в частности, включения подробной информации о том, каким образом конфигурация вспомогательных систем ЮНОПС будет содействовать обеспечению управленческого надзора и подотчетности на всех уровнях.

112. На протяжении многих лет ЮНОПС постоянно информирует Совет об изменениях в определении границ основных функциональных областей деятельности, в том числе в приложениях к его бюджетной смете на двухгодичный период<sup>35</sup>. Планируется подготовить обновленный вариант основной стратегии с целью более четкого разграничения полномочий и обязанностей в рамках оперативных подразделений ЮНОПС и уточнения принципов функционирования его центров учета поступлений, затрат и возмещения расходов.

<sup>34</sup> DP/OPS/2013/3, пункт 74.

<sup>35</sup> DP/2009/10; DP/OPS/2011/5; DP/OPS/2013/6 и DP/OPS/2011/5.

113. Обновление стратегии позволит, в частности, уточнить: а) функции и основные обязанности подразделений штаб-квартиры; б) организационные принципы и сферу деятельности страновых и межстрановых отделений, входящих в состав региональных структур и с) принципы разграничения и взаимодополняемости оперативных полномочий и обязанностей.

## **В. Результаты управленческой деятельности в период 2014–2015 годов**

114. С учетом результатов, достигнутых ЮНОПС в сфере управленческой деятельности, можно сделать вывод о том, что на среднесрочном этапе реализации своей стратегии организация располагает весьма мощным потенциалом. Тот факт, что организация предоставила рекордное количество услуг при сохранении стабильного уровня управленческих расходов, превысила целевые показатели удовлетворенности партнеров и внешние контрольные показатели по привлечению персонала, а также осуществила инвестиции в платформу "OneUNOPS", подтверждает наличие у нее больших возможностей для расширения своей деятельности.

115. В приводимых ниже разделах содержится краткий обзор результатов общеорганизационной деятельности ЮНОПС с разбивкой по четырем компонентам сбалансированной системы учета показателей: партнеры, процессы, людские ресурсы и финансы. В своем стратегическом плане ЮНОПС определило для каждого компонента три направления деятельности; показатели эффективности деятельности представлены соответствующим образом<sup>36</sup>.

### ***Партнерства – признанные ценности***

*Предоставление услуг на уровне мировых стандартов в целях постоянного повышения эффективности работы*

116. В 2015 году ЮНОПС обратилось к более чем 400 респондентам высокого уровня из числа партнеров с просьбой сообщить о своих оперативных потребностях и приоритетах и впечатлении о работе ЮНОПС. Результаты опроса показывают, что показатель удовлетворенности партнеров остается на весьма высоком уровне, 82 процента, выше 80-процентного целевого показателя на этот год. "Гибкость, эффективность и надежность" - именно такие характеристики чаще всего используют партнеры применительно к ЮНОПС.

*Создание устойчивых партнерств*

117. О столь высоком уровне удовлетворенности свидетельствует число подписанных новых и продленных соглашений с партнерами. Объем осваиваемых средств по контрактам ЮНОПС вырос с чуть менее 1 млрд. долл. США в 2012 году до более 1,6 млрд. долл. США в 2015 году, что соответствует среднегодовому темпу роста на уровне 18 процентов. За рассматриваемый двухгодичный период ЮНОПС подписало меморандумы о взаимопонимании с 25 ключевыми партнерами, в том числе с Секретариатом Организации Объединенных Наций<sup>37</sup>.

*Поддержание эффективных и транспарентных связей*

118. ЮНОПС стремится к обеспечению транспарентности и продолжает публиковать поступающие в режиме реального времени данные о всех текущих проектах на своем внешнем веб-сайте в полном соответствии со стандартами Международной инициативы в отношении транспарентности помощи.

### ***Процесс – эффективность процесса***

*Регулирование и оценка процессов с использованием контрольных показателей*

119. Благодаря использованию платформы "OneUNOPS" ЮНОПС располагает хорошими возможностями для дальнейшего совершенствования процесса управления рабочими процессами и анализа фактических результатов деятельности. По состоянию на январь 2016 года платформа использовалась для

<sup>36</sup> Приложение III.

<sup>37</sup> Там же.

обслуживания более 60 процентов рабочих процессов ЮНОПС, что соответствует почти двукратному расширению поддержки по сравнению с предыдущей системой. Цель состоит в обеспечении обслуживания двух третей всех процессов к концу 2017 года<sup>38</sup>.

#### *Повышение эффективности и результативности процесса*

120. При одновременном улучшении показателей оперативности и качества платформа "OneUNOPS" призвана также содействовать более тесной интеграции механизмов внутреннего контроля и снижению издержек, связанных с осуществлением рабочих процессов. В результате использования внутреннего подряда, услуг по выплате субсидий и расчету заработной платы, а также прекращения доступа к ранее использовавшейся системе и ее поддержки уже была достигнута определенная экономия средств.

121. Общий показатель выполнения совокупных рекомендаций, вынесенных по итогам внутренних ревизий, проведенных в 2015 году, составил 96 процентов, превысив целевой показатель в 90 процентов, что свидетельствует о твердом намерении старшего руководства обеспечивать решения возникающих вопросов. По состоянию на конец 2015 года только четыре рекомендации, вынесенные по результатам внутренних ревизий, оставались невыполненными более 18 месяцев, что свидетельствует о приверженности руководства сведению к минимуму долгосрочных рисков для организации.

#### *Инновационная деятельность*

122. Программа инновационной деятельности и модернизации на сегодняшний день является крупнейшим инновационным проектом ЮНОПС, предусматривающим полную реконструкцию его информационно-коммуникационной инфраструктуры. Система "OneUNOPS" призвана служить платформой для повышения уровня организационной эффективности, контроля, инновационной деятельности и сотрудничества в рамках всей организации. Новый механизм по предоставлению услуг позволит расширить диапазон услуг совместного пользования в глобальном масштабе, что, в свою очередь, будет содействовать повышению действенности и эффективности поддержки.

#### **Сотрудники – высокая квалификация сотрудников**

##### *Развитие деловых партнерств*

123. ЮНОПС оптимизировала деятельность своей кадровой службы, превратив ее во внутреннего делового партнера. Более глубокое понимание региональных и функциональных потребностей содействовало целевому решению кадровых вопросов, влияющих на деятельность организации, в частности, посредством внесения изменений в политику и усовершенствования процессов.

124. В 2015 году организация провела новый опрос персонала, в рамках которого особое внимание было уделено оценке степени вовлеченности сотрудников в достижение целей ЮНОПС. Показатель индекса вовлеченности работников ЮНОПС на уровне 4,16 значительно превышает внешние контрольные показатели других высоко эффективных и проводящих глобальные опросы организаций, где они составляют 4,06 и 3,83, соответственно<sup>39</sup>.

##### *Набор, повышение квалификации и признание роли талантливых специалистов*

125. Было выдвинуто несколько глобальных инициатив в области набора, повышения квалификации и признания роли талантливых специалистов, а также разработаны новые положения, касающиеся профессиональных качеств и создания кадрового резерва, с целью выявления одаренных сотрудников внутри организации и совершенствования планирования замещения кадров на ключевых должностях. ЮНОПС создало кадровые резервы для выполнения ключевых функций, в том числе на руководящих и функциональных должностях.

<sup>38</sup> Предварительный доклад о реализации преимуществ от внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов ЮНОПС. Gartner 2016.

<sup>39</sup> Приложение III.

*Соблюдение ценностей Организации Объединенных Наций*

126. В рамках усилий по набору кадров и управлению кадровым потенциалом особое внимание уделялось обеспечению многообразия. Соображения многообразия учитываются во всех сферах управления людскими ресурсами в целях создания более разнообразного резерва кандидатов. Кроме того, ЮНОПС внесло изменения в трудовые соглашения с индивидуальными подрядчиками, которые сегодня предусматривают более льготные условия отпуска по уходу за ребенком.

**Финансы – разумное финансовое управление***Обеспечение финансового контроля и эффективности*

127. Объем освоенных ЮНОПС средств по проектам вырос с менее 1 млрд. долл. США в 2012 году до 1,4 млрд. долл. США в 2015 году, что соответствует среднегодовым темпам роста на уровне 13 процентов, при сохранении стабильных показателей управленческих расходов. В процентном выражении управленческие издержки сократились с 6,2 процента в 2012 году до 4,5 процента в 2015 году, что свидетельствует о том, что ЮНОПС в течение этого периода удавалось добиваться "больших результатов при меньших затратах".

*Возмещение и справедливое распределение затрат*

128. В соответствии со своими финансовыми положениями и правилами ЮНОПС возмещает прямые расходы по своим проектам, включая расходы на оказание соответствующих услуг совместного пользования, на основе выявленных факторов роста издержек. Косвенные расходы возмещаются за счет комиссионных сборов за управление. ЮНОПС будет и далее изучать причины роста затрат в различных сферах своей деятельности.

*Инвестиции в инновационную деятельность*

129. В дополнение к ежегодно выделяемым ресурсам на осуществление управленческой деятельности ЮНОПС направляет часть средств годового бюджета в фонд внутренних инвестиций на цели финансирования инновационных проектов и развития партнерских отношений. Фонд финансирует отвечающие установленным критериям инвестиционные проекты в течение всего года. Совет директоров, представляющий общеорганизационные и региональные структуры ЮНОПС, изучает инвестиционные предложения на предмет их соответствия установленным критериям.

**С. Соответствие ЮНОПС поставленным целям – совершенствование организации***Совершенствование организации*

130. В рамках осуществления своего стратегического плана ЮНОПС использует международно признанную стратегическую модель достижения организацией наивысших показателей качества<sup>40</sup>. Эта модель играет важную роль в плане содействия ЮНОПС в определении первоочередных задач в области совершенствования стратегической и оперативной деятельности. ЮНОПС намерено использовать эту модель при разработке программы оптимизации своей деятельности в масштабе организации и в рамках операций на страновом уровне.

131. В порядке подготовки своего стратегического плана на 2018–2021 годы ЮНОПС намерено провести всеобъемлющую внутреннюю и внешнюю оценку качества работы организации, в частности, для определения эффективности механизмов управления и соответствия организации поставленным целям.

132. С учетом результатов, достигнутых ЮНОПС в сфере управленческой деятельности за двухгодичный период, можно сделать вывод о том, что на среднесрочном этапе реализации своей стратегии организация располагает весьма мощным потенциалом. Меры по усовершенствованию управления и произведенные инвестиции призваны содействовать более быстрому продвижению организации по пути максимального повышения эффективности своей работы. Постоянное совершенствование инструментов, методов и

<sup>40</sup> DP/OPS2013/3, пункт 63.

механизмов внутреннего управления ЮНОПС будет способствовать обмену знаниями и установлению более тесных связей между его сотрудниками в различных странах мира, что даст им возможность предоставлять целевые услуги в сфере управленческой поддержки и технические знания, необходимые для содействия устойчивому развитию стран, в которых они осуществляют свою деятельность.

## IV. Путь вперед – решения и усовершенствования

### А. Приоритеты на 2017 год и последующий период

133. Достигнув среднесрочного этапа в реализации своего стратегического плана, ЮНОПС готово:

- a) разрабатывать стратегические концепции и решения в целях удовлетворения потребностей партнеров и оказания помощи странам в достижении целей устойчивого развития;
- b) привлекать дополнительные ресурсы для осуществления Повестки дня на период до 2030 года, в том числе из частного сектора;
- c) использовать технический опыт в области инфраструктуры, закупок и управления проектами для выработки решений с учетом конкретных условий посредством:
  - i) наращивания потенциала в области государственных закупок в целях содействия увеличению объема ресурсов посредством оптимизации закупочной деятельности за счет повышения эффективности и внедрения инноваций и
  - ii) содействия созданию устойчивой и надежной инфраструктуры в рамках секторов и между ними, в частности, в таких секторах, как энерго- и водоснабжение, транспорт, утилизация отходов, информационно-коммуникационные технологии, и предоставления соответствующих вспомогательных государственных средств для развития социальной инфраструктуры в области здравоохранения, образования и жилищного хозяйства;
- d) сохранять преимущество в области предоставления надежных и эффективных услуг по обеспечению управленческой поддержки;
- e) расширять объем оказываемой поддержки, опираясь на присутствие и опыт работы в странах с нестабильной обстановкой и конфликтных ситуациях и
- f) предоставлять транспарентную и подробную информацию о своей ценной деятельности.

134. С учетом сильных сторон организации, результатов, достигнутых ею за последние два года, а также ее организационных преобразований, ЮНОПС должна располагать мощным потенциалом для активизации своей деятельности и укрепления своего вклада в обеспечение противодействия и устойчивого развития в рамках усилий в области развития, поддержания мира и безопасности и осуществления гуманитарной деятельности.