



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

Distr.: General  
4 March 2021  
Russian  
Original: English

Ежегодная сессия 2021 года  
7–11 июня 2021 года, Нью-Йорк  
Пункт 9 предварительной повестки дня  
Оценка

**Оценка стратегического плана ПРООН  
на 2018–2021 годы**

**Резюме**

**Содержание**

	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	2
II. Контекст .....	3
III. Основные выводы .....	5
IV. Заключение .....	8
V. Рекомендации .....	10



## I. Введение

1. В конце каждого периода стратегического планирования ПРООН Независимое управление оценки ПРООН оценивает, что организация планировала осуществить, что осуществила и в каких областях имеются возможности для улучшения результатов. На данном этапе оценка проводится в отношении организации, порядок деятельности которой в 170 странах изменился за последние три года в связи с изменениями в системе развития Организации Объединенных Наций. В то же время новая администрация привнесла новое видение в деятельность ПРООН, обозначив изменение концепции и изменения в разработке и реализации основных, программных и оперативных подходов. Многие из того, что администрация предложила посредством стратегического плана на 2018–2021 годы, укоренилось, и ПРООН демонстрирует новую динамику, особенно в ответ на пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19). В этой оценке утверждается, что с учетом подтверждающей информации на этом начальном этапе ПРООН движется в правильном направлении, даже несмотря на ее замечание в отношении некоторых новых инициатив о том, что оценивать их результаты еще слишком рано, а в других областях имеются возможности для улучшения результатов.

2. Оценка показывает, что организация стремится поддержать правительства-партнеры, столкнувшиеся с серьезными медицинскими, социальными и экономическими проблемами ввиду пандемии COVID-19. Она касается организации, разрабатывающей сложные стратегии и методы ослабления последствий и адаптации к быстро меняющемуся климату, когда бушуют кустарниковые пожары, наносят колоссальный ущерб наводнения, а засушливые поля остаются под паром. Оценка стратегического плана ПРООН проводится в начале десятилетия согласованных действий по достижению глобальных целей в области устойчивого развития, при этом прогрессу препятствует не только пандемия, но и такие сдерживающие факторы как национализм, протекционизм, конфликты и усиливающееся неравенство. Несмотря на действительно сложную обстановку, все же имеются возможности для такой организации, как ПРООН, которая более 50 лет осуществляет свою деятельность, помогая странам добиваться результатов, поддерживать сотрудничество и развиваться.

3. Оценка является частью многолетнего плана оценки Независимого управления оценки. Оценка охватывает период с января 2018 года по декабрь 2020 года. В оценке учитывается среднесрочный обзор, представленный Исполнительному совету на ежегодной сессии 2020 года (DP/2020/8), но не повторяется его анализ результатов деятельности ПРООН. В этом докладе об оценке группа по оценке стремилась определить наиболее важные аспекты контекста, в рамках которого ПРООН оказывает поддержку, свое видение путей обеспечения ее максимальной эффективности и прогресс в достижении ее целей. В оценке также учитывается степень, в которой изменения, предложенные для осуществления стратегического плана, помогают организации адаптироваться и реагировать на изменения контекста.

4. В оценке содержится целый ряд общих выводов о работе ПРООН в рамках ее нынешнего стратегического плана и сформулированы рекомендации в отношении дальнейшего улучшения деятельности ПРООН, чтобы она в большей степени соответствовала цели обслуживания в интересах глобального устойчивого развития.

## II. Контекст

5. Глобальный контекст развития, в котором ПРООН разработала и осуществляет свой стратегический план, включает три основных события, определяющих курс поддержки международного развития. К ним относятся Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и цели в области устойчивого развития; глобальный ответ на пандемию COVID-19; и реформы системы Организации Объединенных Наций, включая ее непрерывную деятельность в области развития, управления, мира и безопасности.

6. Десятилетие действий по достижению целей было начато в 2019 году с настоятельного призыва ко всем участникам резко увеличить темпы и масштабы осуществления. Очень сложная задача достижения 17 целей стала еще более обескураживающей, поскольку пандемия COVID-19 перегружает системы здравоохранения, оказывает давление на общества и разрушает экономику. Ранее достигнутый прогресс в настоящее время находится под угрозой, и в процессе осуществления Повестки дня на период до 2030 года возникают еще более серьезные проблемы, поскольку пандемия усугубляет нищету, отсутствие продовольственной безопасности, ухудшение состояния окружающей среды и сохраняющееся неравенство.

7. Для ПРООН и других организаций системы Организации Объединенных Наций это также время реформы системы Организации Объединенных Наций и отделения системы координаторов-резидентов от ПРООН. Реформы, проводимые государствами-членами в рамках четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики в области оперативной деятельности в целях развития, осуществляемой системой Организации Объединенных Наций, и поддерживаемые Генеральным секретарем, направлены на переориентацию системы развития Организации Объединенных Наций для того, чтобы она стала более эффективной, более целостной, более регламентированной и более подотчетной коллективной структурой, обладающей возможностями, навыками и ресурсами, в большей степени увязанными с Повесткой дня на период до 2030 года и «новым подходом к работе».

8. Видение стратегического плана на 2018–2021 годы способствует достижению странами устойчивого развития путем искоренения нищеты во всех ее формах и проявлениях, ускорению структурных преобразований в целях устойчивого развития и повышению устойчивости к кризисам и потрясениям, которые представлены в трех областях развития как результаты: а) искоренение нищеты во всех ее формах и проявлениях; б) ускорение структурных преобразований в целях устойчивого развития; и с) повышение устойчивости к потрясениям и кризисам. В этих областях развития определены шесть стратегических решений в целях: а) предотвращения бедности людей; б) усиления эффективного, инклюзивного и подотчетного управления; с) укрепления национального потенциала в области предотвращения и восстановления в целях создания жизнеустойчивых обществ; d) содействия разработке экологических решений в целях обеспечения экологической безопасности планеты; e) решения проблем, порожденных «энергетическим разрывом»; и f) повышения гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин и девочек. Эти решения должны быть гибкими для выполнения уникальных задач и удовлетворения потребностей 170 стран, в которых ПРООН осуществляет свою деятельность и обязалась содействовать осуществлению 27 мероприятий в области развития.

9. В течение этого периода стратегического планирования были внедрены две платформы развития в целях оказания помощи. Глобальная платформа консультационных и имплементационных услуг в области развития и платформы страновой поддержки включают новый набор механизмов, сочетающих системы, услуги, знания и навыки. Кроме того, в стратегическом плане далее обозначены два направления деятельности — обеспечение эффективности деятельности и реализация новаторских решений в целях адаптации методов работы и поощрения предоставления всего спектра услуг.

10. Основой стратегического плана является интеграция, понимаемая и представляемая взаимодополняющими способами: а) посредством комплексных подходов; б) посредством функции объединения; и с) посредством объединения инструментов и укрепления потенциала для достижения целей в области устойчивого развития.

11. Стратегический план был разработан по принципу «готовности к реформам», что означает сохранение гибкости для поддержки будущих реформ (которые еще не завершены) и необходимой адаптации в целях выполнения взятых ПРООН обязательств. Результатом реформы Организации Объединенных Наций и отделения системы координаторов-резидентов стал набор 127 представителей-резидентов ПРООН, а также реорганизация кадровой структуры страновых отделений. Финансирование новой структуры координаторов-резидентов повлекло за собой увеличение взносов ПРООН по линии совместного несения расходов в рамках системы Организации Объединенных Наций в два раза с 5,14 млн долл. США в 2018 году до 10,3 млн долл. США в 2020 году.

12. Деятельность ПРООН в ответ на COVID-19 по-прежнему тесно увязана с первоначальными стратегиями системы Организации Объединенных Наций, включая призыв Генерального секретаря к действиям в докладе «Общая ответственность, глобальная солидарность: реагирование на социально-экономические последствия пандемии COVID-19». Масштабы деятельности в поддержку мер реагирования ПРООН на COVID-19 являются значительными и расширяются, включая две детальные организационные стратегии и региональные стратегии, разработанные региональными бюро. Комплексные меры реагирования служат для страновых отделений ориентиром для осуществления деятельности в координации с партнерами страновой группы Организации Объединенных Наций и проведения первоначальных оценок социально-экономического воздействия в краткосрочной — среднесрочной перспективе, в которых учитываются различные факторы воздействия COVID-19 на национальную экономику и основные секторы. Оценки воздействия использовались для последующих национальных планов социально-экономического реагирования под руководством координаторов-резидентов. Учитывая опыт предыдущих трех месяцев и сознавая возрастающие потребности, в июне 2020 года ПРООН представила план восстановления. В плане «За рамками восстановления: на пути к 2030 году» меры реагирования ПРООН на COVID-19 определены и сосредоточены в четырех областях: а) управление; б) социальная защита; в) «зеленая» экономика; и г) цифровой сдвиг.

13. В период с 2018 по 2020 год расходы ПРООН составили 16,09 млрд долл. США, из которых 13,52 млрд долл. США приходятся на программную деятельность, при этом 75 процентов связаны со стратегическими решениями, касающимися проблемы бедности и управления, а со стратегическими решениями энергетических и гендерных вопросов — менее 3 процентов каждый.

### III. Основные выводы

#### Вывод 1. Ясность понимания и концептуальной основы

14. В рамках всей организации стратегический план признан как перспективный и гибкий инструмент, который указывает ПРООН правильный курс поддержки стран в достижении целей в области устойчивого развития, осуществления реформы системы развития Организации Объединенных Наций и реагирования на чрезвычайную ситуацию, связанную с COVID-19. Вместе с тем в целях изменения и доработки концепций, служащих основой интеграции, областей развития, стратегических решений, платформ, показателей деятельности и инновационных подходов, необходимо продолжать уточнять их.

#### Вывод 2. Адаптация и содействие достижению целей в области устойчивого развития

15. ПРООН оперативно адаптировала свой организационный потенциал в целях содействия реформированию системы развития Организации Объединенных Наций, направив в страновые отделения новое поколение старших руководителей и продолжив вносить основной вклад с точки зрения финансирования, технического потенциала и оперативной поддержки системы координаторов-резидентов. Отделение функций координации от ПРООН является нелегкой задачей, и сохраняются проблемы переориентации деятельности ПРООН по всем направлениям гуманитарной деятельности, миростроительства и развития.

#### Вывод 3. Эффективность и актуальность деятельности ПРООН

16. ПРООН вносит соответствующий вклад в достижение результатов в трех широких областях развития и реализацию стратегических решений, предусмотренных в стратегическом плане. В целом мнение заинтересованных сторон об эффективности ПРООН остается позитивным, особенно в области гендерной проблематики, управления и окружающей среды, но менее благоприятным в области сокращения масштабов нищеты и энергоснабжения. ПРООН высоко ценят за ее традиционные функции осуществления программ и проектов, развития потенциала и оказания технических экспертных услуг, но пока не за реализацию содержащихся в стратегическом плане новых предложений, касающихся комплексных и инновационных решений в области развития.

#### Вывод 4. Основные существующие проблемы и области, в которых необходимы улучшения

17. Несмотря на постоянные улучшения, управление, ориентированное на результаты, мониторинг и отчетность и извлечение уроков из успехов и неудач остаются основными областями, в которых необходимы улучшения.

#### Вывод 5. Вклад ПРООН в достижение целей в области устойчивого развития

18. ПРООН вносит вклад в достижение всех целей в области устойчивого развития, однако более 50 процентов общих расходов по программам было связано с целью 1 (сокращение масштабов нищеты) и целью 16 (мир, правосудие и сильные учреждения), которые также являются основными областями сравнительных преимуществ ПРООН в соответствии с видением стратегического плана. Хотя ПРООН поддерживает комплексные подходы к достижению целей с помощью большого набора инструментов, ввиду ненадлежащей общеорганизационной отчетности определить, какие из них реально способствуют ускорению прогресса в достижении каждой цели и в какой степени, невозможно.

**Вывод 6. Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин**

19. В стратегическом плане особо подчеркивается важность гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин как ключевого фактора, способствующего достижению результатов в области развития. В настоящее время ПРООН имеет возможность более четко определить, каким образом подходы к обеспечению учета гендерной проблематики могут принести больше гендерно преобразующих результатов<sup>1</sup> во всех областях развития в интересах ускорения достижения целей в области устойчивого развития. К основным сдерживающим факторам по-прежнему относится отсутствие достаточных финансовых и людских ресурсов.

**Вывод 7. Принципы Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года**

20. Хотя перед всеми участниками системы развития по-прежнему стоит задача систематического и эффективного осуществления основных принципов Повестки дня на период до 2030 года, ПРООН предпринимает согласованные усилия по поощрению совместных партнерств в целях поддержки и финансирования целей в области устойчивого развития, более систематического объединения подходов для более сбалансированного учета экономических, социальных и экологических аспектов и актуализации принципа «никого не забыть». ПРООН имеет хорошие возможности для усиления целенаправленности своей деятельности, несмотря на свою руководящую роль и вклад в обеспечение инклюзивности и устойчивости.

**Вывод 8. Повестка дня в области инноваций**

21. Предусмотренная в стратегическом плане активизация инновационной деятельности сопровождалась важным процессом инвестирования укрепления существующего потенциала и актуализации инноваций во всей организации. Предпринимаются важные шаги по созданию более благоприятных условий для инноваций. ПРООН еще предстоит приложить достаточно много усилий для адаптации своих правил и процедур, чтобы в полной мере использовать инновационные программы, партнерства и возможности финансирования.

**Вывод 9. Лаборатории по ускорению процессов**

22. Хотя создание сети лабораторий по ускорению процессов по-прежнему находится на раннем этапе, что не позволяет оценить результаты, оно дает более широкое представление о методах социальных инноваций и цифровых технологиях на страновом уровне и закладывает основу для более широкого участия и обусловленных контекстом и комплексных подходов к пониманию проблем в области развития и практических решений.

**Вывод 10. Оценка и расширение масштабов инноваций**

23. Огромный потенциал многочисленных появляющихся инноваций позволяет реорганизовать деятельность ПРООН. Вместе с тем, способность ПРООН выявлять возникающие инновации в рамках своей деятельности по различным направлениям и поддерживать увеличение их числа и масштабов сдерживается недостаточной готовностью идти на риск, отсутствием поддержки со стороны

---

<sup>1</sup> В системе оценки эффективности результатов деятельности в области обеспечения гендерного равенства Независимого управления оценки гендерно преобразующие результаты определяются как результаты, способствующие изменению норм, культурных ценностей, структур власти и причин гендерного неравенства и дискриминации.

заинтересованных сторон, недостаточными финансовыми ресурсами, недостаточной гибкостью правил и положений, а также неэффективностью функций мониторинга и оценки и управления знаниями. Процесс, посредством которого представленные методы и инструменты включаются и встраиваются в предложения услуг, является ситуативным и недостаточно организационно закрепленным для реагирования на децентрализованную деятельность ПРООН.

#### **Вывод 11. Переход на цифровые технологии**

24. Цифровая стратегия ПРООН стала важным и своевременным инструментом осуществления стратегического плана, способствующего инновациям. Цифровые инициативы приобретают все более четкие очертания, реализуются ускоренными темпами в поддержку мер реагирования на COVID-19 и позволяют ПРООН наращивать свой потенциал для удовлетворения возрастающих потребностей в области развития цифровых технологий.

#### **Вывод 12. Глобальные платформы поддержки/Глобальная сеть по вопросам политики**

25. Глобальная сеть по вопросам политики является шагом вперед по сравнению с предыдущей системой поддержки ПРООН по вопросам политики. Она располагает хорошими возможностями для повышения эффективности использования экспертных услуг в рамках организации. Сохраняется необходимость более согласованного подхода к оценке потенциала, мобильности и возможностям гибких условий заключения контрактов, а также завершению создания инфраструктуры сети, устранению региональных барьеров и расширению участия глобальных центров по вопросам политики, других учреждений Организации Объединенных Наций и исследовательских и академических институтов.

#### **Вывод 13. Платформы страновой поддержки**

26. Платформы страновой поддержки ценятся за их способность стимулировать инновации и интеграцию на страновом уровне. Эти платформы создают условия для участия многих заинтересованных сторон и экспериментальной деятельности. Обеспечению эффективности и устойчивости платформ, а также оценке их функционирования и результатов уделяется недостаточное внимание. Внедрение платформ страновой поддержки затрудняется в результате отсутствия эффективного бизнес-плана и концептуальной основы, включая ограниченные консультирование и практическую поддержку страновых отделений.

#### **Вывод 14. Управление и оперативная основа ПРООН**

27. Меры, принятые в течение текущего периода стратегического плана, позволили сократить управленческие расходы ПРООН, сбалансировать бюджет, оптимизировать процессы и процедуры, усовершенствовать механизмы учета потребностей клиентов и сократить углеродный след глобальных операций ПРООН. Кроме того, изменения, которые стали возможными благодаря использованию новых технологий и переосмыслению возможностей повышения эффективности и результативности общеорганизационной деятельности, позволили ПРООН повысить свою оперативность, гибкость и степень удовлетворенности клиентов.

#### **Вывод 15. Управление людскими ресурсами и возможности**

28. ПРООН приступила к осуществлению своей Кадровой стратегии на период до 2030 года, включающей комплексный план управления людскими ресурсами для решения проблем в этой области и усиления кадрового потенциала. В

2020 году Стратегия была уточнена посредством «стратегии обучения и развития людских ресурсов». Организации еще предстоит обеспечить полную функциональность механизмов осуществления этих стратегий, и необходимо вести работу для более четкого определения рисков, стратегий их ослабления и необходимых мер в целях надлежащей оценки развития потенциала.

#### **Вывод 16. Организационная культура**

29. Оперативности, гибкости и инновационной деятельности ПРООН препятствует организационная культура, характеризующаяся нежеланием идти на риски. Тенденция избегать конфликтов, когда отсутствует регулярное информирование о неудовлетворительных результатах и методах работы и их устранение, препятствует обучению и возможностям улучшать результаты.

#### **Вывод 17. Финансовые потоки и тенденции финансирования в ПРООН**

30. Несмотря на сложное финансовое положение, ПРООН обеспечивала стабильный приток других (неосновных) ресурсов и смогла увеличить объем регулярных (основных) ресурсов посредством быстрой мобилизации и перепрофилирования ресурсов для реагирования на пандемию COVID-19. Продолжается адаптация финансового аспекта бизнес-модели ПРООН, и повышенное внимание уделяется дальнейшей диверсификации источников финансирования. Изменения структуры поступлений показывают, каким образом ПРООН пытается проявлять гибкость, закладывая основу для более детального изучения этого вопроса в следующем стратегическом плане.

## **IV. Заключение**

### **Заключение 1. Видение и концептуальная основа стратегического плана**

31. Стратегический план ПРООН ценится за его перспективное комплексное видение и гибкость, несмотря на необходимость большей концептуальной ясности и оперативного руководства. Стратегический план способствует улучшению результатов в области развития, но стремление к интеграции и инновационной бизнес-модели еще не в полной мере проявилось на страновом уровне. Преобразования, предусмотренные в стратегическом плане, требуют больше времени, более широких возможностей и более гибких моделей управления и финансирования.

### **Заключение 2. Роль ПРООН в системе развития Организации Объединенных Наций и Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года**

32. Недавние изменения, произошедшие в результате реформирования системы развития Организации Объединенных Наций, вызвали необходимость реорганизации ПРООН посредством уточнения и усиления целевой направленности эффективной стратегии на основе ее сравнительных преимуществ в целях оказания странам помощи в достижении целей в области устойчивого развития. ПРООН имеет отличные возможности для содействия искоренению нищеты и обеспечению благого управления, а также высоко ценится за свою деятельность в поддержку гендерного равенства, защиты окружающей среды и повышения устойчивости к социальным, экономическим и экологическим потрясениям и конфликтам, особенно когда такая деятельность осуществляется комплексно, с уделением особого внимания принципам устойчивого развития.

### **Заключение 3. Вклад ПРООН в достижение странами целей в области устойчивого развития**

33. Преимущества ПРООН и ее подход к объединению целей становятся все более очевидными, однако недостаточные мониторинг и информирование о вкладе в достижение каждой отдельной цели затрудняют определение того, являются ли предлагаемые инструменты и поддержка эффективными в достижении результатов и ускорении прогресса в достижении целей и в какой степени.

### **Заключение 4. Гендерное равенство как фактор ускорения достижения целей в области устойчивого развития**

34. Применяемый в стратегическом плане подход к продолжению интеграции гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин действительно стал основным фактором ускорения достижения результатов в области развития. ПРООН постепенно переходит от подсчета бенефициаров по признаку пола к использованию более гендерно ориентированных подходов, учитывающих различные потребности мужчин и женщин. Ее вклад в системные и устойчивые преобразования по-прежнему ограничен выделением недостаточного объема финансовых и людских ресурсов и уделением недостаточного внимания содействию устойчивому изменению поведения.

### **Заключение 5. Инновации и переход на цифровые технологии**

35. Стратегический план ознаменовал своевременный переход от инновационной деятельности ПРООН на местах к инновационной деятельности в рамках основной деятельности организации. Инвестирование лабораторий по ускорению процессов и цифровой стратегии свидетельствует об усилиях по обновлению программной деятельности ПРООН на основе инноваций и повышает способность страновых отделений осуществлять инновационную деятельность. Повышение эффективности управления инновационной деятельностью будет зависеть от совершенствования систем управления знаниями ПРООН, заинтересованности участвующих сторон, наличия финансовых ресурсов и более продуманного подхода к распространению успешного опыта.

### **Заключение 6. Платформы**

36. Глобальные и страновые платформы содействия развитию, созданные в рамках стратегического плана, способствуют расширению экспертных знаний, имеющихся в региональных центрах и страновых отделениях ПРООН, что позволяет организации постоянно улучшать использование и распределение своих средств и возможностей для управления подходами к решению проблем в области устойчивого развития, которые все чаще определяются конкретным контекстом и являются повторяющимися и экспериментальными.

### **Заключение 7. Контроль за деятельностью, отчетность и накопление знаний**

37. Продолжается совершенствование систем контроля за деятельностью ПРООН и отчетности о результатах. Предпринимаются усилия по укреплению комплексной системы оценки результатов и ресурсов стратегического плана и более широкой системы мониторинга и отчетности, включая внедрение компьютерного обучения для целей анализа. Вместе с тем сохраняются пробелы, затрудняющие представление точной информации, необходимой для управления, ориентированного на результаты. Системы ПРООН для контроля за деятельностью и отчетности о достигнутых результатах по-прежнему не подходят для управления, ориентированного на результаты, и достоверной отчетности. Качество матрицы результатов, используемых показателей и собранных и

представленных данных вызывает сомнение. Другим вопросам, выходящим за рамки накопления извлеченных уроков, уделяется ограниченное внимание. ПРООН еще предстоит обеспечить использование извлеченных уроков для улучшения результатов, стимулирования и распространения успешного опыта и инноваций и ускорения достижения целей в области устойчивого развития.

#### **Заключение 8. Основа управления и оперативной деятельности системы развития Организации Объединенных Наций**

38. ПРООН совершенствует свою систему управления и оперативной деятельности, демонстрируя решимость быть поставщиком оперативных услуг, в большей степени ориентированным на клиентов и приверженным совершенствованию управления людскими ресурсами, накоплению знаний и развитию, оптимизации процессов и процедур и увеличению инвестиций в цифровые и технологические инновации. Несмотря на значительный прогресс, сохраняются функциональные и административные недостатки, включая ограниченную оперативность и гибкость для адаптивного управления и финансирования. В целях реагирования на быстро меняющиеся задачи в области развития потребуются более единообразные структуры принятия решений.

#### **Заключение 9. Финансирование**

39. ПРООН сохраняла относительно стабильный объем ресурсов в сложные финансовые времена, даже несмотря на возрастающее давление, требующее поиска новых способов финансирования своей деятельности и партнерства с нетрадиционными донорами. Если ПРООН не сможет отказаться от прогнозируемого характера своей модели финансирования и найти более эффективные, предсказуемые и гибкие способы финансирования комплексных страновых программ, будет сложно финансировать системные преобразования, необходимые для комплексных подходов и решений, указанных в стратегическом плане.

#### **Заключение 10. Ответ на COVID-19**

40. Пандемия COVID-19 нарушила программы во многих странах, но также предоставила возможности, которые ПРООН использовала для мобилизации ресурсов и возможностей в поддержку стратегий обеспечения готовности и реагирования государств-членов. ПРООН сохраняет возможности для дальнейшего усиления своего интеллектуального лидерства в подходах к развитию человеческого потенциала в помощь партнерам по процессу развития, которые должны проявлять решительность и мыслить иначе, выходя за рамки мер реагирования на COVID-19 и Повестки дня на период до 2030 года; и обеспечивать восстановление по принципу «лучше, чем было», на более справедливой и устойчивой основе.

## **V. Рекомендации**

**Рекомендация 1. Роль ПРООН и преимущества нового подхода. В следующем стратегическом плане ПРООН следует лучше определить свою роль и преимущества нового подхода в поддержку Повестки дня на период до 2030 года и мер реагирования на пандемию COVID-19, с уделением внимания изменению положения организации на страновом уровне после реформирования системы развития Организации Объединенных Наций; и положить в основу деятельности свои самые признанные сравнительные преимущества, с уделением особого внимания принципам инклюзивности и**

**устойчивости для обеспечения восстановления по принципу «лучше, чем было» и намерением никого не оставить без внимания.**

41. Активно сотрудничая с другими учреждениями Организации Объединенных Наций в поддержку всех целей в области устойчивого развития, где это логично и эффективно, организации следует стремиться быть новатором в области развития и более эффективно использовать новые механизмы поощрения комплексных решений в области развития с акцентом на цели, по которым она имеет сравнительные преимущества. Такой акцент не означает, что ПРООН не будет содействовать достижению большинства, если не всех других целей; учитывая комплексный характер целей, широкий вклад ПРООН неизбежен. Особое внимание следует уделять сопряжению фактора устойчивости и принципа «никого не оставлять без внимания» в качестве способа ускорения достижения целей. Кроме того, в следующем стратегическом плане особое внимание необходимо уделять оказанию поддержки после кризиса COVID-19 не только в целях содействия в восстановлении, но и для изменения направлений развития в пользу экологически безопасного будущего, а залогом восстановления по принципу «лучше, чем было» будут равенство и устойчивость.

42. ПРООН следует: а) уделять повышенное внимание сокращению масштабов нищеты и неравенства и усилению социальной защиты; б) содействовать переходу к «зеленой» экономике, опираясь на успешную работу, проделанную ею в области охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов; и с) укреплять инклюзивные демократические институты, особенно посредством перехода на цифровые технологии. Это необходимо делать в поддержку более устойчивых обществ, с уделением повышенного внимания кризисам, чрезвычайным климатическим условиям, конфликтам и будущей деятельности на основе долгосрочного прогнозирования и системного осмысления степени сложности. Кроме того, ПРООН следует более активно укреплять тройную связь между гуманитарной деятельностью, развитием и миротворчеством для устранения неравенства с использованием подхода, основанного на правозащитных принципах и фактических данных и ориентированного на человека, что подчеркивает важность обеспечения системных и преобразующих результатов, которые в социально-экономическом и экологическом отношении являются долгосрочными.

43. ПРООН не единственная организация, которая занимается интеграционной деятельностью, поскольку эта функция должна быть общей ответственностью страновых групп Организации Объединенных Наций и других партнеров по развитию. Вместе с тем, ПРООН, имеющей общемировое присутствие и глобальную сеть, следует позиционировать себя стратегически, чтобы быть в авангарде комплексных решений, и играть роль лидера, содействовать ускорению достижения целей в области устойчивого развития и поощрять более инновационные методы работы, в том числе на основе подходов, охватывающих все государственные структуры, все слои общества и всю систему Организации Объединенных Наций. В рамках этого процесса ПРООН будет необходимо усилить контроль и оценку своего вклада, инструментов и предложений о путях достижения целей и обеспечивать более рациональное выявление заинтересованных сторон для эффективного функционирования сложных систем, сознавая и признавая сравнительные преимущества различных участников для связывания воедино всех вопросов развития. Осуществляемая деятельность должна включать сетевые решения, которые объединяют различные заинтересованные стороны и партнерства, сосредоточенные на конкретных целях, для совместной разработки и внедрения устойчивых систем, которые могут оперативно адаптироваться в ответ на изменения в различных областях и ослаблять потрясения в целях обеспечения потенциала сопротивляемости внешним факторам и устойчивости. Все

это потребует уточнения в следующем стратегическом плане таких концепций, как комплексные подходы, объединение целей в области устойчивого развития и роль интегрирующих функций. Также потребуется более конкретное руководство по механизмам реализации, альтернативным видам финансирования и адаптированным гибким бизнес-моделям в целях содействия осуществлению системных преобразований, предусмотренных в текущем десятилетии действий.

**Рекомендация 2. Инновации.** Для удовлетворения возрастающих потребностей в связи с изменением контекста в результате пандемии COVID-19 в рамках деятельности ПРООН по внедрению инноваций приоритетное внимание следует уделять поддержке стран-партнеров в переходе на цифровые технологии, устранению административных препон, затрудняющих инновационную деятельность, обеспечению совершенствования систем управления знаниями и разработке более взвешенного подхода к отслеживанию и распространению успешных инновационных решений, которые могут ускорить достижение целей в области устойчивого развития.

44. В целях содействия изменению организационной культуры, характеризующейся нежеланием идти на риски, и обеспечения ускорения инновационной деятельности особенно важно, чтобы ПРООН решительно и активно устраняла сохраняющиеся административные препоны, ограничивающие экспериментальную деятельность, накопление знаний и участие частного сектора. Для оптимизации отдачи от инвестиций и ускорения достижения результатов ПРООН следует принимать меры для обеспечения динамичного согласования своей организационной политики и расширяющейся программы инноваций для официального закрепления поддержки в распространении подтвержденных успешных решений и методов в рамках основных направлений ее деятельности. В этой связи в целях содействия участию всех организационных подразделений необходимы подлежащие распространению четкие нормы и основанные на фактических данных контрольные показатели в поддержку оценки и транспарентного принятия решений о расширении масштабов деятельности.

45. Опираясь на свои сравнительные преимущества, ПРООН следует сосредоточить внимание на социальных и цифровых инновациях и оказывать страновым отделениям и национальным правительствам, которых они поддерживают, помощь в понимании некоторых сложных возникающих проблем и возможностей, связанных с участием частного сектора, использованием новых технологий и последствиями новых методов работы. Кроме того, будет важно приоритизировать официальное закрепление отдельных моделей поддержки для обеспечения использования цифровых возможностей во всех страновых отделениях ПРООН с учетом различных контекстов, в которых осуществляет свою деятельность ПРООН.

**Рекомендация 3. Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин как фактор ускорения достижения целей в области устойчивого развития.** ПРООН следует уточнить способы умножения и обеспечения конкретных выгод от всестороннего учета вопросов гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин в качестве благоприятного фактора ускорения осуществления Повестки дня на период до 2030 года и достижения целей. Процедуру вручения почетного знака за вклад в обеспечение гендерного равенства следует рекомендовать всем отделениям, включая необходимость прилагать усилия по увеличению объема финансирования связанной с гендерной проблематикой деятельности во всех областях. ПРООН следует усилить набор в организацию специализирующихся на гендерных вопросах сотрудников, которые смогут внедрить системы,

**ориентированные на достижение результатов с учетом гендерной проблематики и необходимости преобразований.**

46. В следующем стратегическом плане ПРООН необходимо уточнить способы обеспечения конкретных выгод от всестороннего учета вопросов гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин в качестве фактора ускорения процесса развития. Это также даст донорам более четкое представление о преимуществах нового подхода и уникальных возможностях ПРООН в решении гендерных вопросов для ускорения достижения целей. В рамках системного подхода во всех программах ПРООН проводится анализ по шкале эффективности результатов в гендерной сфере на этапах разработки, осуществления и оценки для содействия ПРООН в достижении более гибких и заметных результатов в области гендерной проблематики. Более системные подходы в области преобразований потребуют от ПРООН выполнения или даже перевыполнения своего обязательства выделять 15 процентов ресурсов по программам на реализацию инициатив, основной и конкретной целью которых является обеспечение гендерного равенства и/или расширение прав и возможностей женщин. В связи с этим следует повысить точность гендерного показателя. Необходимо усилить руководство деятельностью страновых отделений для обмена информацией об общем понимании методов более рационального использования показателя. Показатель, предусмотренный на этапе разработки, при необходимости следует скорректировать на этапе реализации. На уровне страновых отделений и на региональном уровне необходимы более строгие процедуры контроля качества для обеспечения надлежащего использования шкалы эффективности результатов в гендерной сфере и гендерного показателя.

47. С учетом проверенного каталитического потенциала ПРООН следует потребовать участия всех отделений в процедуре вручения почетного знака за вклад в обеспечение гендерного равенства и принятия мер по расширению этой практики не только в частном секторе, но и в государственных структурах. Это потребует наращивания кадрового потенциала для обеспечения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин на всех уровнях, включая надлежащие контрактные условия для специалистов по гендерным вопросам. В то же время будет важно усилить учет гендерной проблематики во всех группах вместо продолжения чрезмерного использования координаторов по гендерным вопросам. Результатом дальнейших усилий по обеспечению гендерного равенства должно быть повышение внимания улучшению условий труда женщин. Например, повышенное внимание следует уделять вопросам неоплачиваемого ухода, необходимость которого стала очевидной в результате пандемии COVID-19; при этом необходимо усилить политику ПРООН в области людских ресурсов путем согласования отпуска по уходу за ребенком, предоставляемого отцу, и отпуска по уходу за ребенком для однополых родителей, предоставляемого женщинам и мужчинам, с действующими положениями об отпуске по уходу за ребенком. Такие изменения политики позволят оказывать поддержку в связи с изменением роли в семье, что также влияет на гендерное равенство на рабочем месте.

**Рекомендация 4. Глобальная сеть по вопросам политики и платформы страновой поддержки.** ПРООН следует более эффективно использовать свою Глобальную сеть по вопросам политики для повышения мобильности специалистов и уделять повышенное внимание осуществлению программ на основе четко определенных целей, ориентиров и мер по обеспечению эффективности. Кроме того, необходимо поощрять более комплексный и стратегический подход к созданию платформ страновой поддержки путем развития их концептуальных рамок и критериев оценки, а также путем

**обеспечения механизмов практической поддержки и руководства в целях поощрения портфельных и системных подходов.**

48. ПРООН следует расширить использование внутренних экспертных знаний в регионах и повысить стимулы для содействия поездкам советников по вопросам политики из одного региона в другой. Ей следует лучше использовать опыт, накопленный в страновых отделениях, путем создания систем и стимулов и обеспечения распространения политики мобильности на национальных сотрудников. Необходимо более эффективное подключение глобальных центров по вопросам политики к инфраструктуре Глобальной сети по вопросам политики, чтобы она стала инструментом, позволяющим сблизить центры по вопросам политики и региональные центры и страновые отделения. Необходимо также изучить возможности содействия усилению связи между инфраструктурой сети по вопросам политики и другими системами управления финансовыми и людскими ресурсами. ПРООН следует усовершенствовать свои основные инструменты Глобальной сети по вопросам политики путем усиления руководства, расширения потока информации и создания стимулов для более эффективного использования системы.

49. Для достижения платформами страновой поддержки желаемых результатов ПРООН следует разработать комплексный пакет поддержки страновых отделений, который включает практическое руководство, консультативную и техническую поддержку и, при необходимости, консультирование в странах. Это должно предусматривать стимулирование участия региональных центров, глобальных центров по вопросам политики и других учреждений Организации Объединенных Наций во взаимодействии с платформами поддержки на страновом уровне. Поддержку платформам должна оказывать комплексная система контроля их эффективности и результатов на страновом и глобальном уровнях на основе механизма годовой отчетности и комплексной системы оценки результатов и ресурсов. Устойчивость существующих платформ страновой поддержки следует постоянно оценивать на основе передовой практики, и страновые отделения должны иметь надлежащие планы обеспечения устойчивости своих платформ, которые проверяются региональными и глобальными группами поддержки. Платформы страновой поддержки должны иметь более тесную связь с региональными бюро, которые координируют их деятельность. Наконец, необходим эффективный механизм взаимодействия между Глобальной сетью по вопросам политики и платформами страновой поддержки. Создание основы такого механизма потребует повышения информированности и знаний страновых отделений и их партнеров о платформах и сети.

**Рекомендация 5. Ориентированное на результаты управление и накопление знаний.** ПРООН следует комплексно пересмотреть всю свою структуру и систему контроля результатов и деятельности и отчетности о них, обеспечивая а) усиление согласования показателей с факторами своевременности и пользы данных и методов, которые позволят проводить оценку результатов, заслуживающую большего доверия; б) более амбициозные ориентиры; и с) повышение внимания и усиление руководства для постоянного сбора данных и поощрения накопления знаний страновыми отделениями в целях улучшения результатов и ускорения достижения целей в области устойчивого развития.

50. Контроль и отчетность в качестве единицы анализа должны дополнять страновую программу. Организации следует осуществлять контроль и сообщать о числе страновых программ, выполняющих свои годовые контрольные показатели и результатах страновых программ на завершающих этапах, а также отслеживать программы, в которых этого сделано не было. Хотя по-прежнему

требуется единая система отчетности по общеорганизационным данным, необходимо уделять внимание повышению ее ценности для отдельных стран в целях обмена опытом и улучшения результатов. Необходимо обмениваться накопленным опытом и использовать информацию для переориентирования поддержки и ресурсов в пользу стран, которые, несмотря на предпринятые усилия, не достигли целей. Такой подход согласовывался бы с логикой стратегического плана, учитывающего особенности областей развития, и представлял бы более надежный способ оценки деятельности организации и содействовал бы странам в достижении и/или улучшении результатов.

51. Кроме того, ПРООН следует использовать промежуточные результаты, которые можно более эффективно увязать с ее деятельностью на основе более уместных показателей и целей, подкрепленных надежными системами контроля, оценки и накопления знаний. Показатели комплексной системы оценки результатов и ресурсов будет необходимо пересмотреть для уделения должного внимания отчетности на страновом уровне и эффективности и результативности осуществления программ и достижения результатов страновыми отделениями. Необходимо разработать усовершенствованную систему оценки результатов и отчетности для сопряжения с новой системой общеорганизационного планирования ресурсов и многочисленными существующими информационными панелями, средствами и инструментами, включая ревизии, оценки и общеорганизационные обследования. Для этого потребуются дополнительные людские ресурсы, персонал, имеющий необходимую подготовку в области контроля и отчетности, а также инвестирование новых методов оценки прогресса в основных областях деятельности. Кроме того, ПРООН может усилить оценку своего конкретного вклада в достижение каждой заявленной ею цели в области устойчивого развития и представлять более полную информацию об этом. Предстоящий пересмотр руководства Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию по управлению, ориентированному на конкретные результаты, и новый четырехгодичный всеобъемлющий обзор политики предоставляют ПРООН возможность участвовать в общесистемных обсуждениях с целью разработки системы управления, ориентированного на результаты, которая помогает организациям и странам осуществления программ накапливать знания и ускорять достижение целей в области устойчивого развития.

**Рекомендация 6: Управление и операции.** Для полного выполнения содержащегося в стратегическом плане обязательства развивать и обновлять свою концепцию общеорганизационной деятельности ПРООН следует полностью задействовать адаптивное управление, дополнительные модели финансирования и финансовые возможности в поддержку преобразования систем для достижения странами целей в области устойчивого развития. Это позволит решить проблему ограничения финансирования комплексных программ, проектных портфелей, платформ и инновационной деятельности и позволит организации отказаться от деятельности, имеющей в основном проектно-ориентированное финансирование.

52. Для ПРООН будет важно подтвердить обязательства в отношении соблюдения сроков исполнения и определить приоритетность завершения основных управленческих и оперативных мероприятий, которые были просрочены еще до пандемии COVID-19, для обеспечения согласования необходимых полезных операционных систем, стратегий, процедур и видения персонала и обеспечения своевременного развертывания надлежащих людских и финансовых ресурсов. Это особенно важно для группирования оперативных услуг с учетом финансовых и других преимуществ, которые получают ПРООН и партнеры после завершения работ. Предлагаемое группирование кадровых, финансовых и закупочных услуг должно быть завершено во всех регионах максимально быстро и

необходимо снизить риск дальнейших задержек. Постоянное внимание старшего руководства и Управления людских ресурсов имеет важное значение для завершения процесса группирования без дальнейших задержек и таким образом, чтобы обеспечить полные преимущества для организации во всех регионах.

53. Для обеспечения представления вместе с новым стратегическим планом ПРООН следует провести с Исполнительным советом организованные обсуждения различных подходов к распределению ресурсов, которые в лучшей степени отражают сложность, уязвимость, риски и неопределенность различных областей развития. Это позволит решить проблему ограничения финансирования комплексных программ, проектных портфелей, платформ и инновационной деятельности и позволит организации отказаться от деятельности, имеющей в основном проектно-ориентированное финансирование. Центральным и региональным бюро следует уделять повышенное внимание партнерствам, что позволит донорам увязывать свое финансирование с конкретными страновыми программами, платформами страновой поддержки и лабораториями по ускорению процессов, включая стратегический интерес с учетом конкретных национальных потребностей и условий. Кроме того, будет важно укрепить возможности ПРООН по составлению бюджета, ориентированного на конкретные результаты, помимо обзора комплексной системы оценки результатов и ресурсов, в частности на страновом уровне; при этом необходимо конкретно увязать ресурсы с более адекватным уровнем промежуточных результатов, которые могут определять эффективность вклада ПРООН в достижение результатов.

**Рекомендация 7: Управление людскими ресурсами и их возможности. Признавая, что основным активом ПРООН является ее персонал, организации следует своевременно осуществлять свои стратегии «Людские ресурсы на период до 2030 года» и стратегии накопления знаний и развития, которые могут повысить способность персонала к системному осмыслению и преобразованиям; обеспечить высокую отдачу, ориентированную на результат; и способствовать формированию в организации культуры инновационной деятельности.**

54. Управление людских ресурсов ПРООН должно иметь прямую представленность в Административной канцелярии или, по крайней мере, в Группе по организационной деятельности, при этом директор должен быть полноправным членом и необходимо обеспечить, чтобы каждое организационное решение принималось непосредственно с учетом «интересов людей» и позволяло формировать организационную культуру, не приемлющую рисков и конфликтов. Руководству, тесно взаимодействующему с новым поколением руководителей, бизнес-партнерами по развитию людских ресурсов, правозащитниками и Глобальной сетью по вопросам политики, необходимо обеспечить необходимые ресурсы и возможности, включая усовершенствованные стратегии и инструменты, для поддержки изменений в области культуры и управления кадровым резервом в целях повышения ответственности людей за свою работу и поведение. Должна быть более четкая связь между качеством работы и результатами и между возможностями карьерного роста и развитием.

55. Необходимо реализовать дополнительные возможности профессионального роста и развития в программных и технических областях в целях повышения знаний и навыков сотрудников по программам, реагирования на кризисы, такие как COVID-19, дальнейшей адаптации к потребностям в сфере цифровых технологий и оказания странам помощи в их деятельности, требующей прогнозирования, и в сложных и неопределенных условиях для восстановления после кризиса по принципу «лучше, чем было». Таким образом, крайне важно использовать более надежные методологии оценки накопления знаний для определения

того, каким образом инициативы в области накопления знаний и развития повышают потенциал и влияют на достижение результатов; при этом извлеченные уроки документируются и используются для понимания необходимых мер по изменению выбранного курса, будущих инвестиций и стратегических решений.

---