



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

Distr.: General  
1 August 2017  
Russian  
Original: English

**Вторая регулярная сессия 2017 года  
5–11 сентября 2017 года, Нью-Йорк  
Пункт 5 предварительной повестки дня  
Оценка**

**Оценка Стратегического плана ПРООН и ее глобальной  
и региональных программ на 2014–2017 годы**

**Резюме**

**Содержание**

<i>Глава</i>		<i>Стр.</i>
I.	Справка. . . . .	2
II.	Вклад в результаты в области развития . . . . .	3
III.	Выводы. . . . .	14
IV.	Рекомендации. . . . .	17



## I. Справка

1. Независимое управление оценки Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) провело оценку Стратегического плана, глобальной программы и региональных программ ПРООН (2014–2017 годы). Эта оценка является частью среднесрочного плана Независимого управления оценки (DP/2014/5), утвержденного Исполнительным советом на первой очередной сессии 2014 года. Настоящий документ представляет собой резюме оценки, представленное на рассмотрение Исполнительного совета ПРООН на второй регулярной сессии 2017 года. Основной доклад доступен по адресу <http://web.undp.org/evaluation>.

2. Данная оценка имеет своей целью укрепить подотчетность ПРООН перед глобальными и национальными партнерами по развитию, способствовать разработке следующего стратегического плана и поддержать накопление институционального опыта. Были проанализированы результаты выполнения Стратегического плана и оценен ход осуществления глобальной, региональных и страновых программ с целью удостовериться в том, что ПРООН успешно добивается поставленных целей и что Стратегический план является эффективным инструментом руководства программами, проектами и мероприятиями ПРООН.

3. Доклад об оценке построен в соответствии со структурой Стратегического плана, и ведущее место в нем занимают три основные сферы деятельности ПРООН по развитию: устойчивое развитие, управление и жизнестойкость. В докладе освещаются не все аспекты разработки и осуществления программ ПРООН. Вместо этого внимание уделяется ограниченному набору ожидаемых результатов и программ, которые, по мнению членов группы по оценке, важно упомянуть в силу их особой значимости, новизны или инновационности либо же особой актуальности для сферы деятельности ПРООН. Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин являются сквозными аспектами при разработке всех программ ПРООН, как и усилия по укреплению партнерства Юг — Юг и трехстороннего партнерства и по созданию новых партнерств, в том числе с частным сектором. При оценке также рассматривались результаты работы ПРООН в рамках пятой глобальной программы и пяти региональных программ. Выводы, сделанные на региональном уровне, были объединены, для того чтобы определить общие трудности. Помимо этого, в рамках оценки был проанализирован прогресс, достигнутый ПРООН в деле повышения организационной эффективности при помощи разнообразных стратегий в период действия текущего Стратегического плана с учетом результатов совместной оценки институциональной эффективности, проведенной Независимым управлением оценки и Управлением ревизии и расследований в 2016 году.

4. Стратегический план не содержит всеобъемлющей теории изменений, однако для каждого из семи ожидаемых результатов его осуществления предусмотрена теория изменений, определяющая предполагаемые функции участников и их вклад, используемые допущения, риски и движущие силы перемен. В настоящей оценке излагается единая теория изменений, охватывающая результаты поддержки программ ПРООН и учитывающая примененные подходы, процесс осуществления вклада и значимость вклада ПРООН.

5. При оценке использовались несколько методов сбора данных и анализа и был применен циклический подход для сбора и анализа различных точек зрения в целях оценки деятельности ПРООН. Были собраны и триангулированы данные, полученные в результате рассмотрения документов, метаанализа оце-

нок и ревизий, миссий по проведению региональных и страновых тематических исследований, а также в ходе собеседований, фокус-групп и опросов. Проведенный анализ охватывает работу ПРООН в рамках 90 страновых программ, в пяти региональных центрах и одном субрегиональном отделении, в трех глобальных центрах и двух единых глобальных центрах обслуживания (в Куала-Лумпуре и в Копенгагене). Было опрошено около 1000 партнеров в области развития и совершены поездки в 30 стран по всем регионам.

6. В период осуществления Стратегического плана Независимое управление оценки провело серию тематических оценок, результаты которых легли в основу настоящего доклада. В частности, были проведены оценки вклада ПРООН в достижение целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия (ЦРДТ) (2015 год); докладов о развитии человека (2015 год); программы малых грантов ПРООН и Глобального экологического фонда (ГЭФ) (2015 год); работы ПРООН и ГЭФ по поощрению рационального использования охраняемых районов (2015 год); деятельности в области гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (2015 год); противоминной деятельности (2015 год); борьбы с коррупцией (2016 год); работы по обеспечению развития с учетом прав и интересов инвалидов (2016 год); и институциональной эффективности (2017 год). На каждую из этих оценок был получен ответ руководства, в том числе о мерах, запланированных в ответ на рекомендации.

7. Были приняты во внимание данные, полученные из системы управления по результатам ПРООН, комплексной системы оценки результатов и ресурсов и системы общеорганизационного планирования ресурсов «Атлас» (системы управления финансами ПРООН). Группа по оценке проанализировала среднесрочную оценку Стратегического плана (2016 год), а также доклады страновых отделений и децентрализованные оценки. В рамках конкретных видов анализа были рассмотрены соответствующие национальные стратегии развития и публикации на уровне стран и документы национальных и международных учреждений.

## **II. Вклад в результаты в области развития**

### **Стратегическое планирование**

8. Общие цели ПРООН остаются уместными и актуальными, и все более комплексный и многогранный подход организации к решению сложных задач в области развития соответствует приоритетам Организации Объединенных Наций и потребностям национальных партнеров, являясь оптимальным в этом контексте. ПРООН приняла меры по реорганизации своих программных групп по всему миру, стремясь способствовать достижению целей в области устойчивого развития (ЦУР) за счет комплексных подходов.

9. ПРООН на протяжении 50 лет ведет деятельность по всему миру, однако в ходе оценки было отмечено, что в некоторых странах со средним уровнем дохода констатируется уменьшение позитивной роли организации, обусловленное тем, что страновым отделениям, имеющим ограниченные ресурсы, с трудом удается поддерживать достаточное число сотрудников и вносить соответствующий вклад в развитие. Для того чтобы работа ПРООН оставалась актуальной, в подавляющем большинстве стран необходимо использовать более приспособленные к местным условиям модели разработки программ и обеспечить соответствующий уровень финансирования. В тех странах со средним уровнем дохода, где ПРООН нашла способ сохранить актуальность, страновые отделения сосредоточили свои усилия на том, чтобы стать партнерами в обла-

сти политики, в результате чего возросло число национальных инициатив на директивном уровне, в рамках которых создаются нейтральные и качественные информационные продукты; таким образом организация становится ключевым партнером, которого ценят за его интеллектуальный и организаторский потенциал, а также за способность поднимать сложные и острые вопросы при обсуждении политики и выступать в качестве посредника между правительством и гражданским обществом, чтобы способствовать ведению дискуссии, достижению консенсуса и переменам. Низовые инициативы, напротив, больше ориентированы на субнациональный уровень, где по-прежнему необходимо наращивание потенциала.

### **Устойчивое развитие**

10. Одним из важных изменений по сравнению с предыдущим Стратегическим планом ПРООН стало объединение работы по сокращению нищеты и защите окружающей среды в одну область деятельности, определенную как обеспечение устойчивого развития, что дало ПРООН широкие возможности содействовать национальным партнерам в достижении ЦРДТ и в подготовке к реализации ЦУР. Поддержка, которую ПРООН оказывает в деле достижения ЦРДТ, была особенно актуальна и эффективна в течение нескольких лет перед 2015 годом, когда была введена рамочная программа ускоренного достижения ЦРДТ. С 2015 года усилия были направлены на реализацию ЦУР, которые носят более широкий и масштабный характер. На данный момент еще рано оценивать поддержку, которую ПРООН оказывает государствам в достижении этих целей, и можно лишь отметить перспективную работу, проводимую ПРООН совместно с другими партнерами в системе развития Организации Объединенных Наций в рамках программы интеграции, ускорения и поддержки в области политики, которая помогает странам согласовать приоритетные направления планирования на национальном уровне с ЦУР.

11. Главной целью ПРООН по-прежнему является помощь беднейшим из бедных и наиболее маргинализированным группам населения по всему миру. Факты свидетельствуют о том, что ПРООН успешно обеспечивает разностороннее восприятие проблемы нищеты в рамках дискуссий на национальном и международном уровне, создавая благоприятные условия для того, чтобы правительства могли разрабатывать политику, ориентированную на интересы бедноты, и расширяя возможности на местном уровне для формирования политики, направленной на помощь бедным, и укрепления систем социальной защиты. При этом отмечается обеспокоенность тем, что ПРООН иногда слишком легко соглашается на мелкомасштабные меры по обеспечению средств к существованию, которые затем не масштабируются, и что в ее системе оценки результатов и механизме отчетности не уделяется должного внимания устойчивости создаваемых рабочих мест. ПРООН необходимо добиться большего соответствия ее ресурсов и программ заявленной цели: поддерживать беднейших из бедных и наиболее маргинализированных членов общества, стремясь использовать имеющийся опыт, чтобы ускорить достижение результатов в сфере развития для тех, чьи интересы до сих пор не учитывались.

12. По итогам оценки сделан вывод о том, что ПРООН является ведущим в системе Организации Объединенных Наций источником поддержки в области защиты окружающей среды на национальном и местном уровнях, в которую теперь входят и услуги по содействию странам в адаптации к изменению климата. ПРООН также оказывает государствам-членам значительную техническую поддержку во время переговоров на глобальном и региональном уровнях по таким вопросам, связанным с окружающей средой, как изменение климата, сокращение биологического разнообразия и загрязнение воды. За период осу-

ществления настоящего Стратегического плана ПРООН руководила более чем третью проектов ГЭФ и сопоставимой долей проектов в рамках нового Зеленого климатического фонда. Высоко ценятся деятельность ПРООН по управлению этими проектами, ее усилия по созданию крепких партнерских отношений и по привлечению значительных объемов совместного финансирования, а также ее способность приспосабливаться к изменению ситуации во время реализации проекта. Именно в рамках услуг в сфере защиты окружающей среды ПРООН работает непосредственно на уровне сообществ, управляя программой малых грантов ГЭФ. В ходе оценки также были признаны достижения ПРООН в области содействия государствам в повышении энергоэффективности и устойчивости производства энергии, в первую очередь за счет развития энергетики и оказания услуг малоимущим слоям и сельскому населению.

13. ПРООН длительное время осуществляет программу в области климата и считается мировым лидером в области предоставления адаптационных услуг, о чем говорит и значительный объем финансовых ресурсов, привлекаемых ПРООН из ГЭФ, Зеленого климатического фонда и других источников. Работа ПРООН на национальном и субнациональном уровне, ее включенность в такие сферы, как планирование городского и сельского развития и управление, ее возможности в сфере оценки рисков, опыт управления многопартнерскими целевыми фондами и многолетний опыт работы в сфере защиты окружающей среды, уменьшения опасности стихийных бедствий и восстановительных работ — вот та платформа, на основе которой ПРООН содействует странам в решении этой глобальной проблемы в области развития.

#### **Демократическое управление**

14. Оценка показала, что поддержка в области управления, оказываемая ПРООН, позволяет восполнить серьезные пробелы в странах, которые испытывают значительные системные трудности, пытаясь усовершенствовать систему управления. Факты свидетельствуют о том, что ПРООН является важным источником поддержки в области демократического управления и общей администрации и содействует укреплению мирных и устойчивых отношений между государством и обществом. На эту сферу деятельности приходится около половины привлеченных и затраченных ПРООН ресурсов (48 процентов). В основном эти средства направляются на укрепление институционального потенциала для оказания основных услуг, а также на обеспечение подотчетности, верховенства права, надлежащих избирательных систем и на миростроительство. ПРООН обладает всеми возможностями для содействия реформам в области управления, однако может принимать более активные меры для повышения всеохватности и подотчетности процессов.

15. ПРООН оказывает помощь в укреплении процессов, направленных на обеспечение более структурированного и прозрачного сотрудничества парламентов с правительством и гражданским обществом. ПРООН обладает хорошими возможностями для того, чтобы оказывать правительствам и избирательным органам экспертную помощь в проведении выборов. ПРООН выступала за более транспарентные и всеохватные избирательные процессы, за более представительные парламенты, которые бы играли более значительную роль в законотворчестве и надзоре и предусматривали более широкое участие граждан, и вела информационную работу по вопросу о том, как адаптировать ЦУР № 16 (содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях) для реализации в условиях конкретных стран. ПРООН продолжает оставаться глобальным лидером в обеспечении парла-

ментской поддержки, оказывая содействие все большему числу государств и все больше опираясь на подход с ориентацией на конкретные вопросы. Были усовершенствованы парламентские стратегии и расширены возможности парламентского персонала в таких областях, как составление юридических документов, надзор и институционализованные механизмы общественных слушаний. ПРООН воспринимается как заслуживающий доверия посредник и нейтральный координатор, что крайне важно при работе в области демократического управления. ПРООН не всегда использует это конкурентное преимущество, что привело к снижению ее общего вклада в укрепление избирательных систем.

16. В ходе оценки были отмечены достижения в таких областях, как борьба с коррупцией, открытое управление и упрощение доступа к публичной информации на местном уровне, и особенно инициативы, которые упрощают использование гражданами информации для участия в местном планировании и управлении. ПРООН внесла вклад в укрепление роли граждан и локальных общественных организаций в планировании развития на местном уровне, добиваясь при этом «услышанности» запросов женщин и детей, инвалидов, этнических меньшинств и других маргинализованных групп. Оценка также выявила конкретные сферы государственных услуг, в которых ПРООН играет непосредственную роль, такие как предоставление поддержки в области финансового и оперативного управления для систем здравоохранения посредством Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. Усилия ПРООН по выполнению Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года делают ее одним из лидеров в области деятельности по наращиванию основного потенциала государственных органов.

17. В ходе оценки была отмечена работа ПРООН, направленная на содействие правительствам в совершенствовании процессов государственной службы, особенно в странах, которые пережили кризис, однако выражается обеспокоенность, что в результате осуществления программ ПРООН часто создается параллельная система государственных чиновников, работу которых оплачивает ПРООН и которые в связи с этим находятся за рамками национальной гражданской службы, что может подорвать усилия по проведению реформ государственного аппарата и подотчетность правительства. Поэтому ПРООН рекомендуется при составлении требований к программам обеспечивать, чтобы при реализации программ в области наращивания потенциала не осуществлялся переход от одного этапа к другому без подтверждения того, что произошло увеличение потенциала государственных органов и повышение национальной ответственности. ПРООН не следует допускать того, чтобы развитие национальных государственных структур подрывалось в результате оказания длительной внебюджетной консультативной поддержки.

18. ПРООН играет ключевую роль в оказании поддержки в области управления государствам, пострадавшим от конфликтов. ПРООН внесла существенный вклад в такие области управления, как миростроительство и государственное строительство, оказывая экспертную техническую поддержку, а также предоставляя людские ресурсы государственным учреждениям. ПРООН стремится направлять свои усилия на борьбу с самыми трудноискоренимыми структурными причинами конфликта, что является заслугой как самой организации, так и ее правительств-партнеров. ПРООН сыграла ведущую роль в укреплении роли молодежи в процессах в области мира и безопасности, особенно в осуществлении резолюции [2250 \(2015\)](#) Совета Безопасности. Поддержка, оказываемая ПРООН государствам, пострадавшим от конфликтов, имеет решающее значение для обеспечения функционирования основных институтов государственного управления и для упрочения стабильности и мира

при переходе к развитию. Стратегия ПРООН, заключающаяся в решении самых насущных проблем, связанных с потенциалом, на ранней стадии создания институтов, показала свою уместность в государствах, пострадавших от конфликтов. ПРООН играет чрезвычайно важную роль на первых стадиях государственного строительства, выступая в роли доверительного управляющего (а также принимая на себя управление материально-техническим снабжением) в условиях отсутствия соответствующего потенциала у государственных органов. Поскольку правительства стран, пострадавших от конфликтов, имеют недостаточно эффективные системы финансового управления, поддержка ПРООН в области материально-технического снабжения и оказания услуг помогает минимизировать нецелевое использование средств фондов развития.

19. Содействуя реформам в области правосудия, ПРООН вносит значимый вклад в развитие потенциала, необходимого для функционирования судебных органов. В странах, пострадавших от конфликтов, трудности вызывают типичные для таких условий проблемы: недостаточная база людских ресурсов и нехватка базовой инфраструктуры. ПРООН играет значительную организаторскую роль в объединении разнообразных заинтересованных сторон вокруг общих тем реформ и процессов стратегического планирования. ПРООН эффективно ведет пропагандистскую работу и оказывает поддержку в целях принятия антидискриминационного законодательства и учета проблем дискриминации в некоторых странах, что способствует улучшению положения этнических меньшинств, инвалидов и инфицированных ВИЧ/СПИДом, а также лесбиянок, геев, бисексуалов и трансгендеров. Важным компонентом инициатив ПРООН в сфере верховенства права является улучшение безопасности граждан, в том числе участковая полицейская работа с населением и сокращение оборота незаконного оружия в странах, пострадавших от конфликтов. Увеличение потенциала институтов государственной власти помогает укрепить легитимность государства и сделало возможным предоставление услуг более высокого качества.

20. По итогам оценки было признано, что ПРООН в период действия текущего Плана предпринимала согласованные усилия для обеспечения более тесного сотрудничества с миротворческими миссиями, санкционированными Советом Безопасности. Таким образом подход, ориентированный на развитие, переносится на совместные усилия по миростроительству и государственному строительству, а также сглаживаются переходные процессы после завершения работы миссии.

### **Жизнестойкость**

21. ПРООН является наиболее желательным партнером для многих стран, нуждающихся в поддержке в области реконструкции после конфликтов или стихийных бедствий. Именно в таких условиях ПРООН обладает значительной свободой действий для поддержки серьезных изменений в национальной политике развития, и в этой сфере государства обращаются к ПРООН за рекомендациями в отношении того, каким образом проводить восстановление более эффективно.

22. ПРООН продолжает играть важную роль как в снижении риска кризисов, так и в восстановлении. В случае снижения риска кризисов по итогам оценки был сделан вывод о том, что камнем преткновения остается финансирование; с этой трудностью сталкивается не только ПРООН, но и большинство организаций, работающих в этой области. Тем не менее ПРООН считается ценным партнером в области снижения риска кризисов и вносит важный вклад в количественную оценку и классификацию рисков и обеспечение готовности. Работа по снижению риска стихийных бедствий в ряде важных аспектов пересекается

со стремительно расширяющейся поддержкой в области адаптации к изменению климата, которую ПРООН оказывает странам.

23. В ходе оценки подтверждено, что Группа реагирования на кризисные ситуации ПРООН эффективно направляет для работы сотрудников и консультантов и быстро выделяет первоначальное финансирование, чтобы обеспечить запуск программ восстановления. Сохраняет свою логичность и ценность участие ПРООН в кластере «Первичное восстановление», где она председательствует. Действуя совместно с Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам беженцев и другими гуманитарными учреждениями, ПРООН занимается реагированием на такие кризисы, как сирийский, где происходит настолько массовая миграция населения, что муниципальные службы принимающих сообществ не справляются с потоком мигрантов. В ходе оценки сделан вывод о том, что на этапе первичного восстановления уделяется слишком много внимания программам «Деньги за труд» в ущерб поддержке в сфере планирования и координации, в которой помощь ПРООН особенно необходима. Кроме того, существующие механизмы быстрого реагирования на кризисы меньше подходят для медленно развивающихся кризисов, в связи с чем ПРООН необходимо рассмотреть новые системы и методы.

24. В период действия текущего Плана деятельность ПРООН в области обеспечения жизнестойкости претерпела развитие и была реорганизована. Оценка показала, что имевшие место институциональные преобразования привели к ликвидации заслужившего хорошую репутацию интегрированного бюро по предотвращению кризисных ситуаций и восстановлению. Несмотря на то что существовали серьезные причины для консолидации функций, связанных с политикой, и объединения двух глобальных бюро, отвечавших за соответствующие ее направления (например, необходимо было сократить дублирование деятельности по программам), эта мера стала препятствием в работе ПРООН по оказанию услуг в сфере снижения рисков и восстановления, и ПРООН в результате потеряла кадровый потенциал и опыт, восполнить которые пока не удалось.

25. В рамках разработки следующего стратегического плана обсуждается вопрос о том, как ПРООН будет подходить к вопросу жизнестойкости в будущем. Для ПРООН было бы крайне полезно сохранить обеспечение жизнестойкости как отдельную сферу деятельности в рамках нового плана, чтобы четко обозначить для заинтересованных сторон, что эта сфера остается одной из основных составляющих спектра услуг ПРООН. ПРООН необходимо будет вернуться к вопросу реорганизации бюро по вопросам политики, поскольку преимущества нынешней организационной структуры необходимо сопоставить с преимуществами наличия специализированной системы поддержки, которая могла бы комплексно реагировать на возникающие потребности в области снижения риска кризисов и восстановления.

#### **Финансовые аспекты разработки программ ПРООН в период осуществления Стратегического плана на 2014–2017 годы**

26. В период осуществления Стратегического плана ПРООН израсходовала чуть более 12 миллиардов долларов США на программы из общего бюджета в 14,9 миллиардов долларов. По двум основным сферам деятельности ПРООН на данный момент — обеспечение устойчивого развития и управление, ориентированное на создание миролюбивого и открытого общества, — отмечено снижение расходов по программам, тогда как расходы на обеспечение жизнестойкости и восстановление за тот же период возросли.

27. За период с 2014 по 2016 год регулярные ресурсы составили около 10 процентов расходов на программы развития. Эти ресурсы, которые иногда называют «основными средствами», представляют собой объединенные и необусловленные взносы в ПРООН. С 2014 года объем затраченных основных средств сократился на 18 процентов, что является продолжением тенденции к снижению, которая наблюдается в течение этого десятилетия. Это снижение имеет обширные последствия для организации, и в связи с ним была начата активная работа по нахождению новых источников поступлений. Финансирование расходов по линии прочих (неосновных) ресурсов на сумму приблизительно 4 миллиарда долларов США в год обеспечивается множеством доноров, жертвующих на конкретные программы. Эти расходы в 2016 году сократились, хотя говорить о тенденции пока рано.

28. Расходы на программы, касающиеся устойчивого развития, распределены относительно равномерно между мероприятиями, связанными с программами по обеспечению средств к существованию и по борьбе с бедностью, и мероприятиями, связанными с программами в области окружающей среды, изменения климата и энергетики. На программы по содействию структурной трансформации производственной базы и по рациональному управлению природными ресурсами пришлось больше всего расходов.

29. В области управления, ориентированного на создание миролюбивого и открытого общества, треть расходов ПРООН (34 процента) пришлось на программы в сфере верховенства права и безопасности. При этом значительная доля этих расходов была завязана на программы обеспечения безопасности граждан в Афганистане. Второй по размеру расходов сферой стало оказание услуг, особенно наращивание потенциала для оказания услуг на субнациональном/местном уровне. Программы борьбы с ВИЧ/СПИДом стали третьей по объему категорией расходов (23 процента); в основном это были программы, финансируемые Глобальным фондом в Африке. И наконец, на программы, направленные на государственное строительство, пришлось 13 процентов всех расходов в этой тематической области. Почти половина расходов приходилась на укрепление институтов в государствах, пострадавших от конфликтов.

30. В сфере обеспечения жизнестойкости 58 процентов расходов приходилось на программы первичного восстановления, причем значительная часть этих средств была направлена на первичное восстановление экономики. На регион арабских государств пришлось самая большая доля этих расходов. Остальные 42 процента расходов в области обеспечения жизнестойкости составила деятельность в области миростроительства и управления рисками бедствий. Все больше расходов приходится на арабские государства, причем происходит расширение программ в Государстве Палестина, Ираке, Ливане и Сирийской Арабской Республике.

### **Сквозные вопросы осуществления программ**

31. В Стратегическом плане установлены цели деятельности ПРООН в области гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин, а также различных партнерств, в том числе сотрудничества Юг — Юг.

32. Относительно гендерных вопросов в ходе оценки сделан вывод о том, что в течение рассматриваемого периода в политике ПРООН, направленной на обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин, в ее институциональных мерах и в разработке программ наблюдаются постепенные улучшения, и что деятельность ПРООН на глобальном и региональном уровнях опирается на уверенный аналитический подход, цель которого — выявить пробелы и эффективные методы, чтобы учитывать их при разра-

ботке мер, касающихся гендерных вопросов, и в пропагандистской деятельности. ПРООН поддерживает расширение экономических возможностей для женщин, на директивном уровне способствуя проведению реформ политики, а на низовом — содействуя реализации программ микрокредитования и созданию возможностей трудоустройства. Программы поддержки в области демократического управления демонстрируют последовательное использование подхода, учитывающего гендерные факторы.

33. В ходе оценки были отмечены некоторые недостатки в усилиях, направленных на обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин. Стратегия ПРООН в области гендерного равенства реализуется с некоторыми ограничениями как с точки зрения ресурсов, выделяемых на поддержку разработки и осуществления программ в этом направлении, так и с точки зрения учета гендерных аспектов во всех программных областях ПРООН. Новые процессы и механизмы управления, корпоративная ответственность и такие меры по оптимизации гендерной архитектуры, как размещение экспертов в региональных центрах и создание междисциплинарных координационных групп в страновых отделениях, пока не обеспечили значительных улучшений в разработке и осуществлении программ, связанных с гендерными вопросами, и в деле всестороннего учета этой темы. На данный момент уровень поддержки, оказываемой усилиям по снижению риска кризисов и реагированию на них с учетом гендерных аспектов, является недостаточным. Существует также потребность в более тесном взаимодействии ПРООН со Структурой Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины») и в более четком определении ожиданий в отношении этого сотрудничества. ПРООН следует активизировать реализацию своей гендерной политики, принять меры по обеспечению достаточного финансирования для всестороннего учета гендерной проблематики во всех программных областях и не ограничивать деятельность, связанную с гендерными вопросами, работой специализированной группы.

34. В Стратегическом плане ПРООН прояснила свою организационную структуру и более точно определила свой оперативный подход к сотрудничеству Юг — Юг и трехстороннему сотрудничеству. Принятая недавно стратегия сотрудничества Юг — Юг и трехстороннего сотрудничества потенциально способна стать более совершенной руководящей основой для управления обменом знаниями по линии Юг — Юг на страновом уровне и содействия такому обмену. Сохраняются трудности в интеграции сотрудничества Юг — Юг в программы ПРООН на страновом уровне, и ПРООН еще не выделила приоритетные тематические области, в которых планируется более систематическое взаимодействие по линии Юг — Юг. В докладе привлекается внимание к необходимости совершенствовать управление знаниями по сотрудничеству Юг — Юг и особенно собирать опыт, который страновые отделения ПРООН могут использовать для расширения такого сотрудничества. В этом докладе признается роль ПРООН как административного агента для Бюро Организации Объединенных Наций по сотрудничеству Юг — Юг, а также недавние улучшения в планировании работы и управлении бюро.

35. По итогам оценки было признано, что для достижения амбициозных целей, поставленных в Стратегическом плане, требуется стабильное финансирование, а также сотрудничество с партнерами в области разработки программ. Расширение партнерства затрудняется отсутствием детально продуманной стратегии для формирования новых долгосрочных партнерств и нетрадиционных механизмов финансирования, хотя в докладе приветствуются действующие пилотные проекты по испытанию таких инновационных механизмов, как

инвестиции в проекты с высокой социальной отдачей и краудсорсинг. ПРООН в последнее время взаимодействует с частным сектором, особенно в сфере разработки программ по защите окружающей среды, а также обеспечения источников средств к существованию и социальной защиты, и ввела процедуры должной осмотрительности, чтобы обезопасить эту деятельность. По итогам оценки сделан вывод о том, что дальнейшее взаимодействие с частным сектором может способствовать мобилизации значительных новых объемов финансирования, в том числе посредством масштабных инициатив в духе корпоративной социальной ответственности. ПРООН необходимо будет сопоставить связанные с такими проектами возможности и финансовые и репутационные риски.

36. Сотрудничество ПРООН с другими учреждениями Организации Объединенных Наций продолжает расширяться. Среди примеров эффективного партнерства с участием нескольких учреждений — испанский Фонд достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и Партнерство Организации Объединенных Наций по поощрению прав инвалидов. На основании результатов, достигнутых государствами, в которых на экспериментальной основе осуществляется программа «Единство действий», и результатов реализации Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития можно заключить, что для регулярной и эффективной совместной разработки программ необходимо провести дополнительную работу по унификации систем. Деятельность ПРООН по разработке программ совместно с двумя аффилированными организациями — Программой добровольцев Организации Объединенных Наций и Фондом капитального развития Организации Объединенных Наций — была расширена и приносит положительные результаты. И наконец, партнерства ПРООН с вертикальными фондами по защите окружающей среды и вертикальными фондами систем здравоохранения продемонстрировали взаимную выгодность.

### **Глобальные и региональные программы**

37. В ходе оценки был проанализирован вклад пятой глобальной программы и пяти региональных программ. Что касается глобальной программы, то по итогам оценки отмечено, что она обеспечивает возможность заполнения должностей в штаб-квартире ПРООН и в региональных центрах, которые необходимы для поддержки программ ПРООН в вопросах политики, особенно в страновых отделениях. Благодаря вкладу технического и директивного персонала были созданы необходимые условия для пропагандистской деятельности ПРООН на глобальном уровне и предоставления ценных консультаций правительственным партнерам при подготовке ключевых международных соглашений, в том числе Повестки дня на период до 2030 года, Парижского соглашения по изменению климата и Сендайской рамочной программы по снижению риска бедствий. В докладе в адрес ПРООН выносится рекомендация преобразовать глобальную программу в линию обслуживания для обеспечения заполнения должностей на глобальном и региональном уровнях.

38. В рамках глобальной программы поддерживается шесть глобальных центров по вопросам политики, учрежденных в разное время в течение последнего десятилетия. Эти центры обеспечивают исследовательскую поддержку, организуют технические семинары и позволяют ПРООН укреплять партнерства в целях глобального взаимодействия в сфере разработки политики. Глобальные центры по вопросам политики могут еще больше способствовать обмену знаниями по всей организации и поддерживать ПРООН в разработке политики и пропагандистской деятельности на глобальном уровне.

39. Что касается региональных программ, то достигнут прогресс в разработке согласованных региональных мер реагирования в пяти регионах и в консолидации директивной поддержки. Требования к программной поддержке разных страновых отделений слишком разнообразны и специализированы, и ограниченное финансирование привело к тому, что региональным центрам пришлось принимать непростые решения в отношении кадров, в результате чего возникла нехватка экспертного потенциала для оказания консультаций по некоторым вопросам.

40. В рамках региональных программ были предприняты особые усилия по поддержанию новых подходов к решению проблем развития. Оценка показала, что во многих регионах были опробованы новаторские методы удовлетворения потребностей в области развития, в том числе новые способы сбора и использования знаний. По-прежнему имеются трудности с применением имеющихся знаний и опыта для улучшения разработки программ, и необходимы дополнительные усилия для более системного поощрения инноваций и содействия управлению знаниями на региональном уровне.

41. Разработка региональных программ также является ценным активом для взаимодействия с государствами по таким проблемным вопросам, как борьба с коррупцией и учет мнения граждан; при этом необходимо внимательно следить за отсутствием дублирования при разработке программ на региональном и страновом уровнях. Региональные программы позволили страновым отделениям привлечь внимание к вопросам, которые было бы затруднительно поднять самостоятельно, однако отсутствие регионального аспекта во многих случаях ограничило эти инициативы. Трансграничные инициативы являются ценным дополнением к региональным программам, но такая деятельность требует большей консолидации. Слишком большое количество мероприятий на уровне отдельных государств привело к ослаблению региональной направленности.

42. Региональные программы успешно способствовали созданию стратегических партнерств, в рамках которых были заключены новые соглашения и привлечено финансирование. Региональная программа по Африке отличается четкой региональной ориентацией и направлена на наращивание потенциала региональных межправительственных институтов, создание региональных нормативных основ и укрепление управления знаниями. Несмотря на то что не все приоритетные направления Ассоциации государств Юго-Восточной Азии и Ассоциации регионального сотрудничества Южной Азии совпадают с приоритетными направлениями деятельности ПРООН, в Азиатско-Тихоокеанском регионе ведется взаимодействие по взаимному укреплению таких программ в области развития, как ЦРДТ и ЦУР. ПРООН также расширяет партнерство с региональными институтами в других регионах, например с Лигой арабских государств. Сильной стороной региональных программ является ориентация на субрегиональные приоритеты и конкретные меры по их поддержке.

43. В ходе оценки отмечено, что, хотя модель региональных программ является эффективной и ПРООН имеет хорошие возможности для исполнения организаторской роли в вопросах развития на региональном уровне, реорганизация ПРООН создала дополнительные трудности для достижения результатов.

#### **Институциональная эффективность**

44. В Стратегическом плане обозначены следующие задачи: повышение качества разработки программ; увеличение открытости на уровне организации, гибкости и способности к адаптации в целях использования знаний, решений и опыта; а также совершенствование управления людскими и финансовыми ресурсами. В ходе оценки отмечены достижения в этих областях, чему способ-

ствовала, в частности, недавняя совместная оценка институциональной эффективности, проведенная Независимым управлением оценки и Управлением внутренней ревизии и расследований.

45. Факты свидетельствуют о том, что в ПРООН есть признаки прогресса в плане повышения качества программ, открытости, гибкости и способности к адаптации. Однако эти изменения мало способствуют использованию знаний, решений и опыта в целях улучшения результатов и повышения институциональной эффективности, как предполагалось в Стратегическом плане. Для того чтобы развитие культуры ориентации на результаты происходило эффективнее, руководство ПРООН должно способствовать созданию климата, в котором приветствуется критическое мышление и непрерывный анализ накопленного опыта для улучшения результатов и повышения институциональной эффективности. Приоритетное внимание должно уделяться инвестированию в управление по результатам и управление знаниями. Помимо отчетности по соответствию нормативным требованиям и использованию передовой практики, необходимо сосредоточиться на использовании накопленного опыта для улучшения результатов и повышения эффективности за счет имеющихся знаний, решений и экспертного потенциала. Поощряя развитие такой культуры, ПРООН также следует увеличить прозрачность и усовершенствовать коммуникацию на самых высоких уровнях организации, с тем чтобы способствовать открытости и взаимодействию.

46. Что касается управления людскими ресурсами, то по итогам оценки было отмечено, что возможности Управления людских ресурсов эффективно вносить вклад в повышение институциональной эффективности ограничены, поскольку оно не принадлежит к официальным структурам высокого уровня, принимающим решения, и в результате не может своевременно и в должной степени влиять на принятие организацией стратегических и бюджетных решений, которые могут отразиться на результатах страновых отделений. ПРООН следует увеличить вовлеченность Управления людских ресурсов в процесс принятия стратегических решений, особенно при будущих институциональных преобразованиях. Учитывая возрастающую сложность осуществления программ, межведомственной работы и сотрудничества с рядом партнеров, в том числе из гражданского общества, необходимо в первую очередь инвестировать в развитие навыков руководства и управления в рамках сложных систем.

47. Несмотря на то что подход ПРООН стал более рациональным и более эффективным с точки зрения затрат, на данный момент достигнут недостаточный прогресс в сфере бюджетирования по результатам, а финансовая устойчивость организации страдает от сокращения регулярного финансирования, неэффективности моделей финансирования и потерь на обменных курсах. ПРООН следует перейти от политического бюджетирования к такому процессу, который позволяет точнее взвешивать риски и результаты: это позволит действеннее увязывать результаты с ресурсами, помогая мобилизовывать средства и заострять внимание доноров на областях, страдающих от нехватки инвестиций. ПРООН также следует работать с источниками финансирования и группами влияния, чтобы повысить понимание того, какие нежелательные последствия влечет за собой сокращение основных средств. ПРООН несет ответственность за реализацию общеорганизационного стратегического плана, не имея при этом прогнозируемых и достаточных ресурсов. Необходимо сосредоточиться на объединении сообщества доноров для более эффективной разработки многоуровневых интегрированных подходов к достижению ЦУР с учетом приоритетов государств-партнеров.

### **III. Выводы**

#### **Вывод 1**

48. Текущий Стратегический план разработан на основе предшествовавших планов по сокращению мандата ПРООН в области развития при сохранении гибкости для адаптации к потребностям на местном уровне. Примененный интегрированный подход прекрасно подходит для всеобъемлющих целей ПРООН и соответствует приоритетам Организации Объединенных Наций. Он дает организации возможность комплексно реагировать на запросы о поддержке в области развития, поступающие от национальных партнеров.

#### **Вывод 2**

49. Присутствие ПРООН в государствах со средним уровнем дохода остается актуальным, но становится все более затруднительно ввиду сокращения регулярных ресурсов. Такая финансовая конъюнктура негативно отражается на соответствии задач в рамках программ ПРООН долгосрочным стратегическим целям организации (иногда и без того недостаточным), что в некоторых случаях ставит под вопрос актуальность Стратегического плана.

#### **Вывод 3**

50. ПРООН играла положительную вспомогательную роль, содействуя правительствам в достижении ЦРДТ, причем ее поддержка оказалась особенно полезной на поздних стадиях, когда организация помогала государствам активизировать усилия по мере приближения установленного срока — 2015 года. Сейчас ПРООН расширяет подобную поддержку, стремясь обеспечить, чтобы ЦУР отражались в программах в области развития, разрабатываемых на национальном уровне, и осуществлялись в приоритетном порядке.

#### **Вывод 4**

51. ПРООН добилась положительных изменений, способствуя разностороннему восприятию проблемы нищеты в рамках дискуссий на национальном и международном уровне; создавая благоприятные условия для того, чтобы правительства могли разрабатывать политику, ориентированную на интересы бедных; и расширяя возможности для осуществления политики, направленной на помощь бедным, на местном уровне. ПРООН иногда слишком легко соглашается на мелкомасштабные меры по обеспечению средств к существованию, которые затем не масштабируются и, возможно, больше подходят для реализации другими субъектами.

#### **Вывод 5**

52. ПРООН продолжает укреплять свои позиции в качестве исполнителя ряда программ по защите окружающей среды на страновом уровне, в том числе в области изменения климата, сокращения биологического разнообразия и загрязнения воды, деградации земель и ограничения использования устойчивых органических загрязнителей. ПРООН длительное время осуществляет программу в области климата и считается мировым лидером в области предоставления адаптационных услуг, о чем говорит и значительный объем финансовых ресурсов, привлекаемых ПРООН из ГЭФ, Зеленого климатического фонда и других источников.

**Вывод 6**

53. ПРООН внесла вклад в укрепление институтов и содействие процессам реформирования, в том числе восполняя серьезные пробелы в странах, которые испытывают значительные системные трудности в сфере организации гражданской службы, оказания услуг и демократического управления. Использование поэтапных подходов и ориентация на кумулятивное воздействие не всегда обеспечивали устойчивое увеличение потенциала в области управления.

**Вывод 7**

54. ПРООН успешно заняла нишу в качестве пользующегося доверием посредника и нейтрального координатора по вопросам демократического управления. В некоторых случаях представляется, что ПРООН с неохотой пользуется своим положением доверенного посредника, чтобы добиваться большей инклюзивности и подотчетности процессов государственного управления. Излишне осторожничая, ПРООН рискует упустить возможности для содействия проведению значительных реформ в области управления. При оказании поддержки в области управления и наращивания потенциала необходимо обратить внимание на вопрос норм и роли ПРООН в обеспечении их соблюдения.

**Вывод 8**

55. В государствах, пострадавших от конфликтов, опыт технических специалистов ПРООН и оказанная поддержка в области людских ресурсов сделали возможным функционирование основных государственных институтов, что чрезвычайно важно для укрепления стабильности и мира и перехода к развитию. Необходимы более последовательные усилия по поддержке стратегий наращивания потенциала, ориентированных на конкретные секторы, и системного подхода к укреплению основного институционального потенциала.

**Вывод 9**

56. ПРООН предпринимала согласованные усилия для обеспечения более тесного сотрудничества с миротворческими миссиями, санкционированными Советом Безопасности. Таким образом подход, ориентированный на развитие, переносится на совместные усилия по миростроительству и государственному строительству, а также сглаживаются переходные процессы после завершения работы миссии.

**Вывод 10**

57. На начальных этапах выхода из кризисов поддержка ПРООН в области наращивания потенциала помогает стабилизировать национальные институты благодаря успешному сотрудничеству с партнерами из правительства по обеспечению реагирования на самые острые потребности. Вместе с тем во время более продолжительного этапа перехода к мирному развитию прогресс часто замедляется в связи с финансовыми и оперативными ограничениями, что затрудняет борьбу со структурными причинами конфликта на национальном уровне.

**Вывод 11**

58. Структурные изменения, в результате которых были созданы единое глобальное бюро по вопросам политики для директивной и программной поддержки и небольшая независимая группа по реагированию на кризисные ситу-

ации, привели к снижению согласованности программ ПРООН и оказываемых ею услуг по уменьшению риска кризисов и восстановлению.

#### **Вывод 12**

59. ПРООН оказывает национальным партнерам ценные услуги в области разработки стратегий по уменьшению риска стихийных бедствий и обладает особенно широкими возможностями для проведения контекстуального анализа на страновом уровне. Финансовая поддержка в сфере уменьшения рисков остается слабой.

#### **Вывод 13**

60. ПРООН считается особенно ценным партнером в период после конфликтов и стихийных бедствий, когда государства стремятся к восстановлению. ПРООН улучшила качество и увеличила скорость оказания услуг в таких областях, как первичное восстановление и переходное развитие. Однако реагирование организации на кризисы остается несистематичным, и организация уделяет слишком много внимания созданию возможностей для краткосрочного трудоустройства и программам помощи наличными. Это отвлекает внимание от более сложных, но крайне важных аспектов восстановления, связанных с планированием и управлением, по которым поддержка ПРООН особенно необходима.

#### **Вывод 14**

61. ПРООН обеспечила более эффективную организацию и популяризацию своей деятельности в сфере поощрения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин, но продолжает сталкиваться с трудностями при интеграции этой работы во всю деятельность организации и при достижении соответствующих финансовых целей и запланированных результатов.

#### **Вывод 15**

62. ПРООН укрепила свою приверженность сотрудничеству Юг — Юг, разработав общеорганизационную стратегию и продолжая оказывать административную поддержку Бюро Организации Объединенных Наций по сотрудничеству Юг — Юг. По-прежнему наблюдается недостаточно четкая расстановка приоритетов и недостаточно систематическое использование возможностей сотрудничества Юг — Юг и трехстороннего сотрудничества, а также недостаточный обмен знаниями.

#### **Вывод 16**

63. Глобальная программа выполняет важную функцию директивной поддержки и позволила ПРООН сохранить интеллектуальное влияние в сфере глобального развития за счет участия в крупных международных мероприятиях и содействия учету странового опыта при выработке глобальных соглашений. В системе оценки результатов и показателях программы отражены завышенные ожидания, которые охватывают весь спектр деятельности ПРООН в рамках Стратегического плана, включая результаты на уровне стран. Глобальная программа в большей степени представляет собой линию финансирования для оплаты труда необходимого персонала в интересах достижения общеорганизационных результатов, нежели самостоятельную глобальную программу.

**Вывод 17**

64. Достигнут прогресс в разработке согласованных региональных мер реагирования по всем пяти региональным программам. В рамках каждой из региональных программ была в той или иной степени расширена поддержка новых подходов и новаторских решений и поощрение субрегиональных программ. Заложенный в региональных программах потенциал по обеспечению комплексного реагирования в вопросах регионального взаимодействия и поддержки страновых отделений полностью не реализован. Несмотря на то что модель региональных программ является эффективным методом поддержки региональных инициатив, ее слишком большой масштаб является сдерживающим фактором. В некоторых регионах остается слишком много мероприятий на уровне стран, которые дублируют программы странового отделения. Необходимо уделять больше внимания региональным общественным благам и услугам, а также управлению трансграничными внешними факторами.

**Вывод 18**

65. Есть признаки того, что ПРООН улучшает качество своих программ и увеличивает свою открытость, гибкость и способность к адаптации. Но эти факторы мало способствуют использованию знаний, решений и опыта ввиду недостаточного инвестирования в управление по результатам и управление знаниями и излишней сосредоточенности на соответствии стандартам, а не на анализе накопленного опыта.

**Вывод 19**

66. Возможности Управления людских ресурсов эффективно вносить вклад в повышение институциональной эффективности ограничены, поскольку оно не принадлежит к официальным структурам высокого уровня, принимающим решения, и в результате не может своевременно и в должной степени влиять на принятие организацией стратегических и бюджетных решений, которые могут отразиться на результатах страновых отделений.

**Вывод 20**

67. Финансовая устойчивость ПРООН страдает от сокращения финансирования, которое в основном предоставляется донорами на конкретные цели, от неэффективных моделей финансирования и от потерь на обменных курсах. В этой ситуации ПРООН становится все труднее действовать слаженно, преодолевать разобщенность усилий и согласовывать проекты с приоритетами Стратегического плана. Несмотря на то что подход ПРООН стал более рациональным и более эффективным с точки зрения затрат, дополнительная более эффективная группировка оперативных функций могла бы способствовать дальнейшему снижению операционных издержек ПРООН и увеличению эффективности и экономии за счет масштаба. ПРООН достигла недостаточного прогресса в сфере бюджетирования на основе результатов, не проводит эффективную оценку стоимости решений и не оценивает соотношение стоимости и результативности программ.

**IV. Рекомендации****Рекомендация 1**

68. Содействие достижению ЦУР должно быть сквозным аспектом в работе всех страновых отделений ПРООН. Для достижения этих целей необходимы

комплексные подходы к развитию, и именно такие подходы следует по возможности применять, учитывая национальный контекст и эффективность реализации.

### **Рекомендация 2**

69. Главная стратегическая задача ПРООН — поддержка беднейших из бедных и самых маргинализованных членов общества — остается актуальной. В будущем ресурсы и программы должны быть направлены на то, чтобы помочь государствам ускорить достижение результатов в сфере развития, особенно для тех, чьи интересы до сих пор не учитывались, на основе достижения ЦУР.

### **Рекомендация 3**

70. ПРООН следует сохранить глобальный охват своей деятельности. Программы в государствах со средним уровнем дохода должны быть согласованы с ЦУР и другими глобальными рамками — необходимо выводить на первый план уязвимые группы населения и при этом использовать возможности для расширения поддержки на субнациональном уровне.

### **Рекомендация 4**

71. В следующем стратегическом плане ПРООН следует сделать сильный акцент на свои возможности и услуги в области адаптации к изменению климата. Национальный и субнациональный спектр деятельности ПРООН, потенциал в области планирования городского и сельского развития, управления и оценки рисков, опыт управления целевыми фондами с участием нескольких партнеров и десятилетия работы в области защиты окружающей среды, снижения риска бедствий и восстановления составляют основу, которая позволит ПРООН эффективно содействовать национальным и субнациональным правительствам в преодолении этой глобальной проблемы в области развития. Особое внимание необходимо уделить связям между адаптацией к изменению климата и снижением риска бедствий.

### **Рекомендация 5**

72. Осознавая, что надлежащее управление является важным условием достижения ЦУР, ПРООН следует проявлять инициативу, поддерживая секторальные подходы к управлению, и активнее пропагандировать реформы в области демократического управления.

### **Рекомендация 6**

73. Программы в области управления для государств, пострадавших от конфликтов, должны разрабатываться на основе анализа институционального потенциала на национальном уровне. Поддержка в области управления должна быть направлена на обеспечение важнейших функций государственных органов, необходимых для стабильности. ПРООН следует оказывать более стратегическую поддержку осуществлению ЦУР № 16 и связанных с ней межправительственных соглашений по миростроительству и государственному строительству.

### **Рекомендация 7**

74. ПРООН следует сохранить обеспечение жизнестойкости как отдельную сферу деятельности и в следующем стратегическом плане, чтобы четко обозначить для заинтересованных сторон, что эта сфера остается одной из основных составляющих спектра услуг ПРООН. Для того чтобы укрепить согласо-

ванность деятельности в области снижения риска кризисов и поддержки при восстановлении, ПРООН следует продолжать уточнение роли и спектра услуг Бюро по директивной и программной поддержке и Группы реагирования на кризисные ситуации.

#### **Рекомендация 8**

75. ПРООН следует активизировать реализацию своей гендерной политики, приняв меры по обеспечению достаточного финансирования для всестороннего учета гендерной проблематики во всех программных областях. Деятельность, связанная с гендерными вопросами и расширением прав и возможностей женщин, не должна быть ограничена работой специализированной группы. Наоборот, необходимо добиться того, чтобы все крупные программы обладали специальным экспертным потенциалом в этой области. Особое внимание должно уделяться таким направлениям, как защита окружающей среды, энергетика и реагирование на кризисы, где степень учета гендерных факторов остается небольшой.

#### **Рекомендация 9**

76. ПРООН следует применять более системный подход к сотрудничеству Юг — Юг, выбирая отдельные сферы и партнеров для более широкого взаимодействия.

#### **Рекомендация 10**

77. ПРООН следует преобразовать глобальную программу в линию обслуживания для обеспечения заполнения должностей на глобальном и региональном уровнях, поскольку общие с другими программами задачи и размытые границы делают ее непригодной в качестве специальной программы.

#### **Рекомендация 11**

78. ПРООН следует определить направления специализации в рамках деятельности в области устойчивого развития, управления и жизнестойкости. Это поможет ПРООН накопить экспертный потенциал мирового уровня и сосредоточить ресурсы на наращивании потенциала в этих областях.

#### **Рекомендация 12**

79. ПРООН следует пересмотреть роль региональных центров и их финансовую устойчивость, с тем чтобы превратить их в ведущие центры инноваций и знаний, в то же время расширяя сотрудничество и партнерские отношения с региональными институтами. Следует сократить взаимное дублирование региональных и страновых программ.

#### **Рекомендация 13**

80. Если более четко определить направления работы в рамках региональных программ, они могут стать ценным инструментом для организации регионального взаимодействия и оказания поддержки страновым отделениям ПРООН, а также для определения приоритетных направлений этой деятельности. ПРООН следует разрабатывать региональные программы в качестве рамочных документов, в которых определяются региональные проблемы, подлежащие решению, и подходы, которые необходимо применять. Для того чтобы обеспечить максимальную отдачу от деятельности ПРООН на региональном уровне и дать организации возможность внести значимый вклад, следует сосредоточиться на нескольких областях деятельности на региональном уровне. Для того чтобы

региональные программы были эффективны, планируемые мероприятия должны быть основаны на реалистичной оценке ситуации и в достаточной мере учитывать региональную специфику.

**Рекомендация 14**

81. ПРООН следует поощрять культуру ориентации на результаты, в которой приветствуется критическое мышление и непрерывный анализ накопленного опыта для улучшения результатов и повышения институциональной эффективности.

**Рекомендация 15**

82. ПРООН следует увеличить вовлеченность Управления людских ресурсов в процесс принятия стратегических решений, особенно при будущих институциональных преобразованиях. Учитывая возрастающую сложность осуществления программ, межведомственной работы и сотрудничества с рядом партнеров, в том числе из гражданского общества, необходимо в первую очередь инвестировать в развитие навыков руководства, организации взаимоотношений и управления в рамках сложных систем.

**Рекомендация 16**

83. ПРООН следует перейти от политического бюджетирования к такому процессу, который позволяет точнее взвешивать риски и результаты: это позволит действеннее увязывать результаты с ресурсами, помогая мобилизовывать средства и заострять внимание доноров на областях, страдающих от нехватки инвестиций. ПРООН несет ответственность за реализацию общеорганизационного стратегического плана, не имея при этом прогнозируемых и достаточных ресурсов. ПРООН также следует работать с источниками финансирования и группами влияния, чтобы повысить понимание того, какие нежелательные последствия влечет за собой сокращение основных средств. Необходимо сосредоточиться на объединении сообщества доноров для более эффективной разработки многоуровневых интегрированных подходов к достижению ЦУР с учетом приоритетов стран-партнеров.

---