



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

Distr.: General  
15 December 2021  
Russian  
Original: English

**Первая очередная сессия 2022 года**  
31 января — 4 февраля 2022 года, Нью-Йорк  
Пункт 2 предварительной повестки дня  
**Рекомендации Комиссии ревизоров**

**ПРООН: доклад о выполнении рекомендаций  
Комиссии ревизоров Организации Объединенных  
Наций за 2020 год**

*Резюме*

В июле 2021 года Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций официально опубликовала доклад о ревизии ПРООН (A/76/5/Add.1) и вынесла в отношении ПРООН заключение ревизоров без оговорок (чистое заключение) за год, закончившийся 31 декабря 2020 года. Это уже девятый по счету полный календарный год, отчетность за который подготавливается в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС), и в заключении ревизоров подтверждается, что ПРООН сохраняет приверженность соблюдению МСУГС. В качестве достижения следует отметить, что ревизоры выносят заключения в отношении ПРООН без оговорок уже 16 лет подряд.

Администратор подчеркивает, что ПРООН по-прежнему уделяет первоочередное внимание обеспечению транспарентности и подотчетности в отношении достигнутых результатов и полученной отдачи. Действующие механизмы управления и система подотчетности позволяют обеспечивать надлежащий уровень фидуциарной ответственности и добросовестности при распоряжении средствами, что подкрепляется стремлением к постоянному совершенствованию и внедрению новаторских методов работы. В целях повышения эффективности и результативности своей работы ПРООН постоянно изучает и выполняет рекомендации независимых надзорных органов. В 2020 году по индексу транспарентности помощи ПРООН входила в число мировых лидеров как одна из наиболее транспарентных организаций, занимающихся оказанием помощи.

Она продолжает осуществлять тщательный контроль за осуществляемыми на уровне руководства стратегическими действиями в областях, представляющих наибольшую важность для ревизии, при непосредственном участии Администратора и заместителя Администратора. ПРООН демонстрирует неуклонный прогресс в осуществлении деятельности по приоритетным для ревизии направлениям.



В настоящем докладе содержится обновленная информация о положении дел в семи областях управленческой деятельности, представлявших наибольшую важность для ревизии в период 2020–2021 годов (изложены в прошлогоднем докладе, содержащемся в документе DP/2021/3, и одобрены решением 2021/1 Исполнительного совета), с указанием прогресса, достигнутого в решении ряда задач в рамках приоритетных для ревизии областей (приложение I); сообщается о ходе выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, и предыдущие годы (приложение II); и излагается обновленная информация о мерах, принятых по итогам анализа коренных причин. В соответствии с решением 2010/9 Исполнительного совета подробная информация о ходе выполнения отдельных рекомендаций ревизоров и полный текст доклада Комиссии ревизоров по итогам ревизии размещены на веб-сайте Исполнительного совета ПРООН.

#### *Элементы решения*

Исполнительный совет может посчитать целесообразным: а) с удовлетворением отметить вынесенное Комиссией ревизоров Организации Объединенных Наций заключение без оговорок за 2020 год; б) отметить прогресс, достигнутый ПРООН по семи направлениям, представляющим наибольшую важность для ревизии в 2020–2021 годах; и с) одобрить усилия, прилагаемые руководством ПРООН в целях выполнения рекомендаций, вынесенных Комиссией ревизоров в докладе за год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

## I. Введение

1. Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций вынесла заключение без оговорок (чистое заключение) в отношении финансовых ведомостей ПРООН за год, закончившийся 31 декабря 2020 года. Таким образом, заключения ревизоров в отношении ПРООН выносятся без оговорок уже 16 лет подряд, и это достижение служит подтверждением стремления этой организации неуклонно повышать уровень транспарентности и подотчетности. То, что внешние ревизоры выносят в отношении ПРООН заключения без оговорок, во многом является заслугой Администратора и заместителя Администратора, задавших правильный тон в организации в качестве ее руководителей.

2. Для решения проблем, выявляемых ревизорами на систематической основе, ПРООН применяет подход, основанный на оценке рисков. При определении направлений управленческой деятельности в организации, представляющих наибольшую важность для ревизии, преследуется цель выявить — в том числе исходя из позиции независимых внутренних и внешних надзорных и руководящих органов — периодически возникающие или новые существенные риски и коренные внутриорганизационные причины, которыми они обусловлены. Это позволяет руководству обеспечить создание надлежащих стратегий по смягчению последствий и механизмов контроля для решения соответствующих проблем в приоритетном порядке, при этом приняв во внимание неизбежность сохранения некоторого остаточного риска.

3. ПРООН все более успешно решает задачи по приоритетным для ревизии направлениям, о чем свидетельствует тот факт, что первоначальный перечень из 15 таких приоритетных направлений, который был определен на период 2006–2007 годов, с тех пор постепенно уменьшается. ПРООН считает своим важным достижением значительное увеличение в двухгодичный период 2020–2021 годов доли выполненных рекомендаций ревизоров: в 2020 году было выполнено 70 процентов рекомендаций ревизоров, тогда как в 2019 году аналогичный показатель составлял 57 процентов, а в 2018 году — 35 процентов.

## II. Обзор прогресса, достигнутого по семи направлениям управленческой деятельности, представляющим наибольшую важность для ревизии в 2020–2021 годы

4. Исходя из выводов Комиссии ревизоров в отношении периода, закончившегося 31 декабря 2020 года, а также итогов обсуждений соответствующих вопросов с Комиссией ревизоров, Управлением ревизии и расследований и Консультативным комитетом по ревизии и оценке, в работе по всем семи направлениям, представляющим наибольшую важность для ревизии в период 2020–2021 годов, ПРООН добилась прогресса, о чем говорится ниже.

### A. Обеспечение надлежащей фидуциарной деятельности партнеров-исполнителей и учет их потенциала

5. Внедрение пересмотренного в 2014 году согласованного подхода к переводу денежных средств остается одной из важнейших задач ПРООН, которая стремится оптимизировать управление рисками при работе с партнерами-исполнителями и ответственными сторонами, выбирая и обновляя методы исполнения их обязательств и методы перевода денежных средств на основании результатов

проведения микрооценок и мероприятий по подтверждению достоверности информации.

6. По состоянию на сентябрь 2021 года проведение макрооценок организовали 75 процентов страновых отделений, а доля проведенных микрооценок партнеров-исполнителей составила 81 процент.

7. Показатели соблюдения отделениями требований, предусмотренных в рамках согласованного подхода к переводу денежных средств, улучшаются с каждым новым программным циклом, поскольку на этапе планирования проектов у отделений есть возможность включить в них все необходимые мероприятия. Отделения, осуществляющие переход к применению элементов согласованного подхода в полном объеме, продолжают проводить финансовые ревизии проектов. В 2021 году для осуществления более эффективного надзора за деятельностью партнеров-исполнителей и руководства этой деятельностью ПРООН приняла следующие меры:

а) продолжила обновление платформы для мониторинга применения согласованного подхода к переводу денежных средств, добавив новые функции, позволяющие пометить в отчетах о планировании обязательные и добровольные мероприятия по микрооценке и подтверждению достоверности информации в соответствии с пересмотренным руководством по применению согласованного подхода к переводу денежных средств, с целью способствовать более эффективному планированию деятельности страновых отделений в рамках этого согласованного подхода;

б) внедрила стандартные шаблоны, позволяющие документировать существенные проблемы, отмеченные при проведении микрооценок и мероприятий по подтверждению достоверности информации, и соответствующие коррективные меры, для того чтобы у отделений имелась структурированная документация, касающаяся выявленных проблем, и система их учета. Эта документация должна будет проверяться соответствующими региональными отделениями в случае, если она касается партнеров, которым в данном году планируется предоставить денежные средства в размере 1 млн долл. США и более;

в) пересмотрела свои руководящие указания по применению согласованного подхода, с тем чтобы сделать их более применимыми к своей деятельности, устранить проблемы, выявленные Комиссией ревизоров, и внести в этот документ больше ясности для отделений ПРООН.

8. Руководствуясь рекомендациями, вынесенными по итогам проведения внутреннего анализа коренных причин, ПРООН приняла следующие меры:

а) усилила надзор за соблюдением надлежащих требований при проведении мероприятий в рамках согласованного подхода к переводу денежных средств, обязав региональные бюро проверять результаты проведения мероприятий по оценке деятельности наиболее важных партнеров, которым планируется предоставить денежные переводы в размере 1 млн долл. США и более;

б) там, где это было необходимо, внесла изменения в инструкции по вопросам управления программами и проектами, более четко разъяснив процесс управления рисками при работе с партнерами;

в) активизировала обмен передовым опытом в области применения согласованного подхода к переводу денежных средств, содействовав более широкому использованию специализированной интернет-платформы «Яммер» в интересах укрепления потенциала на региональном и страновом уровнях;

d) продолжила совершенствовать платформу, посвященную согласованному подходу к переводу денежных средств, с целью улучшить мониторинг и проанализировать возможности для полной интеграции процессов, предусмотренных данным подходом, в новую систему общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) «Квантум», и в частности возможности для встраивания в систему превентивных и реактивных средств контроля и для оформления разрешения на выделение средств и удостоверения их расходования в цифровом формате, что позволит обеспечить обмен информацией с партнерами в рамках системы и повысить эффективность и открытость деятельности внутри ПРООН.

## **В. Управление программами/проектами и их оценка**

9. Руководство принимает к сведению наличие систематически выявляемых проблем в области управления программами и проектами и признает, что быстрого решения, которое позволило бы повысить эффективность основной программной деятельности, не существует. ПРООН поэтапно совершенствует процессы управления программами/проектами и их оценки и продолжает наращивать потенциал во всех областях программной деятельности и разрабатывать более комплексные инструменты. Цель этих усилий заключается в том, чтобы обеспечить подразделениям, занимающимся разработкой и реализацией программ, возможность принимать решения на основе фактических данных, что позволит эффективно управлять программами и проектами и благодаря этому добиться более высоких результатов в области развития.

10. Для того чтобы эффективно решать систематически выявляемые в ходе ревизии проблемы, связанные с такими основными аспектами программной деятельности, как управление рисками, мониторинг, взаимодействие с заинтересованными сторонами и функционирование проектных советов, ПРООН инвестирует ресурсы в повышение квалификации персонала, организуя проведение курса «Управление успешными программами», посвященного отраслевым стандартам и модифицированного ПРООН в соответствии с Рамочной программой Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития, которая лежит в основе используемой в ПРООН системы оценки результатов, и с учетом специфики программной деятельности, призванной способствовать преобразованиям в области развития. Впервые этот модифицированный курс был проведен в 2021 году, и в период с 2020 по 2021 год его прослушали 1300 сотрудников<sup>1</sup>. В 2022 году планируется обеспечить всем сотрудникам ПРООН доступ к прохождению этого курса в режиме самостоятельного изучения на портале Группы по вопросам развития кадрового потенциала. Этот курс отвечает требованиям доступности, благодаря чему возможности для обучения и наращивания потенциала имеются у всех сотрудников, что может способствовать повышению результативности и эффективности программной деятельности, осуществляемой организацией.

11. В текущий период 2020–2021 годов была начата реализация устойчивого к неопределенностям плана инвестирования в укрепление потенциала ПРООН в области управления рисками при разработке и реализации программ. Среди прочего в этом плане уделяется внимание более углубленной подготовке кадров по вопросам, касающимся социальных и экологических стандартов ПРООН и

---

<sup>1</sup> Эти 1300 сотрудников принадлежали к подразделениям ПРООН, а также Фонда капитального развития Организации Объединенных Наций, Программы добровольцев Организации Объединенных Наций и Структуры Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (Структура «ООН-женщины»).

общей системы управления рисками в рамках осуществления программ и проектов. В целях формирования группы экспертов по вопросам, касающимся стандартов, для выполнения соответствующих функций в региональных центрах проводится углубленная подготовка кадров по программе, рассчитанной на один год. Эти сотрудники завершат обучение в рамках данной программы в начале 2022 года, после чего будут привлекаться для работы в страновых отделениях, осуществляющих проекты с высоким уровнем риска и нуждающихся в дополнительной поддержке. Сотрудники пяти региональных бюро приняли участие в пятидневном семинаре по подготовке инструкторов по управлению рисками, который был проведен в октябре 2021 года в целях совершенствования организационной культуры и поведения в области управления рисками. Для проектных советов разработаны дополнительные инструкции и протоколы, включая критерии эффективного руководства проектной деятельностью и обязательства по недопущению конфликтов интересов. Кроме того, регулярно проводятся семинары и интенсивные курсы для рядовых сотрудников и руководителей в целях поддержания уровня теоретических и практических знаний в области разработки и осуществления программ.

12. Для того чтобы помочь руководителям лучше понять, что необходимо для более эффективной программной деятельности, ПРООН занимается созданием общего цифрового рабочего пространства с возможностью индивидуальной настройки для взаимодействия по вопросам управления программами, проектами и портфелями, благодаря чему пользователям на всех уровнях станет легче добиваться комплексных результатов, обеспечивая надлежащую подотчетность и качество. Эта платформа поможет руководителям отслеживать каждый этап жизненного цикла программ и таким образом лучше контролировать выполнение задач и акцентировать внимание на устранении тех проблем, которые в противном случае будут отмечены в ходе ревизии. К первому кварталу 2022 года планируется разработать усеченную версию этой платформы (с минимальной функциональностью), которая будет содержать рекомендации в отношении аналогичных проектов, что позволит облегчить горизонтальный обмен знаниями, организацию поездок на места для проверки проведения программных мероприятий, подготовку графиков работы, решений, и протоколов заседаний проектных советов и выполнение других задач. В долгосрочной перспективе планируется, в частности, дополнить платформу передовыми инструментами управления и анализа данных и обеспечить пользователям возможность решать рабочие задачи в рамках программной и оперативной деятельности, принимать решения и создавать свои собственные персонализированные сети контактов и учетные записи для прохождения обучения, а также планируется добавить функцию оповещения руководителей и подразделений, ответственных за общеорганизационный надзор, о появлении недочетов в выполнении важнейших задач на той стадии, когда еще можно избежать серьезных проблем. Данная платформа призвана стать инструментом для решения повседневных управленческих задач, который позволит устанавливать связи между различными данными, людьми и информацией, содержащейся в нескольких десятках систем, используемых в ПРООН, а также учитывать дополнительные данные, необходимые для достижения более высоких результатов. Важно отметить, что в 2021 году ПРООН перенесла свои рабочие процессы в облачную среду, а к июлю 2022 года будет завершена интеграция с облачной платформой различных информационных систем ПРООН.

13. Как сообщалось в предыдущем докладе, в 2020 году в рамках цифровизации деятельности организации были приняты такие меры, как ввод в действие цифровой платформы для представления сводных отчетов об освоении средств (СООС), получившей название «Си-ди-ар бридж» (CDR Bridge). Благодаря этой цифровой платформе, успешно введенной в действие в первом квартале

2020 года, процедура ежеквартального утверждения СООС теперь представляет собой единый цифровой рабочий процесс, позволяющий партнерам ПРООН представлять на утверждение информацию о своих расходах в цифровом формате. В основе этих усилий лежали принятые ранее меры по оптимизации, включая полное преобразование политики и процедур составления и осуществления программ, внедрение новых стандартов качества программной деятельности, разработку новой политики мониторинга, а также внесение улучшений в соответствии с новой Рамочной программой Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития.

14. В соответствии с рекомендациями, сформулированными по итогам внутреннего анализа коренных причин в соответствующем исследовании, ПРООН приняла следующие меры:

а) инвестировала ресурсы в разработку инструментов, помогающих предупредить сотрудников, чьи функции связаны с составлением и осуществлением программ, о приближении крайнего срока для выполнения того или иного существенного требования и позволяющих региональным бюро осуществлять эффективный комплексный надзор, и внесла разработку таких инструментов в число первоочередных задач;

б) в дополнение к руководству по управлению программами и проектами разработала руководящие указания (с описанием стандартного порядка действий) по выполнению таких важных задач, как подготовка планов работы по проектам и проектных смет, мониторинг и корректировка проектов, тем самым обеспечив учет в этом руководстве такого аспекта, как управление рисками.

### **С. Надзор за закупочной деятельностью и стратегии борьбы с мошенничеством**

15. Руководство организации продолжает инвестировать ресурсы в совершенствование цифрового инструментария, доработку политики, оптимизацию консультационных услуг и рабочих процессов. ПРООН начала внедрение многоцелевой интегрированной платформы для планирования закупок, которая охватывает этапы от начала работы над проектом до перечисления денежных средств и функционирует на базе приложений облачной системы общеорганизационного планирования ресурсов, разработанной компанией «Оракл», и приложений платформы «Ю-эн олл» (“UNall”), что обеспечивает открытость и прозрачность процесса закупок на всех его этапах и позволяет более эффективно выполнять поставленные задачи благодаря тому, что соответствующие операции полностью интегрированы и оптимизированы. В рамках этой системы впервые создана единая база данных поставщиков, благодаря чему этим глобальным хранилищем информации о поставщиках могут пользоваться все подразделения организации, что уменьшает риск дублирования усилий и позволяет более эффективно применять принцип должной предусмотрительности и проводить процедуры контроля в рамках работы с поставщиками. Кроме того, в рамках этой системы создан портал для поставщиков, который дает им возможность взаимодействовать с ПРООН в цифровой среде, самостоятельно регистрироваться, просматривать информацию о предстоящих закупках и выполнять операции, связанные с заказами, выставляемыми счетами и платежами.

16. Эта новая закупочная платформа, включающая также онлайн-каталог, облегчает доступ к долгосрочным соглашениям. Это позволит более эффективно управлять расходами и располагать более полной аналитической информацией, получать больше скидок за объем закупки и достигать более высоких показателей операционной эффективности и производительности, а также сократит

время, требуемое на обработку финансовых операций. Во все этапы рабочего процесса, осуществляемого в облачной среде, встроены элементы системы контроля, что позволит повысить эффективность управления рисками и уровень соответствия нормативным требованиям при выполнении всех операций — от проверок на местах до автоматизированных процедур утверждения. Модуль новой закупочной платформы, получивший название «от поиска поставщика до заключения контракта», был введен в действие в мае 2021 года и в настоящее время проходит экспериментальную проверку в шести функциональных подразделениях, а модуль финансовых операций (включая планирование) будет внедрен к январю 2022 года, что позволит выполнить рекомендации относительно автоматизации и цифровизации закупочной деятельности, сформулированные по итогам внутреннего анализа коренных причин в соответствующем исследовании.

17. Ставшее в 2019 году обязательным использование системы электронных торгов для закупок стоимостью более 150 000 долл. США способствовало повышению уровня транспарентности и уменьшению косвенных издержек; в 2020 году доля торгов, проведенных с соблюдением данного требования, составила 94 процента. Для того чтобы повысить степень автоматизации данного процесса и обеспечить плавный переход между всеми его этапами — от закупок до перечисления денежных средств, — эта система была интегрирована с системой надзора за закупочной деятельностью. ПРООН продолжает использовать функцию автоматизированного управления контрактами в рамках модуля управления контрактами в системе ОПР, что позволяет повысить открытость контрактной деятельности и эффективность ее мониторинга.

18. Чтобы дополнительно укрепить свой потенциал в области закупок, ПРООН в соответствии с принятым ею поэтапным планом общей сертификации в сфере закупок расширяет спектр предлагаемых учебных курсов. В 2020 году учебная деятельность была сильно осложнена из-за действовавшего режима изоляции и перехода на виртуальное обучение. Невзирая на последствия пандемии коронавируса (COVID-19), ПРООН смогла выдать 380 сотрудникам Организации Объединенных Наций, 178 сотрудникам ПРООН и 203 национальным государственным служащим документы, подтверждающие прохождение ими учебных курсов, предусмотренных программой сертификации Аккредитованного института закупок и снабжения. Несмотря на проблемы, вызванные пандемией, доля надлежащим образом сертифицированных специалистов по закупкам среди руководителей групп по закупочной деятельности в страновых отделениях по-прежнему составляла около 72 процентов.

19. В целях укрепления потенциала на страновом уровне региональные специалисты по закупочной деятельности в региональных центрах продолжают оказывать поддержку в организации закупок подразделениям на местах, предоставляя им технические и консультационные услуги в сложных закупочных ситуациях и успешно координируя осуществляемую на региональном уровне закупочную деятельность, включая планирование, в тесном сотрудничестве со специалистами по надзору за закупочной деятельностью, работающими в этих же центрах.

20. ПРООН передала функции по созданию учетных записей поставщиков для всех пяти ее региональных бюро и по управлению работой с этими поставщиками Единому глобальному центру обслуживания, что позволило повысить уровень профессионализма, транспарентности и контроля при выполнении этих задач. ПРООН продолжает обеспечивать соблюдение установленного в июле 2020 года регламента в отношении управления работой с поставщиками, включающего требования о проведении ежеквартальных мероприятий по очистке и



обновлению записей о поставщиках; положения о проверке перечней поставщиков, в отношении которых действуют санкции, на этапах выплаты денежных средств и размещения заказов на поставку; а также методы выявления изменений, внесенных в учетные записи поставщиков с мошенническими целями. Все учреждения Организации Объединенных Наций обеспечивали взаимный учет результатов закупочной деятельности, по возможности обходясь без дополнительной проверки, что позволило сохранять в 2021 году операционную эффективность.

21. В 2020 году Комитет по проверке работы поставщиков ввел 54 санкции и в 22 случаях постановил временно прекратить сотрудничество с поставщиками, которые были причастны к запрещенной деятельности. В 2021 году Комитет ввел 70 санкций и 9 постановлений о приостановке сотрудничества, тем самым продолжив проводить в жизнь политику абсолютной нетерпимости к подобной деятельности.

## **D. Управление людскими ресурсами**

22. За последний год ПРООН добилась заметного прогресса в обеспечении эффективного управления человеческими ресурсами. В 2020 году доля штатных сотрудников, прошедших обязательную учебную подготовку, увеличилась с 83 до 85 процентов, а доля прошедших ее внештатных сотрудников — с 79 до 83 процентов.

23. Новый внутриорганизационный механизм кадрового планирования позволяет руководителям и другим субъектам, принимающим решения, получать информацию, необходимую для выявления дефицита или избытка кадровых ресурсов и принятия соответствующих мер, а в новый рамочный документ о требованиях к профессиональным качествам планируется включить те деловые качества, модели поведения, навыки, знания и профессиональный опыт, которые необходимы для реализации концепции #NextGenUNDP («ПРООН нового поколения»). В рамках нового внутреннего механизма содействия профессиональному росту и преемственности была, в частности, введена практика ежегодной общеорганизационной ротации представителей-резидентов и их заместителей, а также новая политика мобильности. Наряду с этим в недавно введенной в действие системе развития карьеры предусмотрены четкие пути продвижения персонала по службе; кроме того, ПРООН усовершенствовала и упростила процесс управления служебной деятельностью.

24. Перед новыми специализированными подразделениями, ответственными за набор персонала и привлечение перспективных кадров, была поставлена задача реструктурировать действовавшие в ПРООН внутриорганизационные процедуры набора персонала. Организация намерена создать центры повышения квалификации кадров и развития экспертного потенциала, а в 2021 году службы людских ресурсов были объединены в один кластер. Все эти меры в совокупности позволят существенно повысить качество, эффективность и оперативность найма персонала.

25. Продолжается реализация стратегии «Кадры для 2030 года», которую ПРООН начала осуществлять в 2019 году и цель которой состоит в постепенном преобразовании культуры и потенциала организации в интересах достижения более заметных и высоких результатов в области развития. В 2021 году в рамках реализации этой стратегии ПРООН утвердила новые виды контрактов, охватывающие те взаимоотношения, которые до этого регулировались контрактами на оказание услуг. Политика заключения с нанимаемыми лицами контрактов на оказание услуг в настоящее время пересматривается в связи с переходом на

новую систему контрактов и продолжающейся работой по объединению в один кластер подразделений, занимающихся набором персонала на местной основе.

26. По итогам внутреннего анализа коренных причин в соответствующем исследовании было рекомендовано решить проблему несоблюдения требований о прохождении обязательной учебной подготовки, и с этой целью Группа по вопросам управления развитием персонала в настоящее время рассматривает возможность проведения процедуры специализированной профессиональной сертификации для сотрудников кадровых служб в рамках новой общеорганизационной стратегии обучения и развития.

## **Е. Управление финансовой деятельностью**

27. Обеспечение финансовой подотчетности остается одной из первоочередных задач организации, которая прилагает усилия для решения проблем в следующих областях: а) обеспечение финансовой устойчивости страновых отделений; б) контроль за перечислением авансовых платежей и расходованием денежных средств; в) управление банковскими рисками; г) соблюдение требований системы внутреннего контроля; и е) уменьшение рисков мошенничества и более эффективное возмещение связанных с ним убытков.

28. ПРООН продолжила расширять и развивать инициативы в области финансового надзора, мониторинга, консультирования и формирования потенциала. В страновых отделениях и региональных бюро ПРООН ввела в действие обновляемую в режиме реального времени информационную панель, которая включает данные о финансовой устойчивости, эффективности осуществления проектов/программ, соблюдении страновыми отделениями требований, предусмотренных в рамках согласованного подхода к переводу денежных средств, и выполнении страновыми отделениями рекомендаций ревизоров. ПРООН расширила содержание ежеквартально направляемых в страновые отделения одностраничных справочных документов, включив в них информацию по вопросам внутреннего контроля и управления проектами. Кроме того, приняв во внимание фактор пандемии COVID-19 и его влияние на результаты работы страновых отделений, ПРООН усовершенствовала процесс внутреннего обзора, разработанный ею с учетом возможного изменения условий, и механизм отслеживания хода осуществления программ. В частности, теперь планируется регулярно запрашивать обновленную финансовую информацию для проверки суммы неизрасходованных остатков средств и предлагать страновым отделениям и бюро такие меры, которые позволят ускорить выполнение программ.

29. ПРООН ввела в действие интегрированную финансовую информационную панель, отображающую в режиме реального времени показатели, по которым можно судить о финансовой устойчивости, эффективности системы внутреннего контроля и прогрессе, достигнутом в применении механизма национального исполнения программ. Становые отделения своевременно получают ежеквартальные финансовые отчеты, в которых отдельно отмечены показатели, свидетельствующие о возможном наличии проблем, а также предлагаются варианты их решения. Кроме того, регулярно проводится обзор работы бюро с целью уведомить вышестоящие подразделения о хронических проблемах в интересах принятия мер по их устранению. Система внутреннего контроля была пересмотрена, и для большей гибкости и удобства ее применения, а также в целях учета изменений, связанных с кластеризацией, было выпущено соответствующее практическое руководство. Политика применения этой системы согласуется с моделью трех линий защиты, разработанной Комитетом организаций-

спонсоров, и учитывает базовые контрольные показатели, используемые другими учреждениями Организации Объединенных Наций.

30. Что касается банковских рисков, то в 2020 году ПРООН уменьшила имевшийся риск, обеспечив выполнение задач по выверке банковских счетов для всех страновых отделений в рамках единого кластера. Банковский риск был дополнительно уменьшен благодаря поэтапному установлению межхостовых соединений не только для всех банковских счетов штаб-квартиры, но и для счетов 37 отделений ПРООН, что позволяет осуществлять безопасные электронные платежи на местном уровне. Обзор функционирования этого механизма контроля будет проведен после внедрения в 2022 году новой системы ОПР. В целях дополнительного уменьшения риска Казначейский отдел в качестве альтернативы межхостовым соединениям утвердил типовой порядок действий для электронного перевода денежных средств и предоставил 36 страновым отделениям доступ к онлайн-платформам банков.

31. В интересах дальнейшего повышения квалификации своих сотрудников ПРООН продолжает содействовать подготовке и сертификации персонала в сфере финансов, а также расширять практику самоаттестации в децентрализованных подразделениях ПРООН для подтверждения надлежащего выполнения в них основных процедур контроля. Новым дополнительным условием для самоаттестации в 2020 году стало наличие документа, подтверждающего, что страновыми отделениями была проведена оценка риска мошенничества и коррупции в соответствии с политикой ПРООН по борьбе с мошенничеством и другими видами коррупции и политикой общеорганизационного управления рисками.

32. В 2021 году в порядке выполнения рекомендаций, сформулированных по итогам проведения внутреннего анализа коренных причин в соответствующем исследовании, ПРООН приняла следующие меры:

а) автоматизировала процедуры контроля там, где это было возможно, с тем чтобы обеспечить более строгое соблюдение требований системы внутреннего контроля, уделив особое внимание механизмам контроля в рамках новой системы ОПР;

б) внедрила автоматизированные процедуры контроля в целях более четкого разделения функций и более эффективного применения расширенной системы делегирования полномочий;

в) включила в финансовую информационную панель больше данных об элементах системы внутреннего контроля в целях мониторинга соблюдения соответствующих требований на страновом и региональном уровнях.

## **Г. Взаимодействие с партнерами и мобилизация ресурсов**

33. Последствия пандемии COVID-19 в социально-экономической сфере носили разрушительный характер. Как отмечается в докладе *Financing for Sustainable Development Report 2021* («Финансирование устойчивого развития, 2021 год»)<sup>2</sup>, пандемия обратила вспять прогресс, достигнутый в области развития: мировая экономика переживает крупнейший спад за последние 90 лет, и сильнее других от этого страдают наиболее уязвимые слои общества. Столкнувшись с этими беспрецедентными трудностями, ПРООН продемонстрировала

<sup>2</sup> United Nations, Inter-agency Task Force on Financing for Development, *Financing for Sustainable Development Report 2021*. (New York: United Nations, 2021), URL: <https://developmentfinance.un.org/fsdr2021>.

свою способность действовать гибко, отреагировав на пандемию COVID-19 оперативным принятием широкомасштабных мер, повысила коэффициент эффективности своей деятельности, увеличила объем регулярных ресурсов, выделяемых на программы развития, продолжила обеспечивать сбалансированность бюджета четвертый год подряд, шестнадцатый раз подряд получила заключение ревизоров без оговорок и сохранила за собой статус наиболее транспарентной организации в системе Организации Объединенных Наций.

34. Несмотря на ограниченные возможности привлечения финансирования и дополнительное сокращение объемов донорской помощи со стороны ключевых партнеров, объем полученных ПРООН в 2020 году ежегодных взносов по линии регулярных ресурсов составил 696 млн долл. США, что на 13 процентов больше по сравнению с полученными в 2019 году взносами в размере 616 млн долл. США. Этого удалось достичь благодаря щедрой помощи со стороны ключевых партнеров и инициативным действиям ПРООН, которая сумела обосновать необходимость пополнения регулярных ресурсов, уменьшить риски потенциального сокращения объемов финансирования, продемонстрировать свою важную роль в реформировании системы развития Организации Объединенных Наций и воспользоваться возможностью оперативно привлечь дополнительные взносы со стороны других партнеров. Благодаря эффективно выстроенной коммуникации и дифференцированному подходу к подаче информации ПРООН, предложив свой комплекс мер реагирования на пандемию COVID-19, смогла занять убедительную позицию в отношениях с ключевыми донорами и продемонстрировать результативность своей деятельности на местах. ПРООН выражает признательность правительствам Германии, Дании, Израиля, Соединенных Штатов, Финляндии, Чешской Республики и Японии за увеличение объема взносов по линии регулярных ресурсов в 2020 году. Если в 2018 году действующие соглашения о выделении средств по линии регулярных ресурсов имелись у 6 государств-членов, то в 2020 году этот показатель составлял уже 11 государств-членов, чьи взносы в совокупности составляли 50 процентов от общего объема взносов по линии регулярных ресурсов. Общий объем взносов в 2020 году достиг 5,6 млрд долл. США, превысив запланированный показатель в размере 5,3 млрд долл. США.

35. Объем взносов по каналам тематического финансирования, составлявший в 2019 году 103 млн долл. США, в 2020 году увеличился на 21 процент и составил 125 млн долл. США, что свидетельствует о неуклонно растущей поддержке данного механизма финансирования. Чтобы сделать механизм гибкого тематического финансирования еще более эффективным, ПРООН начинает применять для взаимодействия с партнерами и мобилизации ресурсов подход, основанный на формировании тематических портфелей, стремясь перейти от действующей модели, в рамках которой большинство взносов выделяется под конкретные проекты и имеет строго целевое назначение, к более гибкой практике финансирования, которая позволит проводить мероприятия в целях развития исходя из стратегических соображений и имеющихся потребностей.

36. Общий объем средств, полученных в 2020 году от совместных фондов Организации Объединенных Наций, составил 438 млн долл. США, что несколько меньше по сравнению с суммой в размере 477 млн долл. США, полученной в 2020 году. Среди целевых фондов с участием многих партнеров ПРООН наиболее активно задействовала Целевой фонд правопорядка для Афганистана, Фонд миростроительства и инициативу «Луч света». Уменьшения объема взносов, которое ожидалось в связи с передачей другим структурам функций управления гуманитарными фондами, отчасти удалось избежать благодаря тому, что в 2020 году ПРООН на правах организации системы Организации Объединенных Наций, выплачивающей взносы в межучрежденческие совместные фонды,

увеличила объем используемых средств этих фондов на 77 процентов. С помощью созданного ею Центра по вопросам финансирования деятельности по достижению целей в области устойчивого развития ПРООН расширяет свой вклад в преобразование глобальной финансовой системы, предлагая новые и инновационные механизмы финансирования, способствующие ускоренному осуществлению целей в области устойчивого развития на страновом уровне. ПРООН намерена содействовать ускоренной реализации плана финансирования деятельности по достижению целей в области устойчивого развития, углубляя партнерские взаимоотношения с учреждениями Организации Объединенных Наций, международными финансовыми учреждениями, субъектами частного сектора и другими партнерами по процессу развития.

37. Как показано в докладе Генерального секретаря за 2021 год, посвященном осуществлению резолюции [75/233](#) Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития, осуществляемой системой Организации Объединенных Наций ([A/76/75](#)), динамика реализации договора о финансировании носит неоднородный характер: налицо определенный прогресс в выполнении 50 процентов обязательств государств-членов и 73 процентов обязательств Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. Что же касается обязательств, выполнение которых отслеживается и фиксируется в виде отчетности отдельными учреждениями, то ПРООН в 2020 году отметила прогресс в отношении лишь 44 процентов обязательств государств-членов и 89 процентов обязательств самой ПРООН. Таким образом, в этой области наблюдается лишь незначительный прогресс, особенно в отношении обязательств государств-членов, между тем сейчас как никогда важно выполнить обязательства по договору о финансировании, для того чтобы система Организации Объединенных Наций могла решать трудные задачи в области развития, при этом повышая оперативность реагирования, сокращая операционные издержки и содействуя ослаблению конкуренции за ресурсы.

38. Международное сообщество продолжает прилагать усилия по мобилизации дополнительных денежных средств для содействия устойчивому развитию, однако пандемия COVID-19 по-прежнему представляет серьезную угрозу как для государственных, так и для частных финансовых ресурсов. Это может существенным образом сказаться на качестве и объеме финансирования деятельности ПРООН по подготовке к грядущему кризису в области развития и принятию ответных мер. С учетом этого ПРООН призывает своих партнеров воздержаться от сокращения объемов финансирования и не перенаправлять средства, предназначенные для оказания официальной помощи в целях развития, на другие цели, не связанные с развитием человеческого потенциала во всем мире; включить выплату взносов по линии регулярных ресурсов в число приоритетных задач; взять на себя многолетние обязательства в отношении взносов и своевременно их выплачивать, для того чтобы ПРООН могла продолжать оперативно удовлетворять потребности стран; и предложить комплексные решения проблем в области развития в интересах реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. ПРООН внимательно следит за воздействием пандемии COVID-19 на уровень финансирования ее деятельности как сейчас, так и в будущем и обновляет данные в своих системах финансового планирования и составления бюджета по мере поступления информации. Кроме того, она продолжает взаимодействовать с Исполнительным советом в рамках структурированных диалогов по вопросам финансирования, обсуждая с ним имеющиеся проблемы в области финансирования, а также пути уменьшения рисков и использования имеющихся возможностей.

## **G. Интеграция и внедрение системы общеорганизационного управления рисками**

39. Комитет по рискам, возглавляемый заместителем Администратора и объединяющий директоров всех бюро на уровне помощника Генерального секретаря, продолжает активно участвовать в осуществлении надзора за общим процессом внедрения и использования системы общеорганизационного управления рисками и уделяет первоочередное внимание стратегическим общеорганизационным рискам, рискам, ответственность за которые была передана на более высокий уровень, и рискам, признанным существенными.

40. Стратегия общеорганизационного управления рисками, которая была пересмотрена в 2019 году, предполагает единый подход к управлению рисками, применяемый на всех уровнях организации, начиная с уровня отдельных проектов и заканчивая общеорганизационным уровнем, и включающий механизм передачи рисков вышестоящим подразделениям. Порядок подотчетности в сфере общеорганизационного управления рисками соответствует действующей в организации линейной структуре, то есть непосредственный руководитель каждого подразделения отчитывается об управлении рисками в пределах своей зоны ответственности. За счет внедрения модели трех линий защиты создана четкая структурированная схема управления рисками в организации, призванная обеспечить эффективную работу механизмов подотчетности, надзора, поддержки и контроля.

41. С апреля 2019 года, когда обновленная стратегия общеорганизационного управления рисками была введена в действие, в целях дальнейшего укрепления системы управления рисками было проведено несколько учебных мероприятий и внедрены новые инструменты. Большинство мероприятий, предусмотренных в утвержденном плане действий по внедрению системы общеорганизационного управления рисками, было завершено в 2020 году. Положение о параметрах приемлемого риска и соответствующие руководящие указания были недавно утверждены Администратором и вступили в силу 31 октября 2021 года. Положение о параметрах приемлемого риска было подготовлено в рамках процесса консультаций и отражает внутриорганизационные предпочтения относительно уровня риска, который ПРООН следует допускать в той или иной ситуации. Помимо этого, в данном документе сформулированы нормы поведения сотрудников ПРООН, касающиеся рисков, и отношение к риску основных внешних заинтересованных сторон и партнеров. Содержание этого положения не является окончательным и будет пересматриваться и обновляться с целью содействовать реализации стратегического плана ПРООН на 2022–2025 годы и учету имеющихся у организации в соответствующий момент потенциала и приоритетов в области принятия рисков и эффективного управления ими. С целью обеспечить эффективное выполнение положения о параметрах приемлемого риска в настоящее время проводятся системные изменения, после чего будет проведен цикл вебинаров. Для содействия выполнению положения о параметрах приемлемого риска и отслеживанию этого процесса разрабатываются ключевые индикаторы риска, а также единицы измерения и пороговые значения для каждого из этих индикаторов, что будет способствовать учету рисков при принятии решений и эффективному управлению рисками. Эти индикаторы призваны выполнять функцию системы раннего оповещения, предупреждая о приближении показателей деятельности к недопустимому уровню, то есть к отклонению от согласованных параметров приемлемого риска. В качестве нижних пороговых значений индикаторов будут заданы минимальные допустимые показатели деятельности, достижение которых будет сигналом к тому, чтобы принять надлежащие меры и избежать неоправданных рисков. Кроме того, достижение этих значений можно

рассматривать как сигнал о начавшемся увеличении риска и опасности его выхода на неприемлемый уровень.

42. Помимо вышесказанного, некоторые региональные бюро, в частности Региональное бюро для Азиатско-Тихоокеанского региона, включили аспект управления рисками в используемую ими систему отслеживания результатов деятельности (ключевые показатели эффективности) и в соглашения о показателях деятельности, заключаемые между бюро и страновыми офисами. Отдельная сумма средств была выделена на укрепление потенциала подразделений, ответственных за управление рисками, включая наем специалиста по управлению рисками, работающего на региональном уровне. В целом стратегия управления рисками состоит в том, чтобы уже на этапе разработки проектов/программ включать в них мероприятия по предварительной оценке рисков и управлению ими и избегать пассивного подхода, который подразумевает отслеживание последствий рисков и реагирование на них уже после их наступления.

43. Стратегия борьбы с мошенничеством и связанный с ней план действий по борьбе с мошенничеством были одобрены Группой по вопросам эффективности деятельности организации и находятся в стадии реализации, что является частью продолжающейся работы в области управления риском мошенничества и улучшения характеристик контрольной среды. В указанной стратегии отражены как текущие усилия ПРООН по предотвращению мошенничества и коррупции, так и основные приоритетные области, требующие дополнительного внимания и проработки.

44. В соответствии с рекомендациями, сформулированными по итогам внутреннего анализа коренных причин в соответствующем исследовании, ПРООН приняла следующие меры:

а) полностью автоматизировала процесс подготовки и обновления предварительных оценок рисков с помощью своей информационной панели;

б) обеспечила включение мероприятий по управлению рисками в число приоритетных задач на уровне проектов и страновых отделений, с тем чтобы прояснять и отражать в документации связи между деятельностью в области управления рисками и результатами ежегодной аттестации, в рамках которой от руководителей требуется подтвердить надлежащее выполнение процедур контроля.

### **III. Ход выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров, вынесенных по итогам ревизии за год, закончившийся 31 декабря 2020 года**

45. В своем докладе о ревизии ПРООН за год, закончившийся 31 декабря 2020 года (A/76/5/Add.1), Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций вынесла 43 рекомендации (в 2019 году — 37 рекомендаций). Из них 14 рекомендациям была присвоена высокая степень приоритетности, а остальным 29 рекомендациям — средняя степень приоритетности. Руководство согласилось со всеми вынесенными рекомендациями. Подробная информация об этом представлена в приложении II.

46. В соответствии с практикой, принятой в предыдущие годы, и на основе договоренности с Комиссией ревизоров ПРООН придерживается поэтапного подхода к выполнению рекомендаций ревизоров, установив для каждой из них четкий порядок подотчетности за ее выполнение и срок, к которому она планирует его завершить. В рамках этого поэтапного подхода учитывается степень

сложности каждой задачи и время, необходимое для ее решения и обсуждения с Комиссией ревизоров. Важно отметить, что к выполнению рекомендаций, вынесенных по итогам 2020 года, можно было приступить только после опубликования окончательного доклада Комиссии ревизоров в июле 2021 года.

47. По состоянию на октябрь 2021 года руководство ПРООН уже выполнило 16 рекомендаций, то есть 28 процентов всех рекомендаций. В соответствии с решением 2010/9 Исполнительного совета информация о ходе выполнения рекомендаций ревизоров размещена в табличном формате в приложении II на веб-странице Исполнительного совета.

#### **IV. Ход выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций, вынесенных по итогам ревизий за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, и за предыдущие годы**

48. В своем докладе Комиссия ревизоров отметила, что на момент опубликования ее доклада за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2020 года, невыполненными оставались 13 рекомендаций. Рекомендации предыдущих лет, находящиеся в процессе выполнения или вновь вынесенные ревизорами, относятся к семи направлениям, представляющим наибольшую важность для ревизии.

49. На момент подготовки настоящего доклада было выполнено 8 из 13 рекомендаций, вынесенных в предыдущие годы.

#### **V. Заключение**

50. ПРООН выражает удовлетворение в связи с вынесением Комиссией ревизоров заключения без оговорок. Это служит признанием усердного труда всех сотрудников отделений ПРООН по всему миру. Исполнительная группа и Группа по вопросам эффективности деятельности организации продолжают внимательно следить за тем, как решаются задачи в приоритетных для ревизии областях управленческой деятельности, в целях обеспечения того, чтобы ПРООН продолжала повышать производительность, подотчетность, транспарентность и эффективность своей деятельности в интересах достижения более высоких результатов и более ощутимой отдачи, прилагая при этом все усилия для своевременного выполнения рекомендаций Комиссии ревизоров.



## Приложение I

Результаты проведенной ПРООН оценки собственного прогресса по семи направлениям деятельности, представляющим наибольшую важность для ревизии	2019 год	2020 год
Обеспечение надлежащей фидуциарной деятельности партнеров-исполнителей и учет их потенциала		
Управление программами/проектами и их оценка		
Закупочная деятельность и стратегии борьбы с мошенничеством		
Управление людскими ресурсами		
Управление финансовой деятельностью		
Взаимодействие с партнерами и мобилизация ресурсов		
Общеорганизационное управление рисками		

Условные обозначения	Цветовая маркировка
Приняты эффективные меры по изменению ситуации	5
Отмечены значительные улучшения. Работа выполняется в соответствии с установленным графиком.	4
Отмечены улучшения. Требуется дополнительная работа	3
Корректирующие меры пока не приняты в полном объеме или их воздействие еще не проявилось в полной мере/внутренний риск пока не уменьшен	2
Ситуация ухудшилась	1