



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

Distr.: General
26 November 2025
Russian
Original: English

Первая очередная сессия 2026 года
2–5 февраля 2026 года, Нью-Йорк
Пункт 17 предварительной повестки дня
Реализация программы в области инноваций
и цифровизации процессов ЮНОПС

**Годовой доклад об осуществлении программы инноваций
и цифровизации процессов и о связанных с ней рисках**

Резюме

Настоящий годовой доклад представляется во исполнение решений 2024/28 и 2025/33, в которых Исполнительный совет просит представить обновленную информацию о реализации программы инноваций и цифровизации процессов и управлении связанными с ней рисками.

Эта программа, осуществление которой было начато в 2023 году, представляет собой рассчитанную на несколько лет преобразующую инициативу, разработанную с целью укрепить потенциал ЮНОПС в области предоставления услуг партнерам и бенефициарам. Уже достигнут значительный прогресс: несколько проектов были успешно завершены, а другие находятся в процессе реализации.

Основной целью программы на 2026 год является обеспечение успешной реализации текущих проектов и дальнейшее совершенствование подхода ЮНОПС к искусственному интеллекту и возможностям работы с данными. Завершение этих проектов является неперенным условием для того, чтобы в полной мере воспользоваться отдачей от инвестиций, сделанных на настоящий момент, и обеспечить большую результативность деятельности ЮНОПС.

Работа над заменой системы общеорганизационного планирования ресурсов ЮНОПС приостановлена в соответствии с решениями Исполнительного совета¹ и просьбой Генерального секретаря² о проведении первоначального анализа преимуществ и недостатков потенциального слияния ПРООН и ЮНОПС.

¹ Решение 2024/28 с просьбой провести внешнюю формативную оценку программы и решение 2025/33, в котором не было утверждено многолетнее финансирование программы.

² Доклад Генерального секретаря, Инициатива «ООН-80», «Смена парадигм: объединение ради результата», Направление работы 3 «Структурные изменения и реорганизация программ».



В докладе также подробно описывается применяемый в рамках программы подход к управлению рисками с проведением обзора основных рисков и действий, в инициативном порядке предпринимаемых для их снижения.

Благодаря повышению эффективности программа инноваций и цифровизации процессов позволяет ЮНОПС распространять снижение затрат, сопутствующее повышению эффективности процессов и управленческих возможностей, на реализацию проектов, деятельность партнеров и оказание услуг бенефициарам. Это расширяет возможности персонала ЮНОПС по передаче знаний, наращиванию экспертного опыта, а значит, и по более быстрому реагированию и более эффективному выполнению задач.

Программа находится на критически важном с финансовой точки зрения рубеже и вступает в 2026 год с финансовыми средствами, которых хватит на выполнение текущих обязательств в течение только двух месяцев. Такая ситуация создает условия, в которых в длительной перспективе эффективное планирование и управление являются невозможными, и ставит под угрозу сделанные до настоящего момента инвестиции.

Элементы решения

Совету предлагается рассмотреть возможность создания многолетнего резерва программы инноваций и цифровизации процессов в размере 59,81 млн долл. США для покрытия расходов на реализацию программы (2026–2030 годы) или, в качестве альтернативы, дать разрешение на выделение 10,12 млн долл. США из ликвидных излишних резервов ЮНОПС — в дополнение к переходящему остатку средств в размере 1,90 млн долл. США из ранее ассигнованных 3 млн долл. США — для обеспечения полного финансирования плана работы по программе на 2026 год, а также дать согласие на повторное рассмотрение многолетнего плана реализации программы и ее финансирования на своей второй очередной сессии в 2026 году.

Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	4
II. Справочная информация	4
III. Прогресс и достижения	5
IV. Текущее положение и трудности	8
V. Подход к снижению рисков и достигнутый в этом прогресс	12
VI. Выводы и предлагаемые дальнейшие действия	16

I. Введение

1. В настоящем годовом докладе, подготовленном во исполнение решений 2024/28 и 2025/33 Исполнительного совета, содержится исчерпывающая обновленная информация об осуществлении программы инноваций и цифровизации процессов и о мерах, принимаемых ЮНОПС для управления связанными с ней рисками.

2. В частности, доклад включает следующие части:

а) *справочная информация* (раздел II): краткий обзор истории программы;

б) *прогресс и достижения* (раздел III): результаты и прогресс, достигнутый на сегодняшний день по различным подпрограммам;

в) *текущее положение и трудности* (раздел IV), в том числе приоритетные направления работы на 2026 год, трудности и подход к замене системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) ЮНОПС;

г) *снижение рисков* (раздел V): обзор всех основных связанных с программой рисков и действий, предпринимаемых для их снижения; и

е) *заключение* (раздел VI): основные выводы и предлагаемые решения, направляемые Совету на рассмотрение.

3. Данный доклад следует рассматривать вместе с документом под названием «Информационная записка: бюджет программы инноваций и цифровизации процессов, финансовые результаты и варианты финансирования», где представлена подробная финансовая информация.

II. справочная информация

4. Фундаментом программы инноваций и цифровизации процессов стало четкое и убедительное технико-экономическое обоснование: срочная необходимость модернизировать способы ведения основной деятельности ЮНОПС. В 2021–2022 годах ЮНОПС при поддержке одной из ведущих консалтинговых компаний, специализирующейся на цифровых преобразованиях, провело сравнительный анализ своей цифровой зрелости с отраслевыми стандартами в государственном и частном секторах. Оценка подтвердила, что организация испытывает значительные оперативные трудности, обусловленные устаревающей технологической инфраструктурой и ограниченной функциональностью систем³. К числу этих проблем относились сложные и неэффективные процессы, которые приводили к задержкам, нареканиям на качество и разочарованию со стороны персонала и партнеров (о чем свидетельствуют результаты обследования партнеров ЮНОПС в 2022 году); не отвечающая потребностям доступность и точность данных, препятствующая принятию решений в режиме реального времени; и повышенная уязвимость систем безопасности. В совокупности эти выводы подчеркивали необходимость в проведении системной реформы.

5. В 2022 году по просьбе Исполнительного совета другая ведущая консалтинговая фирма провела обзор систем внутреннего контроля, механизмов управления рисками и общих структур управления ЮНОПС, включая процессы и системы, и рекомендовала, что «ЮНОПС следует определить, какая операционная система необходима для поддержки управления проектами и программами,

³ Gartner Consulting, “Digital strategy priorities and roadmap”, 2022.

удовлетворения потребностей в области реализации проектов и осуществления ключевых общеорганизационных функций во всех регионах». В ответ на это на первой очередной сессии 2023 года ЮНОПС под надзором Исполнительного совета разработало набор инициатив, нашедших отражение во всеобъемлющем плане действий (DP/OPS/2023/CRP.3).

6. Вслед за этим в начале 2023 года программа начала реализовываться в качестве многолетнего мероприятия по выполнению предусмотренных во всеобъемлющем плане действий долгосрочных обязательств по реформированию систем и процессов. Она является неотъемлемой частью более широких организационных преобразований ЮНОПС, направленных на улучшение способности Управления предоставлять качественные услуги, повышение его эффективности и адаптивности, а также на повышение его общей результативности в соответствии с «Нашей общей повесткой дня» Генерального секретаря (A/75/982).

7. Благодаря программе создается комплексная современная операционная система ЮНОПС, в структуру которой включаются шесть основных подпрограмм:

- a) партнерства и управление проектами;
- b) закупки;
- c) людские ресурсы;
- d) финансы;
- e) принятие решений на основе данных; и
- f) управление знаниями.

8. Применяемый подход носит целостный характер и обеспечивает максимальную простоту и гибкость процессов ЮНОПС при использовании оптимальной для удовлетворения потребностей организации конфигурации цифровых систем. Программа осуществляется совместно с группами в рамках всей организации и в консультации с другими структурами Организации Объединенных Наций, что подчеркивает общую приверженность задействию передового опыта и достижению согласованности.

III. Прогресс и достижения

9. С момента начала реализации программы инноваций и цифровизации процессов в 2023 году был выполнен значительный объем работы, результатом которой стали новые процессы и специализированные цифровые решения. Благодаря программе были успешно введены в действие несколько ключевых систем, направленных на модернизацию основных организационных функций. Эти изменения уже демонстрируют свою ценность для всего ЮНОПС и одновременно закладывают прочный фундамент для критически важных инструментов, которые еще предстоит внедрить. Этот объем работы говорит об ощутимом прогрессе в осуществлении программы и выгодах, полученных от первоначальных вложений.

10. **В области людских ресурсов** в ноябре 2025 года начала действовать новая платформа для привлечения кадров Talent+. Эта система позволяет более чем 260 специалистам по управлению людскими ресурсами оптимизировать процессы, автоматизировать течение рабочих процессов и применять умные технологии для уменьшения объема выполняемых вручную заданий. Она также предоставляет более чем 1400 иницилирующим наем руководителям возможность пользоваться персонализированным порталом, который обеспечивает

большую прозрачность процесса найма и больший контроль за ним и при этом гарантирует внутренним и внешним кандидатам более отлаженную и прозрачную процедуру подачи заявки и приема на работу. Результаты оценок готовности и переход к использованию этого нового инструмента свидетельствуют о его бесперебойном и успешном внедрении. За первые двадцать дней после введения новой системы в действие в ней были начаты процессы набора более 50 сотрудников, а в базу данных профилей Talent+ внесли свои данные более 10 000 кандидатов. Интерес, проявленный ПРООН к технологии, на основе которой создана платформа Talent+, говорит о потенциальной возможности совместного использования инструментов во всей системе Организации Объединенных Наций. Второй этап осуществления этого проекта будет завершен в 2026 году.

11. **В области партнерств** была внедрена новая система управления связями с партнерами Opportunity+, в которой задействуется искусственный интеллект и которая позволяет охватить весь цикл работы с партнерами с возможностью адаптации к различным страновым контекстам и восполняет давно существовавший пробел в характеризующейся разрозненностью сфере развития возможностей. Эта система, с которой было ознакомлено более 500 коллег, работающих напрямую с партнерами, и в которой были отражены данные о 1600 случаях взаимодействия с партнерами и контактные данные 1150 партнеров, станет критически важной для деятельности Управления начиная с января 2026 года, когда благодаря ей станут разрабатываться проекты с ориентацией на отдачу и автоматизироваться рабочие процессы утверждения проектов. На 2026 год запланирована ее дальнейшая доработка с целью охватить весь цикл управления проектами.

12. **В области закупок** ведется работа по перестройке системы ЮНОПС по поиску поставщиков и по интеграции возможностей работы с поставщиками. Стандартная методология и цифровой инструмент для оценки рисков при закупках лекарственных средств уже применяются: в период с июня по октябрь 2025 года была проведена оценка более 1200 наименований лекарственных средств и разработано 140 классификаций рисков. База данных будет расширяться по мере использования этого инструмента для новых закупок, что позволит предоставлять экспертам-фармакологам и лицам, принимающим решения, все более надежную информацию.

13. **В области финансов** основные усилия направляются на устранение существующих операционных «узких мест», переосмысление модели финансовых данных и совершенствование процессов для обеспечения более отлаженной работы в данный момент и при будущей замене системы общеорганизационного планирования ресурсов. Усовершенствования в системной логике уже позволяют более точно и в режиме реального времени отслеживать статус бюджетов, обязательства и фактические суммы; проводить более надежные расчеты имеющихся в наличии средств для любого момента времени; осуществлять более точное финансовое прогнозирование, которое критически важно для достижения нулевого объема чистых поступлений; и лучше подготовиться к будущему переходу на другую систему общеорганизационного планирования ресурсов. Были автоматизированы функции административного контроля для обеспечения соответствия между внештатными должностями, финансируемыми по линии администрации, — должностями, не финансируемыми за счет сборов за управленческие услуги и не относимыми непосредственно на счета конкретных проектов, — и бюджетными ассигнованиями, что позволило усилить управление расходами за счет устранения риска отклонений от бюджета, которые ранее возникали при проводимых вручную процессах. Казначейские функции также были усилены благодаря цифровой оптимизации процессов, связанных с должной осмотрительностью и управлением рисками, включая функцию «знай своего

клиента» и возможности проверки на предмет нахождения под санкциями, предоставленные благодаря Международному вычислительному центру Организации Объединенных Наций (МВЦ).

14. **Дальнейшие усовершенствования** коснулись функций администрирования контрактами и начисления заработной платы за услуги в области людских ресурсов (когда ЮНОПС выполняет роль администратора контрактов в области людских ресурсов от имени партнеров). В их числе — возможность использования символики партнеров на контрактах с персоналом и расчетных листках, а также интеграция инструмента, позволяющего использовать электронную подпись для ускорения процесса приема на работу новых сотрудников ЮНОПС.

15. **Новый портал, посвященный директивам и процессам**, был введен в действие в октябре 2024 года; на нем сосредоточена ключевая информация, имеющая отношение к законодательным рамкам ЮНОПС. На данной платформе уже доступны все директивные документы, а описания процессов и руководства добавляются постепенно с использованием стандартной методологии, при которой обязательные и рекомендуемые этапы организационной деятельности четко разграничиваются. Уровень удовлетворенности пользователей превысил установленный на 2025 год целевой показатель в 70 процентов, и ожидается, что он будет непрерывно улучшаться по мере перестройки дальнейших процессов и добавления дополнительных указаний.

16. В рамках осуществления программы достигнут значительный прогресс в укреплении потенциала ЮНОПС в области **управления данными и знаниями**. Экспериментальный чат-бот на базе искусственного интеллекта («Боб»), обученный на специфической для ЮНОПС информации, ежемесячно используется примерно 500 сотрудниками в качестве помощника в выполнении повседневных заданий. Число активных пользователей Google Gemini с пакетом программ для повышения производительности ЮНОПС превысило 4000 (73,2 процента лицензированных пользователей ЮНОПС), при этом 80 процентов опрошенных пользователей в четвертом квартале 2025 года сообщили об ощутимой экономии времени. Более 1000 сотрудников были обучены использованию искусственного интеллекта для лучшего выполнения повседневных задач.

17. **Портал данных ЮНОПС** был модернизирован и теперь обеспечивает обществу доступ к историческим данным и обновляемой в режиме реального времени информации о более 1000 реализуемых проектов. Портал уже показал 24-процентный рост вовлеченности пользователей (измеренный в просмотрах страниц).

18. В рамках программы был также открыт для пользователей **модернизированный портал вспомогательных услуг**, которым тысячи сотрудников ЮНОПС ежедневно пользуются для подачи запросов на оказание услуг, получения помощи и рекомендаций в таких областях, как людские ресурсы, финансы, закупки, управление проектами, право и т. д. Благодаря объединению бывших ранее разрозненными систем и процессов, ход которых основывался на использовании электронной почты, на единой платформе, использование портала позволяет сократить объем выполняемой вручную работы, улучшить отслеживание запросов и повысить эффективность предоставления вспомогательных услуг. Он также предоставляет руководителям данные о повторяющихся проблемах, что способствует непрерывному улучшению обслуживания.

19. Таким образом, в целях поддержки повседневной работы разбросанных по всему миру групп ЮНОПС был внедрен ряд инструментов для управления знаниями и заданиями.

IV. Текущее положение и трудности

20. Несмотря на достигнутый к настоящему времени значительный прогресс и скорую готовность нескольких новых систем, программа инноваций и цифровизации процессов осуществляется в условиях все большей неопределенности относительно ее охвата, графика и финансирования. Эта неопределенность подчеркивает исключительную важность тщательного планирования и выполнения обязательств.

21. Программа была изначально рассчитана на пять лет (2023–2027 годы) и включала процесс выбора и внедрения новой системы ОПР, который, по графику, должен был начаться в 2025 году. В соответствии с решением 2024/28 Исполнительного совета, содержащим просьбу о проведении обзора третьей стороной, ЮНОПС отложило выбор системы ОПР, который был самой крупной инициативой программы, до момента представления Совету итогов внешней оценки. В результате последующего перепланирования сроки осуществления программы были скорректированы (на 2023–2029 годы), а многолетний бюджет был представлен Совету на его ежегодной и второй очередной сессиях 2025 года. Принятие решений 2025/20 и 2025/33 привело к дальнейшей отсрочке выбора системы ОПР и предоставления многолетнего финансирования для программы за счет ликвидных излишних резервов.

22. В настоящее время работа над системой ОПР на замену существующей приостановлена. Пауза в работе будет продолжаться до появления ясности в отношении просьбы Генерального секретаря о проведении первоначального анализа возможности потенциального слияния ПРООН и ЮНОПС, а также до принятия решения о выделении многолетнего финансирования на ввод в действие системы ОПР. В результате после принятия решений о потенциальном слиянии необходимо будет еще раз пересмотреть общие сроки реализации и общий бюджет программы, что позволит ЮНОПС определить основанный на имеющейся информации стратегический подход к ОПР. Дополнительная информация о нынешнем бюджете программы и текущем положении дел с ее финансированием содержится в информационной записке, представляемой вместе с настоящим годовым докладом.

23. В целом, 12 из 28 проектов, описанных в последней стратегии реализации — версии 2 ее дорожной карты за август 2025 года, — уже завершены, а несколько других реализуются в соответствии с графиком, согласно которому они будут полностью готовы к концу 2026 года. Эти предусмотренные на 2026 год результаты работы, включая шесть критически важных для деятельности Управления процессов и систем, являются кульминацией вложений и усилий, сделанных и предпринятых за последние два–три года, и представляют собой принципиально важные компоненты оперативной инфраструктуры ЮНОПС. К основным приоритетам на 2026 год относятся:

а) **комплексный переработанный процесс и система управления проектами (Project+)**. В 2026 году будет продолжена работа по пересмотру всей системы управления проектами ЮНОПС и созданию Project+ на основе нового подхода к развитию возможностей, реализованного в 2025 году с вводом в действие системы Opportunity+. Project+ представляет собой сложную и критически важную инициативу, которая затрагивает более 2300 сотрудников, занятых в проектах, и 500 сотрудников, занимающихся вопросами партнерства, и которая в конечном итоге придет на смену существующей крупной системе OneUNOPS Projects. Project+ обеспечит:

i) *упрощенный процесс разработки возможностей вплоть до получения результатов* с единым потоком данных и информации на всех этапах (разработка возможностей, реализация и завершение процесса);

ii) *наличие интегрированных цифровых инструментов*, предназначенных для руководителей проектов и групп и позволяющих отслеживать в едином интерфейсе результаты, бюджеты, графики, риски, партнерские соглашения и требования к отчетности;

iii) *единый интерфейс для взаимодействия* для партнеров, начиная с первоначального диалога и заканчивая получением окончательных результатов; и

iv) *возможность оптимизированного завершения проектов*, включая своевременную выверку сумм и предоставление ясной отчетности;

b) **комплексная система управления грантами (Grant+)**. В ведении ЮНОПС находится весомый портфель грантовой поддержки: с 2015 года в рамках более 500 проектов были предоставлены гранты на сумму 4,3 млрд долл. США, а в течение последних пяти лет ежегодно предоставлялись гранты на сумму около 500 млн долл. США. В настоящее время ЮНОПС оказывает поддержку более чем 3500 активным партнерам-исполнителям. Исторически сложилось так, что проекты по предоставлению грантов осуществлялись с опорой на разработанные в рамках индивидуальных проектов процессы и системы, которые не были интегрированы с основными платформами ЮНОПС, что создавало трудности в области надзора и предоставления отчетности. Необходимость создания специальной системы управления грантами была особо отмечена Комиссией ревизоров Организации Объединенных Наций⁴, Объединенной инспекционной группой⁵ и Группой внутренней ревизии и расследований⁶. Работа над системой Grant+ идет полным ходом и ожидается, что система будет готова в 2026 году. В ее рамках будут введены в действие перестроенные процессы, охватывающие весь жизненный цикл гранта, от подачи заявки до закрытия, а также будет внедрена новая система управления грантами, которая поможет более чем 1500 сотрудникам ЮНОПС и тысячам партнеров-исполнителей предоставлять эффективную и прозрачную грантовую поддержку. Хотя некоторые функции уже активны, система будет полностью введена в действие и станет обязательной к использованию в 2026 году с открытием доступа к ее новым возможностям;

c) **набор функций для управления взаимоотношениями с кандидатами в рамках Talent+**. Эти функции позволят ЮНОПС централизованно управлять взаимоотношениями с кандидатами и кадровыми резервами, что даст возможность специалистам-практикам по вопросам людских ресурсов в инициативном порядке вступать во взаимодействие с потенциальными кандидатами, отслеживать взаимодействие и переписку на протяжении времени и формировать стратегические кадровые резервы для будущих потребностей в найме. Эта система станет дополнением для системы Talent+ благодаря возможности поддерживать постоянные отношения с кандидатами помимо индивидуального найма и тем самым будет способствовать более эффективному поиску кадров и сокращению времени, затрачиваемого на процедуру найма;

d) **интегрированный внутренний рынок**. Одним из существующих пробелов является отсутствие комплексной, централизованной информационной картины состояния персонала, в том числе данных о том, над каким проектом кто работает, как долго работники занимают свои должности и какими

⁴ United Nations Board of Auditors: [A/78/5/Add.11](#).

⁵ [JIU/REP/2021/4](#).

⁶ UNOPS Internal Audit and Investigations Group (IAIG/11101/206).

навыками и умениями обладают сотрудники организации. Это ограничивает способность ЮНОПС эффективно распределять внутренние кадровые ресурсы в соответствии с возникающими потребностями, осуществлять эффективное кадровое планирование, поддерживать мобильность персонала и выявлять критически важные навыки и умения, уже имеющиеся в организации, или навыки и умения, которые необходимо развивать или приобретать. Данный инструмент с функцией рынка квалифицированных кадров позволит решить эту проблему за счет:

- i) «инвентаризации» навыков, опыта, интересов и предпочтений персонала ЮНОПС; и
- ii) обеспечения группам, занимающимся набором персонала, возможности подбирать кадры из числа имеющихся сотрудников в соответствии с открывающимися возможностями;
- e) **новая система поиска поставщиков с интегрированной функцией внутренних отзывов и учетом соображений устойчивости в поддержку работы с поставщиками.** Более половины общего годового объема услуг ЮНОПС (более 1,7 млрд долл. США) обеспечивается за счет закупок, осуществляемых с использованием имеющейся у ЮНОПС системы поиска поставщиков, в рамках которой ведется работа с более чем 5700 поставщиками по всему миру. Существующая система, разработанная собственными силами в 2016 году, отвечала потребностям ЮНОПС, однако все более сложный характер операций требует ускорить циклы закупок и повысить контроль за качеством, чтобы обеспечить бенефициарам более быструю отдачу. Работа по перестройке системы поиска поставщиков началась в 2025 году. Новый инструмент способен поддерживать функции надежной идентификации поставщиков, применения продуманных критериев оценки, управления сложными тендерами и задействования гибкого подхода при размещении чрезвычайных заказов и заказов без использования электронных закупочных платформ, а также позволяет интегрировать соображения устойчивости в процесс закупок и работу цепи снабжения. Этот инструмент облегчит повседневную работу более 1200 должностных лиц и инстанций, ответственных за закупочную деятельность;
- f) **платформа для управления работой с поставщиками.** ЮНОПС взаимодействует с более чем 6000 поставщиков, однако в большинстве случаев взаимодействие с поставщиками ведется вручную по электронной почте с участием целого ряда групп, работающих на местах. Это приводит к дублированию усилий, упущенным возможностям для обеспечения синергии и потере знаний, касающихся взаимодействия с поставщиками. Новый портал для работы с поставщиками позволит заполнить эти пробелы и будет служить многофункциональным центром в целях повышения эффективности, активизации сотрудничества и достижения большей прозрачности при взаимодействии с поставщиками;
- g) **дальнейшее совершенствование финансовых процессов и устранение «узких мест» в существующей системе общеорганизационного планирования ресурсов.** В 2026 году в рамках программы будут внесены существенные изменения в способы структурирования финансовых данных клиентов при их хранении в различных системах. Эта работа должна быть проделана для соответствия новым требованиям Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС) 47 и 48, которые вступят в силу 1 января 2026 года;
- h) **создание практики использования искусственного интеллекта.** Целью является перевод ЮНОПС от бессистемного использования искусственного интеллекта к созданию систематизированного, общеорганизационного потенциала, который позволит повысить операционную эффективность,

применять инновации и накапливать стратегическую ценность. Группа экспертов окажет поддержку в использовании цифровых инструментов в масштабе всей программы и заложит основы долгосрочной стратегии ЮНОПС в области применения цифровых технологий и искусственного интеллекта в рамках трех основных направлений:

- i) *создание потенциала и внедрение* — развитие навыков работы с цифровыми технологиями и искусственным интеллектом и формирование штата сотрудников ЮНОПС с развитыми навыками работы с искусственным интеллектом в целях повышения производительности и эффективности деятельности и развития;
- ii) *партнерства и работа с общественностью* — выполнение функции внешнего интерфейса искусственного интеллекта, преобразование потенциала искусственного интеллекта в ощутимые преимущества для деятельности организации и совершенствование проектов на стадии разработки; и
- iii) *инкубатор наработок* — разработка концепции, определение приоритетности и создание подборки примеров использования искусственного интеллекта с высокой отдачей для устранения рисков, связанных с непостоянным качеством, низким потенциалом масштабируемости и бессистемной интеграцией;

i) **создание практики работы с данными.** Осуществление стратегического плана ЮНОПС на 2026–2029 годы требует твердой приверженности использованию данных и отслеживанию и оценке результатов деятельности, а в особенности укреплению потенциала в области сбора данных, их анализа и управления ими. Практика работы с данными будет подразумевать:

- i) предоставление стратегической информации руководителям с помощью информационных панелей, отражающих надежные данные, и результатов анализа данных в целях мониторинга и управления служебной деятельностью;
- ii) повышение качества данных через устранение проблем, возникающих при вводе данных, благодаря управлению данными и обучению пользователей;
- iii) создание официальных функций по управлению данными и разработку процессов эскалации при возникновении проблем;
- iv) систематический сбор данных о результатах реализации проектов и их отдаче и управление такими данными;
- v) наращивание потенциала полевых операций во всех регионах в области работы с данными; и
- vi) поддержку процессов принятия решений с помощью информационных панелей, отображающих высококачественные данные.

24. Наиболее насущной проблемой для реализации программы является отсутствие предсказуемого разрешения на выделение средств, в особенности для удовлетворения неотложных потребностей на весь 2026 год. Хотя в своем решении 2025/33 Исполнительный совет утвердил использование 3 млн долл. США из резервов ЮНОПС, никаких обязательств по многолетнему финансированию принято не было, и в настоящее время у программы имеются достаточные финансовые средства только на первые два месяца 2026 года. Чтобы обеспечить завершение продолжающихся стратегических проектов и избежать появления невозвратных издержек из-за незавершенных работ, необходима определенность в том, что касается финансирования как минимум на весь год. Более

подробная информация о бюджете программы, финансовых результатах и положении дел с финансированием содержится в информационной записке, представляемой вместе с настоящим годовым докладом.

25. Утверждение плана работы на 2026 год принципиально важно для удержания сотрудников, получения возможности эффективно планировать ресурсы и обеспечения полного использования преимуществ от инвестиций, привлеченных до настоящего момента. Все оставшиеся проекты в рамках программы, за исключением замены системы ОПР и продолжающейся работы в области искусственного интеллекта и анализа данных, планируется завершить к концу 2027 года.

26. Исполнительный совет поддерживает тесное взаимодействие с руководителями программы с момента ее создания благодаря проведению регулярных ежемесячных и ежеквартальных брифингов. Этот целенаправленный надзор в сочетании с недавно проведенным третьей стороной обзором, в результате которого было подтверждено, что программа инноваций и цифровизации процессов имеет актуальность и «продвигается к достижению поставленных целей по повышению результативности работы ЮНОПС для партнеров и бенефициаров»⁷, неизменно свидетельствует о том, что программа по-прежнему имеет прочную основу. Несмотря на подтверждение достигнутого прогресса, ответственные за реализацию программы все так же приветствуют возможность привнести в нее улучшения и принимают меры в ответ на все полученные в связи с обзором рекомендации и выявленные в его ходе риски. Принимаемые в рамках программы ответные меры и меры по снижению рисков подробно описаны в разделе V.

V. Подход к снижению рисков и достигнутый в этом прогресс

27. Естественно и ожидаемо, что направленная на преобразования инициатива такого масштаба, как программа инноваций и цифровизации процессов, сопряжена с рисками. Поэтому в рамках программы применяется основанный на передовой практике подход, при котором внимание сосредоточено на непрерывном выявлении рисков, их мониторинге и активном управлении ими. Важно отметить, что факторы риска, описанные в этом разделе, являются потенциальными угрозами; они не являются уже проявившимися проблемами (и их не следует путать с таковыми).

28. В соответствии с передовой практикой в рамках программы ведутся реестры рисков для всех проектов и осуществляется управление такими реестрами, а риски регулярно обсуждаются на совещаниях руководителей и на всех уровнях управления. Чтобы обеспечить должное внимание к этой проблематике, совещания, посвященные обсуждению рисков, теперь проводятся на разных уровнях управления, а Группа управления программы сотрудничает с Группой по рискам и контролю за соблюдением требований и Группой внутренней ревизии и расследований.

29. В результате проведенной в 2025 году третьей стороной оценки были выявлены семь ключевых рисков, и руководство программы приняло все рекомендации к сведению и внедрило их в свою управленческую практику:

а) одновременная реализация всех шести подпрограмм без применения количественных показателей приоритетности сопряжена с риском

⁷ KPMG, “External evaluation of the process innovation and digitalization programme”, UNOPS, May 2025, final report, executive summary, main observations.

возникновения чрезмерной нагрузки на ресурсы и неоптимальной сосредоточенности на конечном результате. В данный момент этот риск снижается за счет установления количественных критериев приоритетности, использования механизмов балльных оценок и введения официального процесса утверждения изменений или дополнений сферы охвата программы и плана ее реализации. Критерии и процесс определения приоритетности уже используются, и в настоящее время на рассмотрении находятся три заявки. Кроме того, в 2026 году усилия будут сосредоточены на меньшем количестве более крупных проектов с более масштабной долгосрочной отдачей, а не на большем числе параллельно реализуемых проектов, как это было в 2025 году;

b) ограниченное применение подхода, при котором разрабатываются комплексные процессы, может вести к появлению разрозненных систем и неоптимальному принятию решений. Для предотвращения этого перепроектирование процессов координируется со всеми функциональными областями при поддержке в форме адаптированных для конкретных межфункциональных процессов регулярных совещаний и семинаров с участием представителей смежных дисциплин. Комплексные процессы были картированы и продолжают дорабатываться с целью обеспечить интеграцию систем по мере разработки и внедрения новых систем, что позволяет принимать оптимальные решения;

с) зависимость от определенных ключевых ресурсов без получения достаточной обратной связи от внешних экспертов может мешать согласованию с современной передовой отраслевой практикой и создавать трудности с внедрением на уровне программы. Для управления данным фактором риска программа изначально реализовывалась с широкой опорой на оценку внешних экспертов, включая ведущие консалтинговые компании («Аксенчер» в 2023 году, «Гартнер» в 2022 и 2024 годах), а также на проведение независимого стороннего обзора («КПМГ» в 2025 году), причем все их рекомендации на данный момент учтены. По проблемам кибербезопасности оказывается дополнительная внешняя экспертная поддержка («Делойт» в 2025 году). Возникающие при внедрении проблемы тщательно отслеживаются на трех уровнях управления, а для их решения задействуется поддержка внешнего управляющего портфелями, который осуществляет надзор за преобразованиями в масштабах всей организации;

d) ограниченный характер углубленных финансовых оценок, оценок эффективности и расчетов совокупной стоимости владения может вести к перерасходу бюджетных средств и принятию стратегических решений в условиях недостаточной осведомленности. В соответствии с вынесенной по итогам обзора рекомендацией бюджет по программам был пересмотрен с тем, чтобы предоставить подробную информацию о расходах по каждому проекту/продукту. Помимо этого, расчет совокупной стоимости владения теперь является частью стандартной процедуры при принятии решений, связанных с использованием технологий. Ежемесячно выпускаются финансовые доклады, а благодаря финансовой информационной панели программы руководители различного уровня с легкостью могут отслеживать финансовые результаты по всем проектам и на уровне программы. Важно отметить, что при осуществлении программы с 2023 года успешно удается избежать перерасхода бюджетных средств; напротив, отмечается недорасход средств благодаря осторожному подходу, основанному на том, чтобы избегать принятия долгосрочных обязательств в ситуации неопределенности с финансированием;

е) **пробелы в учете соображений кибербезопасности при разработке систем в сочетании с убеждением в том, что разработанные собственными силами решения обеспечивают более высокий уровень безопасности, могут вести к уязвимости систем и подвергать их риску нарушения безопасности.** Для решения этой проблемы высшее руководство уточнило и официально определило сферы ответственности и обязанности по обеспечению кибербезопасности в рамках всех ключевых функций. Были внесены коррективы в организационную структуру, а также организованы регулярные координационные совещания для обеспечения согласованности и последовательного подхода ко всем проектам. Для оценки наиболее важных активов ЮНОПС и угроз кибербезопасности была привлечена консалтинговая фирма. Результаты этой оценки, основанной на стратегических целях и операционной модели организации, будут использованы при разработке приоритизированной стратегии и дорожной карты по защите активов и станут фундаментом новой системы кибербезопасности ЮНОПС. Экспертные консультации также охватывают более эффективное реагирование на инциденты, обеспечение устойчивости функционирования и восстановление (с целью обеспечения оперативного реагирования и минимальных сбоев), а также проведение периодических оценок зрелости систем безопасности с сопоставлением с отраслевыми стандартами;

ф) **дальнейшее использование существующей системы ОНР с высокой степенью адаптации влечет за собой риски, связанные с интеграцией систем и долгосрочным поддержанием их в рабочем состоянии.** ЮНОПС в полной мере осознает необходимость модернизации своей системы общеорганизационного планирования ресурсов и с 2023 года предполагало провести ее в рамках реализации программы. Однако в контексте проведения первоначального анализа потенциального слияния ПРООН и ЮНОПС Управление подождет дополнительной информации, прежде чем примет решение о замене системы ОНР. Тем временем в новых разрабатываемых инструментах большое внимание уделяется интеграции и встроенным возможностям подключения как к текущей, так и к любой будущей системе общеорганизационного планирования ресурсов;

г) **ограниченная осведомленность на уровне подпрограмм о стратегическом прогрессе и целях на уровне всей программы может вести к неэффективному и нерациональному осуществлению.** Чтобы снизить риск этого, на заседаниях руководящего совета распространяется стратегическая обновленная информация о программе и более широких организационных преобразованиях. На информационных панелях, доступных для всего персонала, представлена актуальная информация о статусе проектов, основных этапах их реализации, отставании от утвержденных планов, выполнении ключевых показателей, взаимодействии с заинтересованными сторонами в рамках различных подпрограмм (с ними в той или иной форме взаимодействует не менее трети персонала ЮНОПС), а также данные о финансовых результатах и бюджетах в разбивке по проектам и в режиме, близком к режиму реального времени. Благодаря специальным совещаниям по вопросам управления рисками различные уровни управления получают поддержку, а в коммуникациях упор продолжает делаться на обоснование и цели проектов.

30. Как было сообщено Исполнительному совету в преддверии ежегодной сессии 2025 года⁸, ход выполнения всех рекомендаций, которые были получены по итогам оценки, проведенной третьей стороной, отслеживается в регулярно обновляемом плане действий. Рекомендация Комиссии ревизоров Организации

⁸ Информационная записка: ответ руководства на внешнюю оценку программы инноваций и цифровизации процессов, <https://www.unops.org/about/governance/executive-board/executive-board-documents?documentType=documents-for-sessions&year=2025>.

Объединенных Наций от 2024 года — ЮНОПС рекомендовалось «строго контролировать изменение сроков реализации проектов в рамках всей программы инноваций и цифровизации процессов, чтобы осуществить ее в срок в соответствии с новой версией дорожной карты программы после ее утверждения»⁹ — недавно, в ходе промежуточной ревизии хода выполнения работ, проведенной в ноябре 2025 года, была оценена Комиссией ревизоров как выполненная. ЮНОПС надеется получить окончательное подтверждение в 2026 году.

31. Помимо рисков, выявленных в заключениях третьих сторон, в рамках программы также выделяются выявленные внутри Управления и признанные наиболее существенными общепрограммные риски:

а) **отсутствие обязательств по многолетнему финансированию создает ситуацию неопределенности, что может привести к постоянной переоценке сроков и охвата программы, росту финансовых последствий и появлению невозвратных издержек на незавершенные проекты.** К стратегиям смягчения последствий относится приостановка возврата ликвидных излишних резервов, взаимодействие с Исполнительным советом для повышения его осведомленности о ситуации с финансированием и ее последствиях, доведение вопросов финансирования до сведения Совета по трансформации и приоритизация незавершенных мероприятий в рамках имеющегося бюджета для получения максимальной отдачи от сделанных до настоящего момента инвестиций;

б) **недостаточная согласованность с другими организациями системы Организации Объединенных Наций может привести к восприятию ЮНОПС как структуры, не приверженной достижению общесистемных целей повышения эффективности, и помешать получать преимущества от сотрудничества.** Этим риском можно управлять благодаря активному участию ЮНОПС в общесистемных инициативах по повышению эффективности, таких как Группа по инновациям в оперативной деятельности и Комитет высокого уровня по вопросам управления. В рамках двустороннего взаимодействия с такими партнерами, как Детский фонд Организации Объединенных Наций, ПРООН и Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций, изучается возможность совместного использования технологий, включая такие крупномасштабные системы, как системы общеорганизационного планирования ресурсов. Кроме того, ЮНОПС участвует в проведении первоначального анализа потенциального слияния ЮНОПС и ПРООН, в ходе которого будут рассмотрены последствия такого слияния для процессов и систем;

в) **полностью задействованный потенциал Группы по информационным технологиям ЮНОПС, что при появлении новых запросов и неотложных проблем может стать причиной задержек, неконтролируемого расширения сферы деятельности и изменения сроков реализации текущих проектов.** В ответ на это руководство программы постоянно регулирует и корректирует приоритетность предусмотренной деятельности и активно информирует Совет программы и персонал ЮНОПС об изменениях в планах и сроках;

г) **неопределенная ситуация вокруг финансирования программы может вести к потере критически важного персонала (потере сотрудников) и снижению потенциала программы и скорости завершения реализуемых в ее рамках проектов.** В данном случае снижение рисков выражается в прозрачном и регулярном информировании руководством о: состоянии бюджета с особым упором на стратегическую важность программы и непрерывность выполнения ее основных функций; подготовке к различным сценариям финансирования, в том числе об обязательстве уведомлять об увольнении минимум за три

⁹ Report of the Board of Auditors, 2024, [A/80/5/Add.11](#), para. 74.

месяца; и о внедрении краткосрочных мер по удержанию работников и стимулированию их вовлеченности (признание их вклада, участие в планировании, повышение квалификации).

32. Эти усилия свидетельствуют о стремлении ответственных за реализацию программы к постоянному совершенствованию и к обеспечению того, чтобы ее реализация не отклонялась от прочной и хорошо управляемой основы, а также о признании ими управления рисками как деятельности, которая является непрерывной и будет продолжаться вплоть до завершения программы.

VI. Выводы и предлагаемые дальнейшие действия

33. Программа инноваций и цифровизации процессов имеет основополагающее значение для работы ЮНОПС в целях повышения эффективности, совершенствования управления проектами (включая снижение рисков) и продвижения организационной реформы. Это способствует построению более сильной и эффективной организации, полностью соответствующей целям инициативы «ООН-80». В рамках программы уже был введен в использование ряд инструментов и планомерно продвигается работа над шестью критически важными для деятельности Управления системами и другими цифровыми инструментами, которые, согласно графику, будут представлены пользователям в 2026 году.

34. Благодаря повышению эффективности программа инноваций и цифровизации процессов позволяет ЮНОПС распространять снижение затрат, сопутствующее повышению эффективности процессов и управленческих возможностей, на реализацию проектов, деятельность партнеров и оказание услуг бенефициарам. Это расширяет возможности персонала ЮНОПС по передаче знаний, наращиванию экспертного опыта, а значит, и по более быстрому реагированию и более эффективному выполнению задач.

35. В рамках программы был разработан надежный подход к управлению рисками, и при ее реализации систематически учитываются риски, изначально присущие таким масштабным преобразованиям. Тщательный надзор будет осуществляться и далее с тем, чтобы выявлять и снижать возникающие по мере продвижения работы риски.

36. Чтобы сохранить динамику и не допустить потери инвестиций, сделанных до настоящего момента, руководство программы вновь обращается с просьбой о создании многолетнего резерва программы инноваций и цифровизации процессов в размере 59,81 млн долл. США¹⁰. Совет может рассмотреть возможность задействования краткосрочного альтернативного варианта финансирования для удовлетворения неотложных потребностей критически важного плана работы на 2026 год, исключая внедрение новой системы ОНР и вместо этого сосредоточенного исключительно на внедрении стратегически важных инструментов, преимущества которых будут использованы в любой будущей организационной

¹⁰ Совокупный бюджет программы инноваций и цифровизации процессов на полный период ее реализации (2023–2030 годы) по-прежнему равен 79,8 млн долл. США. Ожидается, что фактические суммы и суммы обязательств на 2023–2025 годы составят 18,08 млн долл. США. Просьба о создании многолетнего резерва программы в размере 59,81 млн долл. США отражает совокупный предполагаемый дефицит финансирования на оставшиеся годы реализации программы (общие предполагаемые расходы в размере 61,71 млн долл. США на 2026–2030 годы за вычетом остатка в размере 1,9 млн долл. США от ассигнованной суммы в 3 млн долл. США, утвержденной Советом в его решении 2025/33). Более подробную информацию можно найти в документе под названием «Информационная записка: бюджет программы инноваций и цифровизации процессов, финансовые результаты и варианты финансирования».

конфигурации. Этот альтернативный вариант позволяет продолжить реализацию программы в 2026 году без принятия окончательного решения относительно будущих планов.

37. В свете вышеизложенного ЮНОПС убедительно просит Исполнительный совет на его первой очередной сессии 2026 года рассмотреть возможность:

а) принятия к сведению рабочего плана и приоритетных направлений реализации программы инноваций и цифровизации процессов на 2026 год;

б) принятия решения о возвращении в резервы остатка средств¹¹ по состоянию на 31 декабря 2025 года от реализации всеобъемлющего плана действий (прогнозируемая сумма составляет 2,04 млн долл. США);

в) создания многолетнего резерва программы инноваций и цифровизации процессов в размере 59,81 млн долл. США или, в качестве альтернативы, дать разрешение на выделение 10,12 млн долл. США из ликвидных излишних резервов ЮНОПС (в дополнение к переходящему остатку средств в размере около 1,90 млн долл. США из ранее ассигнованных 3 млн долл. США) для обеспечения полного финансирования плана работы по программе инноваций и цифровизации процессов на 2026 год; и

г) согласия на то, чтобы вернуться к рассмотрению программы инноваций и цифровизации процессов и ее бюджета на второй очередной сессии 2026 года.

¹¹ См. документ под названием «Информационная записка: бюджет программы инноваций и цифровизации процессов, финансовые результаты и варианты финансирования», в котором представлена подробная финансовая информация, в том числе об использовании финансовых средств на реализацию всеобъемлющего плана действий и их остатке.