



UNITED NATIONS  
*Office on Drugs and Crime*

UNODC/ED/1  
8 April 2003

Russian  
Original: English

---

Директор–исполнитель

**"Приверженность делу благого управления"**

**Доклад о ходе управленческой реформы  
(апрель 2002 года – апрель 2003 года)**

# "Приверженность делу благого управления"

## Доклад о ходе управленческой реформы (апрель 2002 года – апрель 2003 года)

### Содержание

	<i>Страница</i>
<b>I. Намерение достичь цели</b> .....	<b>3</b>
<b>II. Транспарентное и обновленное Управление по наркотикам и преступности (2002–2003 годы)</b> .....	<b>3</b>
A. Определение приоритетов с учетом руководящих указаний государств–членов и согласованной позиции персонала .....	4
B. Реализация оперативных приоритетов .....	5
C. Претворение замыслов в жизнь .....	6
D. Единое <i>Управление</i> : прогресс в интеграции вопросов борьбы с преступностью и наркотиками .....	8
E. Налаживание партнерских отношений .....	8
<b>III. Планы на будущее (2004–2005 годы)</b> .....	<b>10</b>
A. Заинтересованные стороны и стратегия: Программа и бюджет на 2004–2005 годы .....	10
B. Процессы перемен .....	10
C. Ресурсы: необходимость стабильности, предсказуемости и гибкости .....	12
D. Альтернативное финансирование (взносы натурой) .....	12
E. Изучение новых механизмов финансирования .....	13
<b>Приложения</b>	
I. Резюме <i>Оперативных приоритетов: руководящие положения на среднесрочную перспективу</i> .....	14
II. Управление по наркотикам и преступности .....	16

# "Приверженность делу благого управления"

## Доклад о ходе управленческой реформы (апрель 2002 года – апрель 2003 года)

### I. Намерение достичь цели

Процесс реорганизации *Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности* начался после сорок пятой сессии Комиссии по наркотическим средствам, которая состоялась в апреле 2002 года и приняла резолюцию 45/17, и смены руководства, произошедшей в мае того же года. С тех пор, тщательно изучив факторы, сдерживающие его деятельность, *Управление* (которое тем временем получило новое, используемое в настоящее время название) занималось разработкой плана действий с участием государств-членов и всего персонала.

С самого начала было выделено пять областей управленческой деятельности, требующих улучшения:

- a) управление,
- b) финансирование,
- c) операции,
- d) людские ресурсы,
- e) связь.

Этот замысел основывается не на представлении об имеющемся у *Управления по наркотикам и преступности* праве расходовать ресурсы, имеющиеся в его распоряжении, а на его намерении достичь своих программных целей. В настоящем докладе обобщаются принятые за последние 12 месяцев решения по Реформе *Управления* и сообщается об управленческих мерах, намеченных на следующие 12 месяцев.

### II. Транспарентное и обновленное *Управление по наркотикам и преступности (2002–2003 годы)*

Современная методика управления требует уделять особое внимание i) владельцам, которыми в Организации Объединенных Наций являются государства-члены; ii) клиентам, которыми в данном случае являются получающие помощь страны и учреждения; iii) людским ресурсам, т.е. персоналу *Управления*. Нередко говорят о социальной ответственности руководства, которую в данном случае можно отнести к iv) отношениям с организациями гражданского общества. На всех этих направлениях были достигнуты заметные успехи в управленческой деятельности.

## **А. Определение приоритетов с учетом руководящих указаний государств–членов и согласованной позиции персонала**

Ключевым условием создания основы для выполнения программы является добросовестное управление, как внутреннее, так и внешнее.

### **Транспарентность и открытость по отношению к государствам–членам**

Совещания (двусторонние и многосторонние) и практикумы с участием постоянных представителей государств–членов, неоднократно проводившиеся в Вене, а также в рамках миссий в разных странах мира, свидетельствуют о намерении Управления руководствоваться решениями его руководящих органов, а также сообщества доноров и стран–бенефициаров. В этой связи одновременно с общими собраниями персонала периодически проводились встречи с постоянными представительствами (в полном составе и по регионам). Кроме того, с целью информирования постоянных представителей о деятельности *Управления* проводились информационные встречи по техническим вопросам. В дальнейшем планируется продолжать проведение таких мероприятий.

Определению оперативных приоритетов Управления по наркотикам и преступности на среднесрочную перспективу способствовало проведение активных консультаций как в рамках *Управления*, так и за его пределами. Итогом этих консультаций стало опубликование в январе 2003 года документа Управления по наркотикам и преступности, озаглавленного "*Оперативные приоритеты: руководящие положения на среднесрочную перспективу*" (см. приложение 1), который лег в основу процесса рационализации программы работы и организационной структуры *Управления*.

Функциональная структура управления, состоящая из трех частей (оперативные программы, институциональное развитие и управленческое обеспечение), была представлена на рассмотрение правительств и персонала в декабре 2002 года, а затем в январе 2003 года и получила единодушное одобрение (см. приложение 2).

### **Коллегиальное управление**

Исполнительный комитет (Исполком) Управления по наркотикам и преступности, созданный в мае 2002 года и объединяющий всех директоров отделов, наделен полномочиями принимать решения и осуществлять стратегическое планирование, что должно свидетельствовать о коллегиальности работы *Управления* над его политикой. Исполком, который проводит еженедельные совещания, принимает все политические решения и все основные административные меры.

### **Связь с персоналом**

Коллегиальные функции Исполкома дополняются регулярными совещаниями руководящих сотрудников и общими собраниями всего персонала, которые обеспечивают возможность обмена информацией и мнениями. Руководство регулярно проводит консультации с Советом персонала. Другим положительным сдвигом в работе Управления по наркотикам и преступности является повышение транспарентности в вопросах связи, выражающееся в том,

что через внутреннюю сеть *Управления* распространяется информация о всех основных решениях, назначениях, мероприятиях и заявлениях.

### **Соблюдение процедур**

В соответствии с реформой, осуществляемой по инициативе Генерального секретаря, *Управление* проводит политику строгого соблюдения правил и процедур. Это обеспечивает развитие карьеры, включая объективное рассмотрение вопросов повышения по службе, гарантию занятости и мобильность. В мае 2002 года была внедрена новая система отбора персонала ("Галакси"), которая включает все функции управления людскими ресурсами. Процедуры "Галакси" неукоснительно соблюдаются.

### **Предупреждение тяжб**

В Вене создан неофициальный механизм предупреждения и разрешения споров. С целью обеспечения объективного отношения к персоналу и сокращения числа жалоб принимаются меры по найму омбудсмана.

## **В. Реализация оперативных приоритетов**

### **Эффективность использования средств**

Государства–члены никогда не будут знать, насколько эффективно расходуются средства их налогоплательщиков, пока *Управление* не создаст систему проведения независимой оценки. Соответствующее решение уже принято, и опубликованы объявления о вакансиях. Мерилом эффективности работы *Управления* по наркотикам и преступности – наряду с обслуживанием руководящих органов и нормативной деятельностью, связанной с осуществлением договоров, – служит его оперативная деятельность на местах, способствующая достижению странами целей, поставленных на специальной сессии Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций. Система оценки обеспечит для программ и проектов:

- i) тщательную разработку, управление и исполнение, т.е. максимально профессиональную работу над ними;
- ii) транспарентность в вопросах осуществления, в том числе в вопросах расходования средств.

Место системы оценки в новой организационной структуре и ее функции призваны способствовать укреплению отчетности *Управления*. Ее независимый (от руководства) характер обеспечит возможность беспристрастной и открытой оценки успехов и неудач в достижении целей проектов и их результатов.

### **Вовлечение заинтересованных сторон**

Столицы государств получают возможность подключиться к основной электронной системе финансовой отчетности *Управления*. Уже с 2002 года *Управление* отчитывается перед государствами–членами в интерактивном режиме, предоставляя им доступ к информации о финансировании проектов через Информационную систему управления программами и финансовыми

средствами (ПРОФИ). Такой механизм отчетности в реальном времени дает государствам–членам возможность получить всю информацию об использовании их ресурсов и взносов.

#### **Объединение информации о финансировании и практической деятельности**

Ведется работа над расширением сферы охвата системы ПРОФИ и включении в нее проектной документации, с тем чтобы увязать цели проектов с использованием ресурсов. На следующем этапе развития системы заинтересованные стороны и, что не менее важно, руководители программ получают полный доступ к основной информации об осуществлении проектных мероприятий и результатах их осуществления.

#### **Стратегический подход**

*Управление* регулярно (на ежегодной основе) готовит страновые обзоры и страновые стратегические программные рамки по всем странам и регионам, получающим помощь, в которых обобщается информация по проблемам преступности, наркотиков и терроризма и освещаются технические оперативные мероприятия в этих областях. Такой подход положит конец процедуре отбора проектов на специальной основе.

### **С. Претворение замыслов в жизнь**

Закончив разработку своих *Оперативных приоритетов*, Управление по наркотикам и преступности приступило к проведению внутреннего обзора программ и планов работы, бюджета и ресурсов каждого подразделения. Для интеграции вопросов борьбы с наркотиками и преступностью и создания эффективной базы данных необходимо разработать новые средства содействия эффективному осуществлению программ и более эффективные службы для обеспечения руководящих органов.

#### **Осмысленное руководство**

Эту функцию будет обеспечивать новый Отдел по вопросам политики и планирования. Это новое подразделение, обладающее исследовательским потенциалом в вопросах, касающихся преступности и наркотиков, будет опираться на интеллектуальные ресурсы Управления по наркотикам и преступности, которые должны оставаться на самом высоком уровне и не должны вызывать сомнения. Вслед за недавно опубликованным докладом "Опийная экономика в Афганистане" последует издание других исследований по кокаиновой экономике и экологическим последствиям изготовления незаконных наркотиков, а также ежегодная публикация изданий "Illicit Drugs Trends" и "Crime Trends".

#### **Опора на человеческий капитал**

В настоящее время *Управление* активно занимается осуществлением реформы, известной под названием "четыре р":

- i) реорганизация,

- ii) реориентация,
- iii) рокировка,
- iv) ротация.

Эффективность будет достигнута за счет i) рокировки с целью осуществления программ без увеличения расходов на персонал. В частности, это позволит найти возможности для перераспределения специалистов в отделения на местах с целью укрепления их потенциала в обслуживании стран. Принимаются меры по ii) реорентации сети отделений на местах с целью обеспечить обоснованный и постоянный уровень их штатного расписания и бюджетов в соответствии с осуществляемыми под их руководством программами. Более тесной взаимодополняемости мероприятий, связанных с наркотиками и преступностью, можно добиться за счет iii) реорганизации Управления с целью обеспечения всесторонней интеграции оперативной деятельности, нормативной работы, а также информационно–пропагандистской деятельности/мероприятий по связи и работы с неправительственными организациями.

Кроме того, в соответствии с политикой Секретариата Организации Объединенных Наций в отношении мобильности Управление по наркотикам и преступности планирует приступить к осуществлению программы iv) ротации. Такая политика обеспечит, в частности, регулярный обмен знаниями и талантливыми работниками между отделениями на местах и штаб–квартирой. Ротация в рамках такой небольшой организации потребует значительных усилий по планированию и гибкости. Ожидается, что к лету 2003 года в эту грандиозную программу ротации будет включено от 10 до 20 процентов должностей категории специалистов.

#### **Объективность и соблюдение правил**

Управление по наркотикам и преступности укрепило механизм отчетности по вопросам, касающимся людских ресурсов. Были приняты три взаимосвязанных меры:

- i) начато осуществление программы сбалансированного распределения служебного и личного времени, которая дает сотрудникам – при строго определенных условиях – возможность устанавливать количество времени, проводимого на работе;
- ii) в дополнение к этому гибкому подходу к определению количества рабочего времени была внедрена система хронометража, которая позволяет сотрудникам точно отчитываться о времени, проведенном на работе. Эта система хронометража позволяет также руководству определять истинную стоимость операций (в том числе проектов, финансируемых за счет добровольных взносов) и потенциальные расходы на их осуществление;
- iii) теперь время прихода на службу и ухода со службы регистрируется с помощью электронной системы, что позволяет оценить угрозу безопасности персонала в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

Реформа "четыре р" может быть проведена только в комплексе. Одновременно с методами работы должны меняться взгляды. Должны быть созданы механизмы, обеспечивающие транспарентность, объективность и соблюдение правил; должен быть устранен дисбаланс в финансировании и в количестве источников финансирования программ по борьбе с преступностью и наркотиками.

## **D. Единое Управление: прогресс в интеграции вопросов борьбы с преступностью и наркотиками**

### **Интеграция программ борьбы с преступностью и наркотиками**

Благодаря тому, что с 1 января 2003 года полномочия по управлению Фондом по предупреждению преступности и уголовному правосудию переданы из Нью-Йорка в Вену, этот процесс упрощается. Эта функция и задачи по управлению регулярными бюджетами двух программ объединены в рамках единой Бюджетно-финансовой секции Управления по наркотикам и преступности (еще один важный шаг вперед, сделанный в этом году). В течение 2003 года будет завершено объединение бюджетных и финансовых служб, что обеспечит экономию, позволит перераспределить ресурсы и пойдет на благо оперативной деятельности.

### **Новая матричная структура операций**

Новое организационное оформление Управления по наркотикам и преступности будет строиться на матричной структуре, увязывающей техническое сотрудничество по регионам, координируемое региональными консультантами (горизонтальная плоскость матрицы), с техническим потенциалом в области борьбы с наркотиками, преступностью и терроризмом (вертикальная плоскость). На основе страновых обзоров (издаваемых на двухгодичной основе) и стратегических программных рамок по наркотикам и преступности (разрабатываемых ежегодно) Управление будет стремиться к достижению комплексного подхода при разработке своего портфеля.

### **Сбалансированность спроса и предложения при решении проблемы как преступности, так и наркотиков**

С учетом оперативных приоритетов в каждой из программ *Управления* преследуется более единообразный подход к спросу и предложению, отражающий более точный баланс между профилактическими действиями и контрмерами.

## **E. Налаживание партнерских отношений**

Управление по наркотикам и преступности не может все брать на себя, равно как и не может продолжать опираться только на небольшую группу доноров в целях обеспечения финансирования как своих проектов, так и вспомогательной структуры. Его ресурсы (около 100 млн. долл. США в год) весьма ограничены и не способны обеспечить стабильность и предсказуемость. Кроме того, они так жестко регламентированы, что это серьезно подрывает



перспективу осуществления новых *Оперативных приоритетов*. Их объем составляет около 1 процента ресурсов, которые правительства тратят по своему собственному усмотрению (или предоставляют на двусторонней основе) для решения тех же самых вопросов наркотиков и преступности. Кроме того, в отличие от скудности ресурсов Управления по наркотикам и преступности лоббисты, выступающие за либерализацию наркотиков и за снисходительное отношение к наркотикам, могут рассчитывать на суммарные бюджеты, многократно превосходящие бюджет Управления (как минимум 500 млн. долл. в год). В этой связи особую ценность имеет потенциал партнерских отношений с учреждениями–единомышленниками.

### **Преступность и наркотики в контексте устойчивого развития**

Управление играет активную роль в реализации проекта осуществления целей Декларации тысячелетия, координируемого ПРООН, с целью добиться, чтобы факт воздействия преступности и незаконных наркотиков на устойчивое развитие получил признание в деятельности других программ и фондов Организации Объединенных Наций, а также у мирового сообщества в целом.

### **Альтернативные источники финансирования**

В течение прошлого года Управление по наркотикам и преступности устанавливало контакты с финансовыми учреждениями (Всемирный банк, ВМФ и другие международные финансовые учреждения) и другими специализированными учреждениями (такими, как ФАО) с целью провести разъяснительную работу и убедить их в необходимости оказания поддержки программам по преступности и наркотикам и связанным с ними тенденциям, которые помогут обеспечить устойчивое развитие.

### **ВИЧ/СПИД**

Аналогичным образом Управление по наркотикам и преступности укрепляло свои партнерские отношения с ЮНАИДС в целях укрепления мер по обузданию инфекции ВИЧ/СПИД, которая быстро распространяется в ряде регионов мира как следствие употребления наркотиков путем инъекций.

### **Контакты с гражданским обществом**

Публичный сектор (как национальный, например правительства, так и международный, например Организация Объединенных Наций) больше не в состоянии охватить все проблемы. Как положительная реакция на ограниченность, по общему признанию, публичных средств постепенно стало складываться мощное движение добровольцев, предлагающих свои услуги. В настоящее время Управление по наркотикам и преступности подключает эти совершенно необычные людские (и финансовые) ресурсы для выполнения проектов на местах, особенно в области сокращения спроса на наркотики и организации терапевтического лечения.

Признавая ценность и потенциальные возможности НПО, Управление взаимодействует с организациями гражданского общества в соответствии с провозглашенной Генеральным секретарем политикой по работе с общественными организациями – для изучения их опыта и привлечения

специалистов из их рядов. Уже сорок шестая сессия Комиссии по наркотическим средствам была организована таким образом, чтобы предоставить НПО возможности для участия в дискуссиях и обмена опытом и чтобы те организации, которые обладают консультативным статусом при ЭКОСОК, могли соответственно участвовать и в заседании на уровне министров.

### **III. Планы на будущее (2004–2005 годы)**

Разработав руководящие положения в отношении оперативных приоритетов на среднесрочную перспективу, Управление в ближайшие несколько месяцев сосредоточит свое внимание на трех взаимосвязанных элементах.

#### **A. Заинтересованные стороны и стратегия: Программа и бюджет на 2004–2005 годы**

В конце текущего года Управление по наркотикам и преступности, действуя через консультативные (ККАБВ) и руководящие органы, коллег в Центральных учреждениях в Нью-Йорке и своих сотрудников, представит свои стратегические ориентиры и приоритеты в разбивке по регионам и средствам их осуществления на ближайший двухгодичный период с указанием четко определяемых целей, распределения ресурсов, показателей работы и выполнения задач. Венцом этой работы будет презентация предлагаемого бюджета на 2004–2005 годы.

#### **B. Процессы перемен**

Ключевые процессы, намечаемые для дальнейшего совершенствования руководящего звена, будут разрабатываться на основе открытости и транспарентности. Условия "4р" (реорганизация, рокировка, реориентация и ротация) требуют комплексного решения и должны быть завершены как можно скорее. В этом случае Управление по наркотикам и преступности может сосредоточить свои усилия на выработке программ, и о неопределенности в отношении судьбы штатного персонала, если удастся выполнить "4р", можно будет забыть. С реорганизацией и политикой ротации руководство людскими ресурсами будет уделять первоочередное внимание подготовке кадров и техническому перевооружению.

- i) На уровне оперативной деятельности дополнительные управленческие реформы будут направлены на совершенствование проектного цикла и его инструментов, таких как Комитет по программам и проектам (КПП) в целях:
  - совершенствования и рационализации процедур отбора проектов с учетом заданных приоритетов;
  - улучшения качества проектного замысла с учетом оптимальной и самой современной практики;

- установления твердых приемлемых стандартов для утверждения проектов.
- ii) На уровне отделений на местах государствам–членам и персоналу будут представлены в июне 2003 года результаты исследования об изменении их конфигурации. Этот доклад поможет разграничить сеть отделений на местах, где в них ощущается наибольшая нужда, в соответствии со стратегическими приоритетами и директивными положениями руководящих органов, их укомплектованием персоналом для управления осуществлением проектов в области преступности и наркотиков и их самофинансированием через адекватные объемы выполняемых работ по программе.
- iii) На уровне руководства реорганизация Управления в соответствии с его функциональным представительством повлечет за собой ряд мер, в том числе:
- завершение продолжающегося в настоящее время процесса внутреннего обзора системы управления и бюджета и консультаций с персоналом (апрель/май 2003 года);
  - консультации с Центральными учреждениями в Нью–Йорке и подготовка пересмотренных бюллетеней Генерального секретаря, посвященных ЮНОВ/ЮНОДК (июнь 2003 года);
  - презентация государствам–членам структуры, распределений постов и функций по каждой цепочке организационной структуры (июль 2003 года).
- iv) На уровне информационной технологии
- Управление по наркотикам и преступности начинает переходить от атомарных (бумажных) документов к битам (электронные документы) как в Вене, так и в отношениях со столицами государств: еще одним ключевым компонентом процесса реформирования является информатика и информационная технология. Сами государства–члены начали использовать средства (оборудование и программное обеспечение) Управления в целях проведения консультаций с отдельными структурами правительств (например, межминистерская видеоконференция). Однако здесь предполагаются новые разработки, в частности:
  - Большая часть мероприятий этапа I по внедрению ПРОФИ (финансовые отчеты в режиме реального времени) была завершена. Осуществление этапа II, который касается основного компонента подготовки отчетов о проектах, начнется в 2003 году (при финансовой помощи со стороны доноров), и с его помощью государства–члены смогут оценивать работу Управления, поддерживать связь с *Управлением* (в режиме реального времени) и получать доступ к системам Управления из удаленных мест.

v) На уровне людских ресурсов

Руководство людскими ресурсами уделит также специальное внимание:

- найму квалифицированных специалистов из числа женщин для достижения цели гендерного баланса, который в настоящее время составляет 41 процент;
- больше набирать персонала на международной (географической) основе;
- набор молодого персонала, гораздо моложе среднего возраста, составляющего в настоящее время 48 лет.

**C. Ресурсы: необходимость стабильности, предсказуемости и гибкости**

Сделанные улучшения, цель которых эффективно применять приоритеты Управления по наркотикам и преступности, требуют прочной и стабильной базы финансирования в поддержку операций в самой штаб-квартире и из штаб-квартиры, а также на местах. Управление возлагает большие надежды на самоотверженность и трудолюбие рабочей группы КНС по стабильному финансированию, которая трудилась всю зиму и начало весны над рассмотрением различных вариантов финансирования. Управление теми программами, которые желают видеть и заслуживают государства-члены, требует стабильной штатной структуры на местах и в штаб-квартире для того, чтобы выполнить свою работу, оказывать экспертную поддержку и курировать проекты. Управление не в состоянии обеспечивать последовательные высококачественные услуги, если большая часть его персонала испытывает неуверенность по причине получаемых контрактов (в настоящее время срок контрактов ограничивается лишь шестью месяцами).

Сейчас положение медленно исправляется в результате:

- i) поддержания достаточного баланса ресурсов в Фонде Программы по наркотикам и с учетом
- ii) предстоящих взносов в фонды общего назначения или во вспомогательный бюджет, которые согласуют поступления с расходами.
- iii) Со своей стороны Управление по наркотикам и преступности будет изыскивать дополнительные сферы, в которых можно сократить расходы, увеличить поступления по проектам, расширить долю совместных расходов и изыскать альтернативные источники финансирования с тем, чтобы ослабить давление на взносы, получаемые от традиционных доноров.

**D. Альтернативное финансирование (взносы натурой)**

В то же самое время Управление стремится привлечь в большей степени, чем ранее, к финансированию государства, получающие помощь. Была

разработана новая политика о долевых расходах и партнерских отношениях с правительствами, получающими помощь, в стремлении привлечь государства среднего звена к осуществлению программ и проектов, в рамках которых Управление обеспечивает экспертный опыт и принимающее государство обеспечивает некоторые или все расходы по проекту.

Проходит проверку другая (людские ресурсы) модель, в соответствии с которой ресурсы выделяются натурой. Эта модель предполагает меньшую опору на набираемый на международной основе в отделения на местах и для проектов персонал и, по возможности, набор сотрудников для национальных программ. В большей степени, чем ранее, *Управление* предполагает стимулировать добровольные услуги и будет стремиться использовать добровольцев Организации Объединенных Наций и международных добровольцев.

## **Е. Изучение новых механизмов финансирования**

Управление по наркотикам и преступности изучает новые подходы к финансированию, в частности с помощью некоммерческих фондов и корпоративного сектора. Доклад об эффективности этого механизма будет представлен на следующей сессии Комиссии по наркотическим средствам.

## Приложение I

### Резюме

#### ***Оперативные приоритеты: руководящие положения на среднесрочную перспективу***

В предстоящий период *Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности* будет стремиться к следующему:

- a) применять комплексный подход к проблемам наркотиков и преступности;
- b) рассматривать проблемы наркотиков и преступности в контексте устойчивого развития;
- c) обеспечивать сбалансированность мероприятий в областях предупреждения и обеспечения исполнения;
- d) отбирать мероприятия на основе знаний и стратегической перспективы;
- e) содействовать созданию институтов, распространяющих международно признанную оптимальную практику;
- f) использовать ресурсы в качестве рычага для реализации потенциала партнерских отношений.

Первые три из вышеупомянутых положений можно было бы рассматривать в определенной степени как оперативные приоритеты, в то время как остальные положения имеют характер программных и оперативных средств. Относительный акцент, который расставляется в связи с этими положениями, будет меняться в зависимости от той или иной страны, отражая различные этапы развития и различные степени интенсивности социальных проблем. Разбивка *страновых стратегий* на программы и проекты, отражающие как оперативные приоритеты *Управления*, так и политический контекст каждого государства, является основной обязанностью руководства в штаб-квартире и на местах.

Одной четкости в отношении приоритетов недостаточно. Их контекст нуждается также в подкреплении:

- целенаправленность мероприятий будет обеспечиваться с помощью ряда **руководящих принципов**. Во-первых, оперативная деятельность будет направлена в первую очередь на решение вопросов, имеющих трансграничные последствия. Во-вторых, при осуществлении мероприятий будут использоваться уникальные преимущества Организации Объединенных Наций и многосторонних рамок, которые она обеспечивает для проведения консультаций и принятия мер. В-третьих, в оперативной деятельности будут учитываться вопросы, связанные с гендерной проблематикой;
- следует создать ряд **благоприятных условий**, необходимых для эффективной реализации комплекса приоритетов. Важнейшее значение имеет потребность в надежном, предсказуемом и стабильном

финансировании. Необходим также обладающий надлежащей квалификацией персонал, подкрепляемый эффективной управленческой системой. Отделениям на местах необходимы надлежащая интеграция и связи с Венной.

**Управление по наркотикам и преступности**  
(функциональная структура)

Оперативные программы		Организационное развитие			Управленческая поддержка	
Преступность	Наркотики	Директивные органы	Политика и анализ	Внешние связи		
Глобальные программы	Техническое сотрудничество • региональные консультанты • отделения на местах	Сокращение спроса	Договорные вопросы и правовое консультирование	Планирование	Разъяснительная деятельность и связь	Финансовые ресурсы
Предупреждение преступности и уголовное правосудие		Сокращение предложения	Секретариат Комиссий	Исследования	Совместное финансирование	Людские ресурсы
		Научные услуги		Оценка	Межучрежденческая координация и отношения с НПО	Информационные и коммуникационные технологии



## Матричная структура операций: региональные и тематические направления

	НАРКОТИКИ			ПРЕСТУПНОСТЬ	
	Сокращение спроса	Сокращение предложения	Научные услуги	Глобальные программы	Предупреждение преступности и уголовное правосудие
Региональный консультант по Восточной Азии, включая отделения на местах					
Региональный консультант по Африке, включая отделения на местах					
Региональный консультант по Латинской Америке, включая отделения на местах					
Региональный консультант по Евразии, включая отделения на местах					

Программы  
и  
проекты