



Административный совет

355-я сессия, Женева, 17–27 ноября 2025 г.

Секция по институциональным вопросам

INS

Дата: 28 октября 2025 г.

Оригинал: английский

Седьмой пункт повестки дня

МОТ в меняющейся многосторонней среде: на пути к повышению результативности и эффективности

Цель документа

В настоящем документе содержатся подробные предложения по повышению результативности и эффективности деятельности МБТ в меняющейся и сложной многосторонней среде. Административному совету предлагается представить свои рекомендации по этим предложениям, одобрить общее стратегическое направление обзора МОТ и запросить дополнительные предложения для рассмотрения на 356-й сессии (см. предлагаемое решение в пункте 90).

Соответствующая стратегическая задача: все.

Основной соответствующий результат: все.

Последствия для политики: да.

Юридические последствия: отсутствуют.

Финансовые последствия: отсутствуют.

Требуемые дальнейшие действия: см. пункты 82–89.

Авторское подразделение: Бюро Генерального директора (CABINET).

Взаимосвязанные документы: GB.355/LILS/1, GB.355/INS/6; GB.354/PV; GB.354/INS/5; GB.353/PFA/1; GB.353/PFA/1(Add.1)(Rev.1); GB.353/PFA/1/1; GB.352/PFA/1; Программа и бюджет на 2024–25 годы.

► Содержание

	Стр.
Введение	5
Финансовый контекст и перспективы	6
Обзор MOT: видение и приоритеты	7
Основной мандат	10
Стратегическое планирование и управление, ориентированное на результаты	14
Организационная модель	15
Сценарий 1: Ограниченное сокращение бюджета (нулевой номинальный рост)	15
Сценарий 2: Значительный дефицит бюджета (15–20%)	27
Заключение и график реализации	30
Предлагаемое решение	32

Приложения

I. Консультации и источники информации, которые были учтены в рамках обзора MOT	33
II. Предполагаемые расходы, экономия, сроки, преимущества и недостатки предлагаемых мер в разбивке по сценариям	36
III. Предлагаемая структура Организации	53
IV. Методология оценки потребности в техническом персонале в регионах	54

► Введение

1. На 353-й сессии (март 2025 г.) Административный совет рассмотрел предложения Генерального директора по Программе и бюджету на 2026–27 годы¹. В ходе обсуждения члены Административного совета призвали МБТ уделить первостепенное внимание в его программе работы основному мандату МОТ, укрепить технические службы МОТ в полевых бюро и определить возможности для улучшения структуры и методов работы МБТ в целях повышения результативности, а также для достижения экономии за счет повышения эффективности². В ответ на это Генеральный директор инициировал всесторонний обзор актуальности и соответствия программы и операционной модели МОТ в текущих меняющихся условиях и создал Группу МОТ по обзору при поддержке Консультативного совета с целью координации этого процесса и выработки рекомендаций по улучшению. На 354-й сессии (июнь 2025 г.) Административный совет рассмотрел первоначальный набор мер по повышению эффективности, предложенных в свете проведенного обзора, и поручил МБТ представить Административному совету на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.) более подробные и конкретные предложения с учетом предоставленных им рекомендаций³.
2. Настоящий документ был подготовлен по итогам серии внутренних и внешних совещаний и консультаций, а также на основе различных письменных и устных предложений широкого круга заинтересованных сторон, включая Профсоюз персонала, которые кратко изложены в приложении I. Неофициальные консультации с трехсторонними участниками, проведенные в сентябре 2025 года, по возможным вариантам реформ сыграли важную роль в принятии решения о разработке конкретных предложений для различных финансовых сценариев. Последующие неофициальные трехсторонние консультации, проведенные в октябре 2025 года, позволили получить ценную обратную связь об основном мандате и приоритетах МОТ, а также о предложениях по структурной реформе и сроках ее реализации.
3. В марте 2025 года Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций (ООН) заявил о начале реализации инициативы «ООН-80», направленной на повышение внутренней эффективности, оценку порядка исполнения мандатов и изучение возможностей структурной реорганизации в рамках всей системы ООН. В недавних документах, посвященных процессу «ООН-80», включая доклад об обзоре исполнения мандатов⁴ и доклад *Смена парадигм: объединение ради результата*⁵, содержатся конкретные предложения и извлеченные уроки, которые могут повлиять на развитие системы ООН в ближайшие годы. К таким урокам относятся, в частности, необходимость пересмотра мандатов, утративших актуальность, для обеспечения выделения достаточных ресурсов на приоритетные задачи, важность прозрачности и консультаций с трехсторонними участниками,

¹ GB.353/PFA/1.

² GB.353/PV, paras 836–1092.

³ GB.354/INS/5; GB.354/PV, para. 84.

⁴ Генеральная Ассамблея ООН, *Обзор исполнения мандатов: доклад Генерального секретаря*, A/80/318, 2025 г.

⁵ Генеральная Ассамблея ООН, *Смена парадигм: объединение ради результата: доклад Генерального секретаря*, A/80/392, 2025 г.

а также потенциал структурной консолидации и перевода персонала для решения проблемы бюджетных ограничений.

4. В этом более широком контексте МОТ проводит собственные процессы обзора и реформирования. Являясь одним из сопредседателей группы специализированных учреждений инициативы «ООН-80», МОТ играет центральную роль в выявлении общесистемных проблем и возможностей, обеспечивая при этом полный учет особенностей специализированных учреждений в процессе «ООН-80». Кроме того, МОТ активно участвует в работе нескольких координационных органов ООН, включая Комитет высокого уровня по управлению (КВУУ) и Комитет высокого уровня по программам (КВУП), с целью содействия выработке совместных подходов к административным вопросам и вопросам по существу для более эффективного использования ресурсов и повышения общесистемной эффективности. В то же время МОТ как специализированное учреждение сохраняет свою независимость в управлении и принятии решений. Процесс «ООН-80» и деятельность КВУУ и КВУП служат ценными ориентирами и создают необходимую динамику, особенно в вопросах обеспечения эффективности, управления мандатами, а также структурной и программной согласованности, в то время как масштаб и направление институциональных реформ Организации окончательно определяют трехсторонние участники МОТ.
5. Во исполнение своих обязанностей по обеспечению эффективного функционирования МБТ⁶ Генеральный директор настоящим документом представляет Административному совету стратегическое направление и конкретные предложения в свете обзора МОТ, с тем чтобы Организация могла более эффективно выполнять свой мандат в условиях меняющейся и сложной многосторонней среды. В соответствии с этим стратегическим направлением Генеральный директор будет продолжать осуществлять свои дискреционные полномочия для принятия необходимых решений в соответствии с действующими правилами и процедурами, строго выполняя свой долг по защите всех сотрудников. В соответствии с Положениями о персонале⁷ Генеральный директор будет по мере необходимости инициировать процесс социального диалога, информирования, консультаций и коллективных переговоров с Профсоюзом персонала, уделяя особое внимание последствиям предлагаемых мер для каждого из сотрудников. Административный совет будет проинформирован о результатах этих обсуждений в надлежащем порядке.

► Финансовый контекст и перспективы

6. На 113-й сессии (2025 г.) Конференция утвердила бюджет на 2026–27 годы, исходя из нулевого номинального роста. С учетом годового уровня инфляции по всем категориям расходов в реальном выражении это представляет собой сокращение ресурсов, имеющих в распоряжении МБТ в течение двухлетия⁸, на 0,4%. Более того, последние тенденции указывают на значительное сокращение глобальной официальной помощи в целях развития⁹, что может повлиять на мобилизацию внебюджетных ресурсов для

⁶ Устав МОТ, статья 8 1).

⁷ Положения о персонале, статья 10.1 с).

⁸ МОТ, [Резолюция о принятии Программы и бюджета на 2026–2027 годы и распределении бюджета поступлений среди государств-членов](#), Международная конференция труда, 113-я сессия, 2025 г.

⁹ Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) прогнозирует сокращение официальной помощи в целях развития на 9–17% в 2025 г. после сокращения на 9% в 2024 г., при этом прогнозы на период после 2025 г.

финансирования программы сотрудничества в целях развития МОТ, на которую приходится около 50% расходов, направляемых на достижение результатов в области политики Организации.

7. К началу сентября 2025 года поступление взносов в регулярный бюджет МБТ замедлилось настолько, что стало невозможно обеспечивать финансирование программы в полном объеме. Поскольку задолженность по взносам нескольких государств-членов превышает 254 млн шв. фр., что составляет около 31% начисленных взносов за двухлетие, ситуация с денежными потоками стала критической. Тем не менее резервов по-прежнему достаточно для покрытия расходов на выплату заработной платы до конца года при условии сохранения расходов на минимальном уровне. В качестве мер реагирования МБТ сократило расходы, не связанные с персоналом, ограничило наем персонала, пересмотрело платежи поставщикам и приоритеты деятельности, сохранив при этом предоставление основных услуг трехсторонним участникам.
8. В начале 2026 года государства-члены начнут выплачивать свои установленные взносы в регулярный бюджет на 2026–27 годы, утвержденный Международной конференцией труда. В зависимости от поступлений не выплаченных в 2025 году взносов, МБТ, возможно, будет вынуждено принять в 2026–27 годах дополнительные финансовые меры для восполнения внутренних резервов и восстановления ресурсов, доступных в рамках корректировки на кадровые изменения, до уровня 2024–25 годов. Если значительная часть установленных взносов, которая может составить около 20% утвержденного бюджета на 2026–27 годы, не будет получена, МБТ столкнется со значительным дефицитом имеющихся доходов. Устранение этого дефицита потребует принятия чрезвычайных мер по корректировке утвержденной программы работы, включая соответствующее сокращение ресурсов и ограничение расходов.

► Обзор МОТ: видение и приоритеты

9. В рамках институционального и финансового положения МОТ, описанного выше, процесс обзора направлен на укрепление потенциала Организации в выполнении ее мандата по содействию достойному труду в интересах социальной справедливости в целях оптимизации деятельности МОТ и повышения ее гибкости и устойчивости, при одновременном улучшении ее операционной эффективности и достижении баланса между ее стратегическими приоритетами. Хотя этот обзор продиктован указанными выше финансовыми ограничениями, он также предоставляет возможность более эффективно согласовать структуру и деятельность МОТ и укрепить технический потенциал в регионах.
10. Видение и приоритеты, сформулированные в Стратегическом плане МОТ на 2026–29 годы, сохраняют свою актуальность и будут составлять основу программы работы МБТ. МБТ по-прежнему привержено содействию продвижению четырех ключевых приоритетных областей, изложенных в Стратегическом плане:
 - i) инклюзивному и эффективному регулированию труда;

- ii) полной и производительной занятости и устойчивым предприятиям для достойного труда;
 - iii) равенству и защите в сфере труда;
 - iv) согласованности политики для справедливого перехода.
- 11.** В меняющемся глобальном контексте, в котором многосторонние учреждения испытывают все большее давление, располагают ограниченными ресурсами и должны непрерывно демонстрировать эффективность своей деятельности, МОТ следует обеспечить адаптацию операций, чтобы оставаться надежной и эффективной организацией, способной сбалансированно продвигать свой мандат и приоритеты. Это требует подтверждения уникального трехстороннего характера Организации и модернизации ее деятельности для поддержания ее способности реагировать на изменения, ориентироваться на результаты и обеспечивать финансовую устойчивость, одновременно гарантируя благополучие и развитие потенциала своих сотрудников.
- 12.** В этих целях, в дополнение к своей нормативной деятельности, МБТ продолжит предоставлять консультационные услуги по вопросам политики, расширять сотрудничество в целях развития и реализовывать технические программы. Модернизированная нормативная база, подкрепленная эффективными контрольными механизмами¹⁰, действенным трипартизмом и социальным диалогом, а также дальнейшее продвижение четырех стратегических задач Программы достойного труда для достижения социальной справедливости по-прежнему будут занимать центральное место в программе работы МОТ. Организация также будет уделять особое внимание новым тенденциям в сфере труда, в том числе связанным с цифровой трансформацией, автоматизацией, искусственным интеллектом (ИИ), изменением климата и политикой в области заработной платы. Соответственно, МОТ будет:
- укреплять взаимосвязь между элементами своего основного мандата, четырехлетним стратегическим планом, двухлетней программой работы и организационной структурой МБТ, сокращая при этом дублирование в процессах планирования, мониторинга и отчетности;
 - обеспечивать достаточную численность персонала в штаб-квартире и полевых бюро для выполнения основного мандата и приоритетных действий;
 - укреплять технический потенциал в регионах, сохраняя в штаб-квартире критически важные экспертные знания, необходимые для глобальных действий;
 - продвигать принцип «Единая МОТ» путем согласования стратегий и ресурсов, а также делегирования полномочий на всех уровнях посредством комплексного управления, ориентированного на результаты;
 - продолжать укреплять культуру трипартизма во всех департаментах МБТ;
 - содействовать инновациям и организационной гибкости путем оптимизации деятельности, процессов и структур для экономии средств, повышения эффективности и оперативности реагирования;

¹⁰ Это включает предложение по оптимизации и модернизации системы предоставления отчетности в целях упрощения взаимодействия государств-членов с контрольными органами посредством постепенного внедрения тематических докладов о выполнении начиная с 2026 г., представленных Административному совету в документе GB.355/LILS/1.

- расширять ресурсную базу за счет привлечения нетрадиционных источников финансирования, таких как частный сектор, фонды и гражданское общество, в тесном сотрудничестве с социальными партнерами.
- 13.** Штаб-квартира МОТ располагалась в Женеве с 1920 года, за исключением короткого периода с 1940 по 1948 год, когда она была перенесена в Канаду. МОТ всегда пользовалась неизменной и надежной поддержкой со стороны принимающего правительства на муниципальном, кантональном и федеральном уровнях. Принимая во внимание историю, а также соответствующие политические и стратегические факторы, МОТ сохранит свою штаб-квартиру в Женеве — в городе, который на протяжении десятилетий является местом расположения штаб-квартир многих учреждений ООН, который обладает широкой дипломатической сетью и необходимой инфраструктурой для проведения крупных мероприятий, а также обеспечивает достойные условия проживания для сотрудников. МБТ выражает благодарность за поддержку, которую оно получало и продолжает получать от правительства Швейцарии в различных формах. МБТ продолжает вести активные переговоры и обмен мнениями с принимающей страной с целью изучения других направлений сотрудничества и возможностей оказания помощи. Это, в частности, включает временную отсрочку погашения кредитов в 2025 и 2026 годах (на общую сумму 4,7 млн швейцарских франков) и финансовый взнос на покрытие расходов Международной конференции труда и модернизацию цифровой инфраструктуры, включая создание центров обработки данных и развитие технологий искусственного интеллекта. Это предполагает выполнение МОТ определенных условий, которые подлежат согласованию, в частности, в отношении ее присутствия в Женеве и соответствующих обязательств, которые необходимо выполнить. Рассмотрение этого вопроса Административным советом направлено на обеспечение результативной, действенной и экономически эффективной деятельности МОТ и на сохранение ее сильного стратегического присутствия в Женеве.
- 14.** В свете этих стратегических аспектов в обзоре МОТ основное внимание было уделено следующим вопросам:
- основному мандату МОТ с целью определения стратегического направления, которому необходимо следовать при определении программы работы, расстановке приоритетов или корректировке конкретных направлений деятельности;
 - процессам планирования и составления бюджета МОТ, с тем чтобы обеспечить распределение финансовых и людских ресурсов по приоритетным областям, а также управление ими, для достижения измеримых результатов и воздействия гибкими и адаптивными способами;
 - организационной модели в штаб-квартире и полевых бюро с целью: i) оптимизации управления; ii) повышения эффективности в выполнении основного мандата; iii) повышения качества услуг, предоставляемых трехсторонним участникам, в том числе за счет расширения присутствия в полевых бюро; iv) содействия координации и командной работе для предоставления как глобальных, так и страновых рекомендаций и продуктов; v) повышения экономической эффективности путем консолидации и/или перевода вспомогательных и политических функций или организационных подразделений без ущерба для их стратегической значимости; vi) создания Глобального центра обслуживания и пересмотра административных процессов в целях сокращения бюрократических процедур, повышения эффективности и результативности, достижения экономии и улучшения согласованности между деятельностью, финансируемой из регулярного бюджета, и деятельностью в области сотрудничества в целях развития, финансируемой за счет внебюджетных ресурсов.

15. Ожидается, что результаты обзора административных процессов, проводимого специальной группой, будут представлены в первом квартале 2026 года. Кроме того, на 356-й сессии (март — апрель 2026 г.) Административного совета МБТ представит новую стратегию сотрудничества в целях развития, в которой будут изложены варианты усиления мобилизации ресурсов из нетрадиционных источников финансирования, таких как частный сектор и фонды, внутреннее финансирование услуг МОТ и сотрудничество Юг — Юг. Эти дополнительные добровольные ресурсы, как предполагается, частично компенсируют прогнозируемый дефицит регулярного бюджета (в связи с нулевым номинальным ростом) и ожидаемое сокращение добровольных взносов от традиционных доноров.

► Основной мандат

16. Устав МОТ (1919 г.), содержащий Филадельфийскую декларацию (1944 г.) в качестве приложения и дополненный последующими декларациями МОТ¹¹, определяет основной мандат Организации и устанавливает ее цели. В частности, в преамбуле к Уставу МОТ говорится, что «всеобщий и прочный мир может быть установлен только на основе социальной справедливости». МОТ реализует свой мандат, руководствуясь международными трудовыми нормами, а также заключениями и решениями Международной конференции труда, которые определяют стратегическое направление деятельности МОТ в ответ на меняющиеся потребности и запросы ее трехсторонних участников. Основным мандатом МОТ заключается в четырех неделимых, взаимозависимых и взаимодополняющих стратегических задачах Программы достойного труда, дополненных сквозной целью гендерного равенства и недопущения дискриминации, и воплощается в ориентированном на человека подходе к формированию будущего сферы труда, направленном на использование имеющихся возможностей и решение возникающих проблем в сфере труда. Мандат МОТ также определяется результатами региональных совещаний и решениями Административного совета, которые служат руководством для действий МБТ и государств — членов МОТ. В целом основной мандат включает следующие элементы:
- разработку, продвижение, ратификацию, применение и мониторинг за соблюдением ясного, надежного и современного свода **международных трудовых норм**, отвечающего изменениям в сфере труда и оказывающего содействие государствам-членам в их усилиях по соблюдению, продвижению и реализации пяти **основополагающих принципов и прав в сфере труда**, как ключевого условия достижения инклюзивного и устойчивого роста;
 - содействие **полной, производительной и свободно избранной занятости** путем:
 - разработки эффективных мер политики и стимулирования, направленных на достижение устойчивого и инклюзивного экономического роста, а также на учреждение и продвижение устойчивых предприятий, создающих возможности достойного труда для всех, и, в частности, на содействие переходу от образования и профессиональной подготовки к трудовой деятельности с упором на эффективную интеграцию молодежи в сферу труда;

¹¹ Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда (1998 г.) с поправками 2022 г.; Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации (2008 г.) с поправками 2022 г.; Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (2019 г.).

- укрепления и расширения возможностей служб занятости и других институтов рынка труда, включая меры политики и программы в области активного рынка труда;
- содействия приобретению навыков, компетенций и квалификации всеми работниками на протяжении всей их трудовой жизни в качестве общей ответственности правительств и социальных партнеров;
- содействия созданию, сохранению и устойчивости предприятий и достойных рабочих мест в формальной экономике, а также переходу работников и экономических субъектов из неформальной в формальную экономику, предотвращая при этом обратный перевод рабочих мест в неформальный сектор;
- использования всего потенциала технологического прогресса и роста производительности, в том числе посредством социального диалога, для продвижения достойных условий труда и устойчивого развития, гарантирующих защиту достоинства, самореализацию и справедливое распределение выгод для всех;
- поддержки роли частного сектора как основного источника экономического роста, инноваций и создания рабочих мест путем формирования благоприятной среды для предпринимательства и устойчивых предприятий, в частности микро-, малых и средних предприятий, а также кооперативов и социальной и солидарной экономики, в целях создания достойных рабочих мест, производительной занятости и повышения уровня жизни для всех;
- **защиту работников** и их семей путем:
 - развития и укрепления надлежащих и устойчивых систем социальной защиты, адаптированных к изменениям в сфере труда;
 - укрепления законодательства и институтов для обеспечения эффективной защиты работников;
 - улучшения условий труда и политики в области заработной платы, в том числе в отношении прожиточного минимума, рабочего времени, охраны материнства и защиты занятости;
 - улучшения безопасности и гигиены труда;
 - обеспечения равных возможностей и обращения в сфере труда для лиц с ограниченными возможностями и других групп населения, находящихся в уязвимом положении;
 - выполнения ведущей роли в содействии обеспечению достойных условий труда в контексте трудовой миграции;
 - достижения гендерного равенства и недопущения дискриминации в сфере труда посредством реализации преобразующей повестки дня, гарантирующей равные возможности, равное участие и равное обращение, включая равное вознаграждение за труд равной ценности для женщин и мужчин;
- укрепление **социального диалога**, включая коллективные переговоры и трехстороннее сотрудничество, путем:
 - укрепления регулирования вопросов труда, включая инспекцию труда и доступ к правосудию в сфере труда;

- создания благоприятных условий для свободы объединения и действенного признания права на ведение коллективных переговоров;
 - укрепления свободных, независимых и представительных организаций работодателей и работников;
 - содействия развитию институтов и процессов социального диалога на всех уровнях;
 - укрепления институционального потенциала трехсторонних участников для разработки и продвижения технически обоснованной политики, отвечающей реалиям рынка труда и реализуемой на уровне предприятий.
- 17.** Вышеуказанные направления деятельности, которые также отражены в четырех приоритетных областях, определенных в Стратегическом плане МОТ на 2026–29 годы¹², предусмотрены для сферы труда и всех ее участников. В то же время ряд политических резолюций посвящен защите конкретных групп населения и содействию достижению достойного труда в различных секторах экономики.
- 18.** Кроме того, МОТ уполномочена расширять предоставление комплексных консультативных услуг по вопросам политики в рамках всех тематических направлений и активно содействовать обеспечению согласованности политики на национальном и международном уровнях, с учетом того, что достойный труд имеет важнейшее значение для достижения устойчивого развития, решения проблем неравенства доходов, неформальной занятости и нищеты и что особое внимание необходимо уделять районам, пострадавшим от конфликтов, стихийных бедствий и других гуманитарных чрезвычайных ситуаций. В этой связи МОТ следует сотрудничать с различными партнерами для устранения препятствий и обеспечения согласованности и результативности в соответствии с согласованными на международном и региональном уровнях трехсторонними резолюциями и другими итоговыми документами, в том числе в рамках Глобальной коалиции за социальную справедливость. Это особенно важно в отношении резолюций Конференции, касающихся периодических обсуждений стратегических задач и преобразований в сфере труда¹³.
- 19.** Функции МОТ в области нормотворчества и развития дополняют и взаимно усиливают друг друга. В связи с этим в своих резолюциях Конференция призывает МБТ использовать все имеющиеся в его распоряжении средства для оказания поддержки трехсторонним участникам, в том числе в следующих областях:
- **нормативная деятельность:** содействие ратификации и применению международных трудовых норм и контроль за их соблюдением; пересмотр существующих актов, выявление пробелов и разработка новых норм в соответствии с требованиями трехсторонних участников;
 - **консультации по вопросам политики и техническая помощь:** предоставление трехсторонним участникам рекомендаций по вопросам политики и юридических консультаций, учитывающих международные трудовые нормы, включая замечания контрольных органов, принимая во внимание национальные условия и приоритеты;

¹² GB.352/PFA/1.

¹³ В том числе МОТ, Резолюция, касающаяся общего обсуждения вопросов борьбы с неформальной экономикой, содействия переходу к формальной экономике и продвижения достойного труда, Международная конференция труда, 113-я сессия (2025 г.); МОТ, Резолюция, касающаяся справедливого перехода к экологически устойчивой экономике и обществу для всех, Международная конференция труда, 111-я сессия, 2023 г.

- **генерирование знаний и управление ими:** проведение исследований по вопросам труда на основе потребностей и приоритетов трехсторонних участников; публикация содержательных докладов; поддержание эффективной коммуникации; подготовка статистических данных и оценок воздействия; укрепление систем информации о рынке труда; развитие потенциала МБТ по оказанию помощи трехсторонним участникам в оперативном и эффективном реагировании на последствия кризисов и стихийных бедствий для рынка труда;
- **развитие потенциала:** укрепление институционального и операционного потенциала правительств и социальных партнеров посредством обучения, взаимного обучения и обмена опытом, в том числе в рамках Международного учебного центра МОТ (Туринский центр);
- **достижение консенсуса:** мобилизация организационных возможностей МОТ на основе трипартизма для содействия социальному диалогу на местном, национальном и международном уровнях;
- **партнерства и сотрудничество в целях развития:** разработка и осуществление программ сотрудничества в целях развития и инновационных партнерств для поддержки и ускорения глобальных и национальных усилий по продвижению Программы достойного труда МОТ и применению норм; мобилизация ресурсов и укрепление инклюзивных партнерств, в том числе посредством сотрудничества Юг — Юг и трехстороннего сотрудничества;
- **многостороннее сотрудничество:** содействие стратегическому сотрудничеству с другими учреждениями системы ООН, международными финансовыми учреждениями, региональными организациями и негосударственными субъектами в целях обеспечения согласованности политики в области достойного труда и социальной справедливости, в том числе в рамках Глобальной коалиции за социальную справедливость.

20. МОТ следует пересмотреть приоритет инициатив, программ и мероприятий, которые выходят за рамки ее полномочий в области нормотворчества, политики и укрепления институционального потенциала Организации, в частности тех, которые не основываются на конвенциях, протоколах, рекомендациях или декларациях МОТ, резолюциях или заключениях Конференции, а также инициатив, программ и мероприятий, которые не отвечают выраженным потребностям трехсторонних участников или которые могут дублировать мандаты, ответственность за выполнение которых лежит на других организациях. В последнем случае МОТ следует стремиться расширять сотрудничество с соответствующими организациями в целях сохранения своей уникальной нормотворческой роли, обеспечивая, чтобы мнения работников и работодателей по-прежнему занимали центральное место. В целом предоставление услуг на микроуровне должно быть делегировано местным институтам, в частности государственным органам, социальным партнерам и гражданскому обществу, за исключением случаев, когда необходимо проведение первоначальных пилотных мероприятий для демонстрации последствий изменений в политике или институциональных реформ. Кроме того, хотя МОТ следует избегать участия в мероприятиях исключительно гуманитарного характера, ей следует продолжать активно работать в контексте кризисных ситуаций и содействовать восстановлению посредством инициатив, направленных на восстановление институтов рынка труда, защиту прав работников и создание достойных рабочих мест. МОТ будет активно участвовать в работе неофициальной специальной рабочей группы в рамках инициативы «ООН-80», созданной Генеральной Ассамблеей ООН для изучения предложений, содержащихся в докладе Генерального секретаря об обзоре исполнения мандатов, поскольку

эта деятельность может оказать непосредственное влияние на решения, касающиеся стратегических приоритетов и сотрудничества с другими организациями.

21. Для обеспечения согласованности и соблюдения установленных приоритетов МБТ создаст целевую группу для пересмотра приоритетных направлений программы работы, утвержденной на 2026–27 годы, с учетом обзора исполнения мандата, проведенного в рамках инициативы «ООН-80». Опираясь на подходы и опыт других международных организаций, целевая группа проведет обзор текущих и планируемых мероприятий во всех департаментах и регионах для оценки их соответствия основному мандату и функциям МОТ и внесет предложения по их консолидации, корректировке или приостановлению. В соответствующих случаях рекомендации группы будут учтены при разработке предложений по бюджету на следующее двухлетие для представления Административному совету.

► Стратегическое планирование и управление, ориентированное на результаты

22. Во время консультаций, проведенных в ходе процесса обзора, была подчеркнута необходимость оптимизации процессов стратегического планирования и составления бюджета для повышения согласованности и управления, ориентированного на результаты, упрощения административных процессов и процессов предоставления отчетности, а также приведения краткосрочных мероприятий в соответствие с основным мандатом Организации.
23. Хотя основной мандат МОТ изложен в ее Уставе и основополагающих декларациях, стратегические приоритеты Организации определяются ее трехсторонними участниками в рамках Международной конференции труда и Административного совета. Эти руководящие органы определяют тематические приоритеты и утверждают планы действий, дополняющие утвержденную программу работы. МБТ оказывает Конференции, Административному совету и их вспомогательным комитетам помощь в разработке этих стратегических направлений, обеспечивая их учет в стратегическом плане и программе и бюджете, а также содействует осуществлению вытекающих из них мер в соответствии с приоритетами и уровнями ресурсов, утвержденными на двухлетие.
24. Процессы планирования в МБТ будут обеспечивать соответствие как стратегического плана, так и программы и бюджета страновым рамкам, таким как национальные планы, страновые программы достойного труда и рамочные программы ООН по сотрудничеству в области устойчивого развития. В этих целях в процессах планирования должны учитываться различные этапы развития стран, чтобы предоставляемые им услуги, в том числе в рамках сотрудничества в целях развития, лучше соответствовали их потребностям. МБТ будет укреплять связь между долгосрочными приоритетами стратегического плана и операционными результатами и продуктами, содержащимися в программе и бюджете на двухлетие, одновременно сокращая дублирование в процессах планирования и предоставления отчетности. Единая система результатов в рамках МБТ, подкрепленная усовершенствованными механизмами контроля, обеспечит стратегическую преэминентность, одновременно позволяя осуществлять адаптивное управление и своевременно принимать корректирующие меры.

25. Для обеспечения эффективного исполнения программы и бюджета в условиях ограниченных ресурсов МБТ будет укреплять управление, ориентированное на результаты, обеспечивая более четкое распределение полномочий, ответственности и подотчетности на всех уровнях для достижения промежуточных и конечных результатов, а также для использования ресурсов. *Распределение* ресурсов будет определяться стратегическими результатами и связанными с ними продуктами, а не организационными структурами. *Управление* ресурсами будет делегировано на самый низкий уровень, что предоставит возможность руководителям в штаб-квартире и полевых бюро выполнять свою программу работы согласованно, эффективно и гибко.

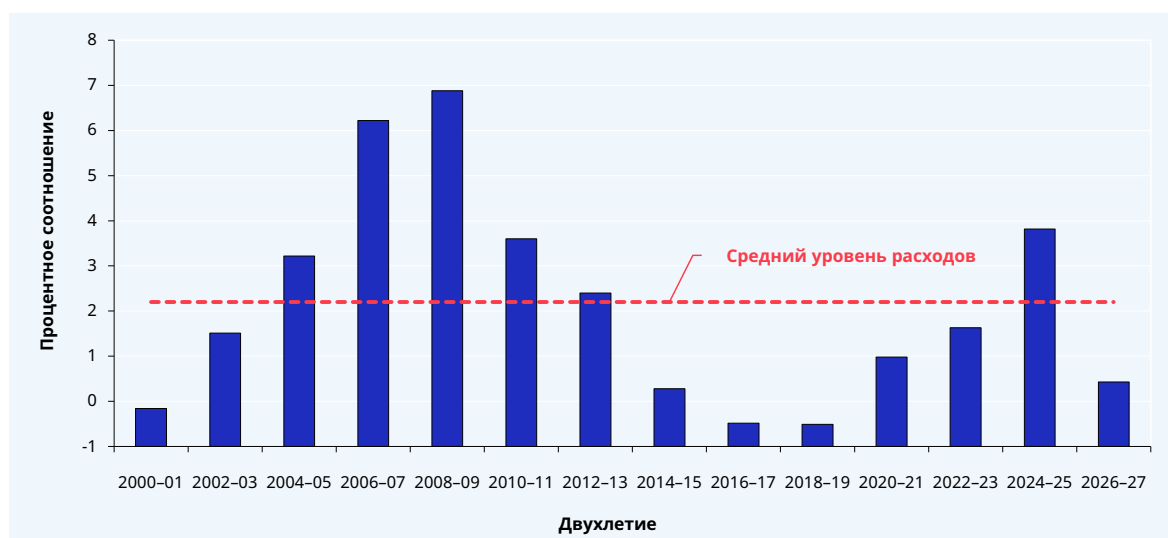
► Организационная модель

26. В этом разделе представлены предложения по организационной реформе в рамках двух финансовых сценариев. Первый сценарий предполагает ограниченное, но устойчивое сокращение реальной стоимости регулярного бюджета в соответствии с утвержденным бюджетом с нулевым номинальным ростом на 2026–27 годы. Второй сценарий предполагает более значительный дефицит в размере до 20% в 2026–27 годах в результате неполучения значительной части установленных взносов в регулярный бюджет. В приложении II представлена дополнительная информация о проведенном анализе затрат и результатов от мер, предлагаемых в каждом сценарии.

Сценарий 1: Ограниченное сокращение бюджета (нулевой номинальный рост)

27. Бюджет с нулевым номинальным ростом требует реализации мер экономии для компенсации последствий инфляции и других факторов, влияющих на расходы. За последние 14 двухлетий рост расходов, включенных в бюджеты, составил в среднем более 2,13% (что эквивалентно годовой инфляции в 1,41%) (см. рисунок ниже).

► Рисунок: Рост расходов, включенных в бюджеты на двухлетие (в %)



28. Для обеспечения эффективности и результативности деятельности Организации необходимо прогнозировать влияние инфляции на будущие бюджеты. При годовом уровне

инфляции в 1,5% регулярному бюджету на 2028–29 годы потребуется дополнительно 21 млн швейцарских франков, а к 2030–31 году эта сумма увеличится до 42 млн швейцарских франков. Если годовой уровень инфляции повысится до 2%, то прогнозируемая экономия в размере 6% будет полностью нивелирована еще до конца двухлетия 2030–31 годов.

29. Если в условиях такого давления полагаться исключительно на реактивные корректировки, МБТ будет располагать структурами, не соответствующими имеющимся ресурсам, что поставит под угрозу реализацию программ. Заблаговременно интегрируя сэкономленные средства в преддверии роста затрат, Организация сможет более эффективно вносить необходимые изменения для обеспечения продуктивной деятельности, сохраняя при этом гибкость для реинвестирования в случае более благоприятных показателей инфляции.
30. В данном сценарии МБТ предлагает реализацию ряда мер по повышению эффективности выполнения основного мандата как на глобальном, так и на страновом уровне, а также осуществление инициатив по выявлению возможностей дополнительной экономии средств и ресурсов (см. таблицу 1). Реализация этих мер потребует первоначальных инвестиций в размере около 34,8 млн долл. США, включая расходы на перевод персонала, согласованное прекращение службы и процессы реструктуризации. Эти инвестиции, несмотря на свою значимость, направлены на достижение значительного повышения эффективности в среднесрочной перспективе. Ожидается, что после полной реализации этих мер экономия составит около 58,3 млн долл. США за двухлетие, что эквивалентно 6,3% регулярного бюджета на 2026–27 годы¹⁴.

¹⁴ Хотя эти оценки основаны на текущих данных и операционном планировании, их следует рассматривать как ориентировочные прогнозы, призванные служить руководством для принятия решений, а не обязательства.

► Таблица 1. Меры, предлагаемые в рамках сценария 1

Предлагаемые меры	○ Реструктуризация МБТ: сокращение числа руководящих должностей и консолидация департаментов ○ Перевод отдельных групп и команд сотрудников из Женевы в Турин и другие места службы ○ Укрепление технического потенциала в регионах и стратегическое согласование со штаб-квартирой ○ Децентрализация проектов сотрудничества в целях развития ○ Перевод двух региональных бюро ○ Назначение национальных координаторов ○ Участие принимающих стран в финансировании расходов бюро в Токио и Западной Европе ○ Создание Глобального центра обслуживания ○ Согласованное прекращение службы ○ Аренда офисных помещений в Женеве ○ Сокращение расходов, не связанных с персоналом, и оптимизация рабочих процессов				
Ориентировочные единовременные расходы	34,8 млн долл. США	Ожидаемая экономия за двухлетие	58,3 млн долл. США (6,3% бюджета на 2026–27 гг.)	Сроки:	2026–29 гг.

31. Все предлагаемые меры будут осуществляться после надлежащих консультаций — и, при необходимости, переговоров — с Профсоюзом персонала в соответствии с *Руководящими принципами по управлению процессами изменений и реструктуризации*, принятыми паритетным согласительным комитетом МОТ. Составление бюджета расходов на персонал и прочих расходов будет осуществляться в рамках регулярного процесса составления программы и бюджета.

Реструктуризация МБТ: сокращение числа руководящих должностей и консолидация департаментов

32. Организационная модель МОТ должна обеспечивать выполнение основного мандата Организации. Следовательно, структура МБТ должна быть приведена в соответствие с четырьмя стратегическими задачами Программы достойного труда, способствовать улучшению синергии и сотрудничества между штаб-квартирой и полевыми бюро и отражать важность предоставления эффективных и надлежащих услуг поддержки. С этой целью предлагается оптимизировать структуру штаб-квартиры путем сокращения числа руководящих должностей и организационных подразделений (см. предлагаемую организационную структуру в приложении III). Ожидается, что эта модель организации обеспечит ясность ролей, а также порядок подчинения и подотчетности.
33. Предлагаемая реорганизация, предполагающая объединение семи политических департаментов в четыре, будет способствовать междисциплинарному сотрудничеству и более полному соответствию стратегическим задачам Программы достойного труда. Реструктуризация позволит объединить политические функции в рамках единого руководства, тем самым повысив стратегическую согласованность, подотчетность и процесс принятия решений. Она позволит: i) сократить дублирование усилий, оптимизировать порядок подчинения и согласовать идеи в области политики в рамках всего МБТ; ii) улучшить координацию между нормативными, техническими и аналитическими направлениями работы; iii) обеспечить согласованность политических рекомендаций по

всем тематическим областям и их более прямую увязку с потребностями полевых бюро и глобальными приоритетами, позволяя решать сложные проблемы в сфере труда и управлять процессами перехода, выходящими за рамки департаментов; iv) более гибко перераспределять расходы по мере возникновения новых задач. Четыре программы первоочередных действий будут и впредь способствовать реализации комплексных действий в масштабах всего МБТ и созданию механизмов совместной работы в ключевых областях, охватывающих все результаты в области политики, при активном участии департаментов в штаб-квартире и полевых бюро. В 2026 году МБТ проведет обзор программ первоочередных действий с целью принятия обоснованных решений относительно их будущего.

34. Для обеспечения эффективной реализации реформы и учета необходимости наращивания потенциала в полевых бюро будет создана должность «Заместителя Генерального директора по регионам и директора Бюро Генерального директора». Занимающий эту должность сотрудник будет отвечать за управление Бюро Генерального директора и стратегическое руководство процессом управления изменениями во всех регионах, обеспечивая согласованность в оказании технической помощи и ее соответствие приоритетам Организации. Эта должность также укрепит двустороннее взаимодействие между подразделениями в полевых бюро и штаб-квартирой и тем самым будет способствовать согласованности политической и технической помощи, содействовать обмену знаниями и передовым опытом и обеспечивать эффективный учет региональных приоритетов и потребностей трехсторонних участников в корпоративном планировании и принятии решений.
35. По завершении реорганизации кластеров и департаментов, а также с учетом прогресса в реализации других мер, принятых по итогам обзора, включая перевод персонала, МБТ определит соответствующие службы и подразделения в рамках каждого департамента. С этой целью под руководством старших руководителей будет проведен консультативный процесс, в рамках которого МБТ обеспечит, чтобы организационная структура продолжала поддерживать необходимый потенциал для реализации всех взаимосвязанных элементов основного мандата МОТ¹⁵, в том числе в таких важных областях, как гендерное равенство, трудовая миграция и секторальная политика, и внесет коррективы для интеграции соответствующих функций в оптимизированную структуру МБТ.
36. Пересмотр организационной структуры МБТ предполагает значительное сокращение числа руководящих должностей путем их упразднения или реклассификации. В частности, число должностей помощника Генерального директора будет сокращено с 11 до 4, число должностей уровня D2 в штаб-квартире — с 19 до 16. Кроме того, будет сокращено как минимум семь должностей уровня D1 во всех кластерах в Женеве. В процессе реструктуризации новых департаментов могут быть определены дополнительные подлежащие упразднению.

Перевод отдельных групп или команд сотрудников МОТ

37. Штаб-квартира МОТ в Женеве останется стратегическим и политическим центром Организации. МБТ высоко ценит поддержку, оказываемую принимающей страной, и синергию, поддерживаемую с другими организациями и постоянными представительствами государств-членов, расположенными в Женеве, и продолжит тесное сотрудничество с правительством Швейцарии. Таким образом, группа старших руководителей и директора

¹⁵ См. пункт 16.

департаментов, бюро и подразделений¹⁶, а также весь персонал, обеспечивающий целостность и согласованность политической поддержки, останутся в штаб-квартире МОТ в Женеве для обеспечения преемственности, институциональной согласованности, диалога с постоянными представительствами и трехсторонними участниками, а также выполнения глобальных функций управления Организации.

- 38.** Тем не менее, исходя из соображений экономической эффективности, МБТ может перевести отдельные группы или команды сотрудников любого кластера, выполняющие определенные функции, в места службы, обладающие финансовыми и стратегическими преимуществами. В первую очередь это касается автономных групп, которые могут быть переведены без фрагментации их деятельности или неблагоприятного влияния на глобальную деятельность в области политики, которые имеют четко определенные роли, функции и результаты, а также деятельность которых является независимой, например в области управления знаниями, коммуникации, внешних связей или административного управления. Определение групп, которые могут быть переведены в другие места службы, будет осуществляться в рамках консультативного процесса под руководством группы старших руководителей. Отбор сотрудников для перевода будет производиться на основе объективных критериев, таких как функциональная значимость и операционная эффективность. При принятии решений также будут учитываться профили сотрудников и их личные обстоятельства, требования к обеспечению непрерывности деятельности и распределение функций между местами службы.
- 39.** Эта мера рассматривается в первую очередь в целях экономии средств, учитывая разницу в расходах, существующую между местами службы для сотрудников, нанимаемых на международной и местной основе. Например, перевод 50 сотрудников категории специалистов¹⁷ из Женевы в Турин потребует первоначальных инвестиций в размере около 2,1 млн долл. США и позволит сэкономить около 6,0 млн долл. США в течение двухлетия.

Возможный перевод персонала в Турин

- 40.** На протяжении более 60 лет Туринский центр и его постоянный штат, насчитывающий около 200 человек, пользуются активной поддержкой со стороны властей Италии на местном, региональном и национальном уровнях. После пандемии COVID-19 Туринский центр стал центром передового опыта, предоставляющим современные услуги по обучению и наращиванию потенциала. Благодаря быстрому внедрению цифровых моделей обучения, включая искусственный интеллект и дополненную виртуальную реальность, Туринский центр больше не ограничивается предоставлением обучения в традиционном очном формате. Эти изменения снизили потребность в учебных помещениях и размещении участников обучения на территории кампуса, поскольку большинство курсов теперь проводятся дистанционно, что позволило освободить офисные помещения. Кроме того, при поддержке правительства Италии Туринский центр реализовал программу реконструкции для дальнейшей оптимизации использования офисных и учебных помещений.
- 41.** Туринский центр расположен в трех часах езды от Женевы и имеет регулярное автобусное сообщение. Департаменты в штаб-квартире и сотрудники Туринского центра поддерживают постоянный контракт друг с другом: технические специалисты штаб-

¹⁶ Бюро юридического советника, Бюро внутреннего аудита и контроля и Бюро по проведению оценок.

¹⁷ Это составляет около 8% от 606 штатных сотрудников категории специалистов и выше, работающих в штаб-квартире МОТ в Женеве (GB.353/PFA/INF/8(Rev.1)).

квартиры проводят обучение в Туринском центре, а сотрудники Туринского центра содействуют реализации инициатив по наращиванию потенциала и использованию технологий и инноваций в деятельности в области политики. Расширение технического присутствия МОТ в Турине, вероятно, будет способствовать укреплению сотрудничества и синергии, в том числе в рамках программ и курсов, предлагаемых Туринской школой развития.

Возможный перевод персонала в другие города

42. МБТ проинформировало государства-члены о том, что оно изучает возможность перевода сотрудников в другие места службы. Правительства ряда стран заявили о своей готовности принять сотрудников МОТ, исходя из того, что такой перевод может предоставить определенные преимущества. В настоящее время эти предложения рассматриваются в рамках процесса обзора на основе следующих критериев:
- наличие соглашения с принимающей страной или возможность его заключения в краткосрочной перспективе;
 - доступность и транспортное сообщение;
 - условия жизни и работы сотрудников и их семей, включая доступ к качественному жилью, а также безопасность и защищенность, образование и здравоохранение и доступ к трудоустройству для супругов;
 - наличие других структур ООН или международных тематических центров в областях, имеющих стратегическое значение для МОТ, а также посольств и дипломатических представительств.

Укрепление технического потенциала в регионах и стратегическая согласованность со штаб-квартирой

43. Одной из основных целей обзора МОТ является усиление воздействия Организации путем улучшения услуг, предоставляемых трехсторонним участникам, посредством расширения сотрудничества между штаб-квартирой и полевыми бюро. Политические департаменты в штаб-квартире обеспечивают стратегическое руководство, разрабатывают политические инструменты и обеспечивают согласованность с глобальными мандатами, в то время как полевые бюро являются основными каналами для оказания технической помощи. Эти отношения являются одновременно взаимодополняющими и симбиотическими, поскольку опыт, накопленный на страновом уровне в области предоставления технической помощи и консультаций, способствует формированию политических рамок и их реализации в полевых бюро, что, в свою очередь, влияет на политический дискурс на глобальном уровне.
44. В качестве крайне важного первого шага на пути к этой более широкой реструктуризации на начальном этапе основное внимание будет уделяться укреплению технического потенциала полевых бюро. Увеличение числа специалистов обеспечит большую гибкость и оперативность реагирования на изменения, облегчит мобильность персонала и создаст более прочную основу для будущих обзоров ролей и обязанностей полевых структур.
45. Численность сотрудников полевых бюро, финансируемых из регулярного бюджета, неуклонно росла в течение предыдущих двухлетий: с 348 должностей категории специалистов в 2012–13 годах до 421 в 2026–27 годах, что представляет собой среднее

увеличение на 10 должностей за двухлетие. Однако этот рост не соответствует растущему спросу на поддержку в полевых бюро: ожидания трехсторонних участников в отношении своевременных и высококачественных консультаций по вопросам политики и технической помощи возросли, в частности в связи с изменениями в сфере труда, усложнившимися национальными условиями и более активным участием МОТ в деятельности страновых групп ООН и рамочных программ ООН по сотрудничеству в области устойчивого развития.

46. МБТ провело консультации о необходимости расширения потенциала МОТ в области оказания поддержки в полевых бюро, как изложено в приложении IV. В качестве первого шага была проведена оценка в пяти региональных бюро с целью определения профиля технических специалистов, необходимых в регионах в рамках регулярного бюджета. В рамках оценки была выявлена потребность в более чем 90 дополнительных специалистах для оказания помощи трехсторонним участникам в областях, предусмотренных основным мандатом МОТ, а также для решения возникающих стратегических задач, что позволило бы расширить охват всех тематических областей и географических регионов. Большинство этих должностей (85%) будут созданы в группах технической поддержки достойного труда, однако некоторые из них будут располагаться в страновых отделениях, охватывающих большое количество стран (например, страновое бюро МОТ для островных государств Тихого океана, группа технической поддержки достойного труда и страновое бюро МОТ для стран Карибского бассейна), или в странах, сталкивающихся с исключительными обстоятельствами (например, страновое бюро МОТ для Украины) или языковыми особенностями (например, страновое бюро МОТ для Анголы, Кабо-Верде, Гвинеи-Бисау, Экваториальной Гвинеи, Мозамбика и Сан-Томе и Принсипи).
47. В условиях нулевого номинального роста бюджета расширение такого масштаба неизбежно потребует перераспределения имеющихся ресурсов либо путем перевода должностей категории специалистов из штаб-квартиры, либо путем создания новых должностей за счет перепрофилирования вакантных должностей в департаментах или перераспределения сэкономленных средств, не связанных с расходами на персонал. Любое решение о переводе сотрудников из штаб-квартиры должно быть взвешенным для учета необходимости сохранения важнейших функций штаб-квартиры, включая ведущую глобальную нормативную роль Организации, политику в области инноваций, поддержку управления, тематические экспертные знания и управление знаниями. Если МБТ определит необходимые профили, соответствующие потребностям регионов, для 72¹⁸ из 90 должностей, единовременные расходы на перевод персонала составят немногим более 4,1 млн долл. США, а экономия в течение двухлетия достигнет 7,4 млн долл. США.
48. Что касается остальных должностей, то, если среди имеющегося персонала не удастся найти сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и навыками (или потенциалом для развития), потребуется выделить ресурсы, полученные за счет мер экономии. Ориентировочные расходы на 18 должностей категории специалистов в полевых бюро составляют 8,0 млн долл. США на двухлетие.
49. Процесс перевода персонала будет интегрирован в стратегию управления талантами Организации, что будет обеспечивать укрепление общей базы навыков, содействовать карьерному росту, а также поддерживать сбалансированное географическое

¹⁸ Это соответствует примерно 24% сотрудников категории специалистов в политических департаментах в штаб-квартире, включая программы первоочередных действий и департаменты, отвечающие за исследования и статистику.

представительство и согласование возможностей персонала с долгосрочными стратегическими приоритетами.

- 50.** В целях поддержки реорганизации технического потенциала МБТ внесет коррективы в стратегическое планирование и составление бюджета, как описано выше, и внедрит рабочие механизмы для обеспечения более эффективного взаимодействия между специалистами в штаб-квартире и полевых бюро, как для деятельности на страновом и региональном уровнях, так и для реализации глобальных мероприятий и продуктов. Это будет включать пересмотр модели управления производительностью для обеспечения ясной подотчетности как перед техническим руководством, так и перед страновым и региональным руководством, а также создание гибких специальных межрегиональных групп для предоставления глобальных продуктов и обмена опытом и знаниями посредством цифровых платформ в целях содействия улучшению качества планирования, реализации, мониторинга и коммуникации. Увеличение числа должностей в полевых бюро будет сопровождаться эквивалентным увеличением внештатных ресурсов и возможностей административной поддержки. Этому отчасти будет способствовать сокращение числа должностей категории общего обслуживания (GS) в штаб-квартире и общая экономическая эффективность должностей в полевых бюро по сравнению с должностями в Женеве.
- 51.** В дополнение к переводу персонала, занимающего технические должности, в полевые бюро, МБТ проведет пересмотр функций, обязанностей, кадрового состава и сферы деятельности региональных и страновых бюро, а также групп технической поддержки достойного труда с целью обеспечения применения наиболее эффективных подходов к предоставлению услуг трехсторонним участникам. В этом контексте МБТ рассмотрит возможность перевода некоторых административных подразделений в полевые бюро, обеспечивающие существенные преимущества с точки зрения сокращения расходов.

Децентрализация проектов сотрудничества в целях развития

- 52.** МБТ активизирует усилия по децентрализации проектов сотрудничества в целях развития и соответствующего персонала в полевые бюро. Эта мера соответствует принципу обеспечения близости к трехсторонним участникам, учету потребностей стран и обеспечению соответствия национальным приоритетам в области развития.
- 53.** Хотя эта мера не приведет к значительной экономии в рамках регулярного бюджета, перевод соответствующего персонала к местам реализации проектов будет способствовать активному вовлечению трехсторонних участников, улучшит координацию со страновыми группами Организации Объединенных Наций и партнерами по развитию, повысит прозрачность и эффективность мероприятий МОТ на национальном и региональном уровнях и сократит расходы на персонал. Эта мера также будет способствовать усилению синергии между нормотворческой деятельностью и рабочими процессами, благодаря чему опыт, полученный в ходе реализации проектов, будет непосредственно влиять на стратегические направления, и наоборот. Процесс децентрализации будет основываться на объективных критериях, связанных со сроками завершения проектов, стратегическими аспектами и доступными ресурсами, а также на результатах консультаций с партнерами по финансированию с целью обеспечения их поддержки и преемственности деятельности.

Перевод двух региональных бюро

54. Хотя обсуждения еще продолжается, а решения зависят, помимо прочего, от заключения соответствующих соглашений с принимающими странами, некоторые функции Регионального бюро МОТ для Европы и Центральной Азии¹⁹ могут быть переданы из Женевы в Будапешт, а функции Регионального бюро МОТ для арабских государств²⁰ — из Бейрута в Доху. Этот перевод позволит сэкономить около 1,4 млн долл. США за двухлетие.

Назначение национальных координаторов

55. Основываясь на успешном опыте в нескольких регионах, МБТ намерено назначить до десяти национальных координаторов в тех странах, где существует значительная потребность в услугах МОТ. Это экономически эффективная модель для стран, где целесообразно сократить операционное присутствие МОТ. Такое национальное представительство будет соответствовать механизмам, используемым другими структурами ООН, в частности специализированными учреждениями и небольшими техническими организациями. Расходы, связанные с этими десятью должностями национальных координаторов, составляют около 1,8 млн долл. США за двухлетие. Ожидается, что эта мера приведет к расширению национального участия, усилению сотрудничества со страновыми группами ООН и повышению эффективности и адаптивности помощи МБТ, оказываемой трехсторонним участникам в целевых странах.

Финансирование бюро МОТ в Японии и Западной Европе

56. С момента своего основания местные бюро МОТ в Токио и Западной Европе²¹ играют важную роль в обмене информацией и представлении Организации, обеспечивая трехсторонним участникам и партнерам платформу для повышения осведомленности об актуальных проблемах в сфере труда. Правительства некоторых принимающих стран положительно отреагировали на просьбу Генерального директора, касающуюся полного покрытия расходов этих бюро, в то время как правительства других стран рассматривают возможные варианты финансирования. Если все заинтересованные правительства дадут положительный ответ, экономия за двухлетие достигнет 2 млн долл. США.

¹⁹ Региональное бюро МОТ для Европы и Центральной Азии, расположенное в Женеве, непосредственно охватывает и поддерживает 13 государств-членов.

²⁰ В настоящее время МБТ изучает возможность переноса Регионального бюро для арабских государств из Бейрута в Доху с сохранением странового бюро в Бейруте для контроля за деятельностью МОТ в Ливане и обеспечения преемственности операций, партнерских отношений и институциональной памяти. Это предложение представлено в ответ на меняющиеся операционные, стратегические и связанные с безопасностью реалии в регионе арабских государств, включая сохраняющуюся нестабильность в Ливане и растущую концентрацию сотрудничества в области развития и политического диалога в странах Персидского залива. Катар располагает стабильной средой, превосходной инфраструктурой, экономичным авиасообщением; кроме того, расходы на перевод персонала в эту страну будут самыми низкими среди всех потенциальных принимающих стран в Персидском заливе. Однако реализация этого предложения по-прежнему подлежит всесторонней оценке финансовых, операционных, политических и кадровых последствий и зависит от результатов продолжающихся переговоров между МОТ и Государством Катар. МОТ привержена обеспечению того, чтобы любое решение о переводе персонала принималось с учетом принципов прозрачности, социального диалога и ее обязанности по защите персонала. Если перевод персонала состоится, он будет постепенным, инклюзивным и тщательно спланированным, чтобы свести к минимуму сбои в работе и обеспечить благополучие сотрудников. Вопросы, связанные с семейными обстоятельствами, стоимостью жизни, школьным образованием и контрактным статусом, будут учитываться в рамках индивидуальных мер.

²¹ Это касается бюро МОТ в Берлине, Лиссабоне, Мадриде, Париже и Риме, но не касается бюро в Брюсселе, которое выполняет функции координационного центра для Европейского союза.

Создание Глобального центра обслуживания

57. Департаменты общеорганизационных служб, такие как Департамент финансового управления, Департамент развития персонала, Департамент управления информацией и технологиями, Департамент внутренних служб и административных вопросов и Бюро закупок, объединяют функции управления, политики и контроля за соблюдением норм, а также функции поддержки рабочих процессов. Это может привести к неэффективности (конфликту приоритетов и ограниченности ресурсов), несоответствию в сфере операционных потребностей и неудовлетворенности внутренних заказчиков, ожидающих гибкости и оперативности.
58. МБТ предлагает передать отдельные административные и вспомогательные службы централизованному Глобальному центру обслуживания, расположенному в таком месте службы, где расходы будут значительно снижены за счет разницы в уровне заработной платы, где будет обеспечено наличие квалифицированной и компетентной местной рабочей силы и учтены другие конкретные критерии перевода персонала (такие как безопасность и качество медицинского обслуживания). Глобальный центр обслуживания будет отвечать за предоставление транзакционных, административных и вспомогательных услуг, которые в настоящее время распределены между штаб-квартирой, региональными и страновыми бюро, в рамках единой структуры.
59. МБТ провело сравнительный анализ передовой практики и опыта, накопленного общепризнанными глобальными и совместными центрами обслуживания, находящимися в ведении таких учреждений, как Программа развития Организации Объединенных Наций, Детский фонд Организации Объединенных Наций, Всемирная организация здравоохранения, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций и Международная организация по миграции²². Предварительные заключения этого анализа указывают на то, что создание Глобального центра обслуживания должно осуществляться поэтапно, при этом вспомогательные функции, связанные с финансовым управлением, людскими ресурсами, закупками и материально-техническим обеспечением, а также информационными технологиями, будут постепенно расширять спектр услуг, предоставляемых через этот центр. Это включает обработку данных о людских ресурсах, закупках, бюджетных и финансовых операциях, мониторинг общего бюджета и проектов, а также некоторые функции сертификации и более сложные централизованные вспомогательные функции. Со временем Глобальный центр обслуживания станет выполнять большую часть этих функций и в конечном итоге станет более крупным операционным подразделением, насчитывающим около 90 должностей. Переход будет осуществляться в тесной координации с функциями по разработке политики и контролю, выполнение которых по-прежнему будет обеспечиваться штаб-квартирой. По мере расширения своей роли Глобальный центр обслуживания мог бы начать предоставлять более комплексные услуги, включая анализ данных, составление отчетности и консультационную поддержку, и стать комплексной операционной платформой для всей Организации.
60. Активно участвуя в работе всей системы ООН, МОТ также изучает возможности создания партнерств с существующими или формирующимися общими службами. Например,

²² В конце сентября 2025 г. Группа по инновациям в бизнесе ООН инициировала технико-экономическое обоснование создания центров совместного обслуживания в масштабах всей ООН. В рамках этого исследования будут оценены варианты консолидации и стандартизации функций операционной поддержки, которые будут рассмотрены при планировании Глобального центра обслуживания МОТ.

в рамках широкой инициативы КВУУ по вопросам управления, охватывающей 18 проектов, направленных на укрепление сотрудничества и сокращение дублирования усилий, МОТ принимает непосредственное участие в деятельности по четырем направлениям: создание единой архитектуры закупок в системе ООН через «глобальный рынок ООН»; объединение закупок ООН на страновом уровне; содействие развитию комплексных закупок в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и общего программного обеспечения; а также участие в деятельности глобального единого центра управления автопарком и услугами ООН. Кроме того, МБТ внимательно следит за прогрессом и возможностями сотрудничества в четырех других областях, касающихся языкового обслуживания на базе искусственного интеллекта, платформы с типовыми контрактами, глобального управления страхованием и координации цепочки поставок в рамках всей системы ООН.

61. Создание Глобального центра обслуживания в соответствии с моделью, описанной в предыдущих пунктах, может потенциально привести к экономии около 12,9 млн долл. США.

Согласованное прекращение службы

62. Генеральный директор предложил персоналу, занимающему должности, финансируемые из регулярного бюджета (категории общего обслуживания, национальные сотрудники, категории специалистов и директора), во всех местах службы и работающему по срочным или бессрочным контрактам, подать заявления на согласованное прекращение трудовых отношений. Всего заявления подали 162 сотрудника. Генеральный директор одобрит только те заявления, которые будут сочтены отвечающими интересам эффективности работы МБТ. Должности, освободившиеся в результате этой процедуры, будут либо упразднены, либо перепрофилированы и/или реклассифицированы в более низкий класс. Некоторые вакантные должности в штаб-квартире будут переведены в полевые бюро, как указано в предыдущем разделе. Для обеспечения того, чтобы решения, принимаемые в этом отношении, учитывали необходимость сохранения сбалансированного набора технических навыков в штаб-квартире, был создан комплексный механизм рассмотрения заявлений.
63. В случае одобрения 75% заявлений и выплаты соответствующей компенсации в размере около 15,6 млн долл. США экономия за двухлетие составит около 18,7 млн долл. США, из которых 6,1 млн долл. США уже учтены в предполагаемой экономии от перевода сотрудников, занимающих технические должности, и создания Глобального центра обслуживания. Это означает, что чистая экономия средств, полученная в результате согласованного прекращения службы, будет полностью реализована только начиная с двухлетия 2028–29 годов.

Аренда офисных помещений

64. Перевод персонала освободит офисные помещения в Женеве. Кроме того, МБТ внедряет программу оптимизации офисных помещений. Как минимум два этажа здания штаб-квартиры МОТ будут освобождены и сданы в аренду другим учреждениям ООН. На момент подготовки настоящего документа и с учетом продолжающихся переговоров доход от аренды оценивается в 5,4 млн долл. США за двухлетие. По мере осуществления перевода персонала один или два дополнительных этажа могут быть освобождены и сданы в аренду.

Сокращение расходов, не связанных с персоналом, и оптимизация рабочих процессов

65. В ходе консультаций и рассмотрения предложений по персоналу МБТ выявило ряд категорий расходов, не связанных с персоналом, которые можно сократить за счет оптимизации рабочих процессов, организации совещаний, сокращения командировок и публикаций. В совокупности эти меры могут принести экономию в размере около 8 млн долл. США.
66. МБТ будет проводить заседания Глобальной технической группы и другие крупные внутренние совещания в дистанционном, а не в очном формате.
67. Предлагается провести консультации с трехсторонними участниками с целью сокращения количества секторальных совещаний с шести до четырех в год и проведения этих совещаний в дистанционном формате и/или в тех регионах, где соответствующая секторальная деятельность наиболее актуальна. МБТ также пересмотрит количество, масштаб и периодичность других технических и экспертных совещаний, с тем чтобы провести анализ их практической ценности для трехсторонних участников, для определения трехсторонними участниками.
68. При подготовке официальных документов МБТ будет более активно использовать инструменты машинного перевода, в том числе путем постепенного внедрения технологий искусственного интеллекта с учетом конкретных требований МОТ. МБТ провело тестирование технологий искусственного интеллекта для устного перевода в ходе официальных заседаний. Хотя эти инновации еще не являются полностью надежными, в течение нескольких лет они могут повысить производительность и обеспечить значительную экономию средств, которые можно будет реинвестировать в технические услуги в полевых бюро. Кроме того, МБТ полностью откажется от печати официальных документов и будет публиковать их только в электронном виде, что повысит их доступность и сократит расходы.
69. Административный совет в настоящее время рассматривает итоги и рекомендации трехстороннего совещания по обзору функционирования Административного совета, проходившего 5–8 мая 2025 года²³. Учитывая, что экономия средств в результате такого процедурного обзора, вероятно, будет ограниченной, МБТ изучает дополнительные меры по повышению эффективности, в том числе в области производства официальных документов. Ожидается, что эти меры, которые будут представлены Административному совету в 2026 году для рассмотрения и принятия решения, позволят добиться более существенной экономии средств.
70. МБТ объединит свои существующие флагманские доклады по вопросам заработной платы, социального диалога и социальной защиты, а также доклад «Перспективы занятости и социальной защиты в мире» в единую серию флагманских докладов МОТ о сфере труда в целях их более широкого распространения и повышения их воздействия.
71. Редактирование, корректорская правка и форматирование всех публикаций МОТ будут централизованы и переданы в ведение отдела публикаций и издательской деятельности Департамента внутренних служб и административных вопросов. Это обеспечит доступность и удобство поиска публикаций, а также сократит сроки их производства и связанные с этим расходы.

²³ GB.355/INS/6.

72. В мае 2025 года Генеральный директор поручил всем административным подразделениям в штаб-квартире и полевых бюро сократить расходы на командировки в текущем году на 30%. Кроме того, МБТ продолжит переговоры с Профсоюзом персонала о внедрении дополнительных мер экономии средств в рамках политики в области командировок. МБТ также установит ограничение на количество должностных лиц МОТ, выезжающих на любые мероприятия. Эти правила будут применяться в отношении всех источников финансирования, включая внебюджетные фонды сотрудничества в целях развития.
73. МБТ продолжит анализ рабочих процессов с целью их оптимизации для повышения результативности, скорости и экономической эффективности. Эти усилия будут основываться на идеях, предложенных сотрудниками на различных форумах, и результатах недавних аудитов и оценок, а также будут учитывать итоги дальнейших запланированных консультаций, в том числе с Профсоюзом персонала. Предлагаемые изменения будут направлены на использование потенциала автоматизации, цифровой трансформации и искусственного интеллекта в целях повышения производительности, освобождения сотрудников от рутинных задач и предоставления им возможности сосредоточиться на работе, имеющей большую ценность. Это направление работы будет тесно увязано с инициативой по созданию Глобального центра обслуживания. Результаты анализа будут представлены Административному совету в марте 2026 года.

Сценарий 2: Значительный дефицит бюджета (15–20%)

74. Как уже отмечалось выше, существует реальный риск резкого сокращения доходов, в случае если часть установленных взносов за 2026–27 годы не будет получена. МБТ удвоит свои усилия по обеспечению того, чтобы все государства-члены вносили свои взносы в установленном размере, однако, если дефицит окажется значительным, для корректировки программы работы и расходов потребуются чрезвычайные меры, выходящие за рамки мер, указанных в сценарии 1. С учетом значительных последствий для персонала и Организации меры, которые будут реализованы в рамках этого сценария, будут подвергнуты тщательному анализу, а также будут обсуждаться с трехсторонними участниками, старшими руководителями и Профсоюзом персонала. В начале 2026 года МБТ проведет оценку финансового положения, чтобы определить целесообразность представления конкретных предложений Административному совету в марте 2026 года.
75. Реализация сокращения бюджета в таком масштабе неизбежно повлечет за собой пересмотр утвержденной программы работы на двухлетие. При проведении пересмотра, в соответствии с руководящими указаниями Административного совета, МБТ могло бы сосредоточиться на сохранении согласованных промежуточных и конечных результатов, одновременно корректируя стратегии, ожидаемые результаты и целевые показатели по мере необходимости. Бюджетные ассигнования на достижение различных результатов не будут сокращаться строго пропорционально: решения будут приниматься с учетом важности каждой области для основного мандата МОТ, потребностей регионов, особенно в странах глобального Юга, и наличия внебюджетных ресурсов. В этом контексте МБТ также будет стремиться использовать и укреплять сотрудничество по линии Юг — Юг и трехстороннее сотрудничество, а также обмен передовым опытом между государствами-членами и трехсторонними участниками в качестве средства для поддержания инноваций в области политики, расширения партнерских отношений и смягчения воздействия ограниченности ресурсов на достижение результатов.
76. Краткое изложение мер, которые МБТ могло бы принять в случае реализации этого сценария, приводится в таблице 2, а краткое описание каждой меры приводится после

таблицы. Потенциальное сокращение бюджета в таблице указано в чистом выражении (включая единовременные расходы, которые предстоит понести в течение двухлетия). Важно подчеркнуть, что указанные цифры являются оценочными и не представляют собой обязательств.

► **Таблица 2. Краткое изложение потенциальных мер в рамках сценария 2**

Мера	Сокращение бюджета в 2026–27 гг.	% от общего бюджета (930,5 млн долл. США)
Меры, запланированные в рамках сценария 1, с изменениями	18,1 млн долл. США	1,9%
Сокращение ассигнований, не связанных с персоналом	69,7 млн долл. США	7,5%
Приостановление найма персонала	5,0 млн долл. США	0,5%
Сокращение количества должностей в случае дефицита от 15 до 20%	от 46,8 млн до 93,2 млн долл. США	5,0–10,0%
Всего	от 139,6 млн до 186,0 млн долл. США	15,0–20,0%

Меры, запланированные в рамках сценария 1, с изменениями

77. Некоторые меры, предлагаемые в рамках сценария 1, могут быть сохранены в случае значительного дефицита бюджета, в то время как остальные меры должны быть отменены или изменены, поскольку их применение повлечет за собой высокие единовременные расходы, которые МБТ не сможет покрыть (см. таблицу 3). В частности, создание дополнительных должностей технических специалистов или национальных координаторов в регионах будет невозможным. Планируемый перевод персонала, в том числе связанный с созданием Глобального центра обслуживания, следует пересмотреть или отложить, если принимающие государства-члены не согласятся покрыть первоначальные единовременные расходы. Следует пересмотреть согласованное прекращение службы с учетом наличия финансовых ресурсов в первом полугодии двухлетия, а также возможности экономии в этот период за счет упразднения должностей или использования прекращения службы для содействия переводу персонала. Цель укрепления технического потенциала в регионах в рамках этого сценария будет сохранена, однако перевод технических специалистов будет возможен только в том случае, если сопутствующие расходы будут компенсированы экономией, достигнутой в 2026–27 годах. После вычета единовременных затрат экономия в результате пересмотренных мер может составить около 18,1 млн долл. США.

► **Таблица 3. Обзор мер, предлагаемых в рамках сценария 1**

Меры, запланированные в сценарии 1	Предложения в сценарии 2
Реструктуризация МБТ	Мера сохранена
Перевод отдельных групп или команд сотрудников из Женевы в Турин и другие места службы	Мера ограничена переводами персонала, не требующими затрат или позволяющими получить немедленную экономию

Меры, запланированные в сценарии 1	Предложения в сценарии 2
Усиление технического потенциала в регионах и стратегическое согласование со штаб-квартирой	Мера ограничена переводами персонала, не требующими затрат. Создание новых должностей не планируется
Децентрализация проектов сотрудничества в целях развития	Мера сохранена
Перевод двух региональных бюро	Мера сохранена
Назначение национальных координаторов	Мера отменена
Поддержка со стороны принимающих стран для покрытия расходов бюро MOT в Токио и Западной Европе	Мера сохранена
Создание Глобального центра обслуживания	Мера пересмотрена или отложена. Перевод персонала возможен только при отсутствии дополнительных затрат
Согласованное прекращение службы	Мера пересмотрена с учетом наличия ресурсов и возможности экономии средств в течение двухлетия
Аренда офисных помещений в Женеве	Мера сохранена
Сокращение расходов, не связанных с персоналом, и оптимизация рабочих процессов	Мера сохранена и расширена

Сокращение расходов, не связанных с персоналом

- 78.** МБТ будет стремиться к сокращению бюджетных расходов, не связанных с персоналом, обеспечивая при этом покрытие постоянных издержек и сохранение основных услуг для трехсторонних участников. Это предложение включает и расширяет меры, указанные в сценарии 1. В ходе предварительного анализа МБТ выявило возможности сокращения расходов, не связанных с персоналом, примерно на 25%, что может привести к сокращению бюджета на 69,7 млн долл. США (около 7,5% от общего бюджета). Это включает сокращение на 25% ассигнований на счет технического сотрудничества в рамках регулярного бюджета (что эквивалентно 11 млн долл. США) и сокращение бюджета на командировки, договорные услуги, поставки, оборудование, стипендии и гранты на 25–30% (около 37,7 млн долл. США). В зависимости от текущего процесса реформирования ООН, взносы в структуры общей системы и в совместную административную деятельность могут быть сокращены примерно на 15% (1,5 млн долл. США), а выделение ассигнований в Фонд зданий и размещения (8 млн долл. США) может быть приостановлено при условии одобрения Административным советом. Кроме того, будет временно прекращено финансирование развития персонала (8,7 млн долл. США). Сокращение бюджета, выделяемого на основную деятельность, ограничит возможности МБТ по предоставлению услуг трехсторонним участникам. Начиная с 2028–29 годов, по мере экономии средств за счет других мер, финансирование по этим статьям бюджета будет постепенно возобновляться.

Дополнительное приостановление найма персонала

- 79.** Что касается расходов на персонал, то в целях минимизации случаев увольнений сотрудников не по собственному желанию МБТ сохранит приостановку внешнего найма

персонала сверх 11-месячного периода, установленного для 40 должностей в бюджете, утвержденном Международной конференцией труда в июне 2025 года. Продление этой меры до конца двухлетия приведет к экономии около 5 млн долл. США.

Сокращение количества должностей

80. Если бюджетные ограничения потребуют более значительной экономии, чем та, которая может быть достигнута с помощью описанных выше мер, МБТ может быть вынуждено приступить к сокращению количества должностей²⁴. В этой ситуации будут предприняты все усилия для смягчения последствий для персонала, в первую очередь путем упразднения вакантных должностей, в том числе образовавшихся в результате приостановки найма персонала и согласованного прекращения службы. Кроме того, будет рассмотрена возможность перевода и перераспределения персонала на имеющиеся должности в соответствии с установленными правилами и процедурами. В тех случаях, когда это невозможно, увольнения персонала будут осуществляться в соответствии с Положениями о персонале при соблюдении надлежащей процедуры и всех применимых прав.
81. Исходя из анализа основных должностей, финансируемых из регулярного бюджета, по всем классам и местам службы, для сокращения бюджета на 46,8 млн долл. США необходимо будет упразднить около 130–140 должностей. Если предположить, что необходимое сокращение бюджета достигнет 93,2 млн долл. США, то число должностей увеличится до 285–295.

► Заключение и график реализации

82. Процесс обзора MOT будет по-прежнему находиться под непосредственным контролем Генерального директора. Реализация мер, предлагаемых в настоящем документе, будет осуществляться поэтапно, с обеспечением строгой последовательности, разумной гибкости, прозрачности и постоянного взаимодействия с персоналом и трехсторонними участниками. Данный процесс будет основываться на решениях, принятых Административным советом на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.), а также с учетом развития финансовой ситуации Организации в начале 2026 года.
83. Сразу после завершения 355-й сессии (ноябрь 2025 г.) МБТ примет подготовительные и структурные меры, которые будут реализованы независимо от финансового сценария в соответствии с решением Административного совета. К таким мерам относятся:
 - создание целевой группы, ответственной за пересмотр приоритетных направлений деятельности с учетом основного мандата (см. пункт 21);

²⁴ В качестве альтернативы МБТ рассмотрело возможность временного сокращения рабочего времени для всех сотрудников до 80%. Однако такой подход привел бы к значительному снижению как заработной платы, так и пенсионных взносов, что имело бы долгосрочные финансовые последствия для персонала. Более того, равномерное сокращение рабочего времени не обязательно привело бы к пропорциональному снижению рабочей нагрузки, что поставило бы под угрозу своевременное и эффективное выполнение основных функций. Эта мера была бы сложна в реализации и привела бы к дальнейшему усугублению проблемы неэффективности. Кроме того, ее воздействие было бы неравномерным, поскольку такое сокращение в непропорционально большей степени затронуло бы сотрудников нижних классов в случаях, когда рабочая нагрузка не могла бы быть снижена должным образом. По этим причинам данный подход не считается жизнеспособным, за исключением, возможно, случаев необходимого реагирования на критическую ситуацию с денежными потоками в течение строго ограниченного периода времени.

- создание группы по управлению изменениями для контроля и координации действий, предпринимаемых в рамках обзора, поддержки руководства и персонала в переходный период, координации внутренней коммуникации и обратной связи, мониторинга рисков, обеспечения непрерывности деятельности и поддержания диалога с Профсоюзом персонала;
 - начало реорганизации структуры управления и консолидации департаментов, в том числе путем консультаций с Профсоюзом персонала и соответствующими подразделениями;
 - подготовка детального плана поэтапного перевода отдельных подразделений и укрепление предложения о создании Глобального центра обслуживания;
 - завершение оценки технических потребностей в регионах и определение соответствующих должностей, которые могут быть перераспределены, а также подготовка необходимых административных и логистических мер.
- 84.** Эти меры будут реализованы в рамках существующих финансовых ресурсов и Положений о персонале.
- 85.** В рамках своего доклада на сессии Административного совета в марте 2026 года Генеральный директор представит дополнительную информацию о процессе обзора и любых необходимых конкретных предложениях, отражающих финансовые перспективы на 2026–27 годы. Предложенные на этом этапе меры будут зависеть от состояния денежных потоков Организации и фактически полученных взносов. Документ также будет содержать выводы целевой группы, созданной для анализа приоритетов на двухлетие.
- 86.** В случае если в начале 2026 года МБТ столкнется со значительным дефицитом имеющихся средств, то есть если значительная часть невыплаченных взносов не будет получена, документ, представляемый Административному совету, также будет включать набор чрезвычайных мер в рамках сценария 2 и соответствующие корректировки в программы работы на 2026–27 годы. Эти меры будут направлены на обеспечение финансовой устойчивости МОТ при сохранении ее основного мандата и минимизации любых негативных последствий для персонала. Расходная часть бюджета будет сокращаться по мере необходимости, но взносы будут сохранены на уровне 100% от утвержденной шкалы на двухлетие.
- 87.** В случае неизбежности сокращения численности персонала решения о сокращении должностей будут основываться на следующих общих принципах:
- приоритет будет отдаваться упразднению вакантных должностей, в том числе тех, которые образовались в результате согласованного прекращения службы или естественной убыли кадров;
 - в случае уже занятых должностей МБТ сначала будет искать возможности перевода или перераспределения персонала в соответствии с квалификацией и организационными потребностями;
 - увольнения сотрудников, при необходимости, будут осуществляться в полном соответствии с Положениями о персонале, с соблюдением принципов прозрачности и справедливости, а также надлежащих процедур;
 - внимание будет уделяться сохранению необходимого технического и операционного потенциала, экспертных знаний и институциональной памяти, особенно в областях, имеющих решающее значение для основного мандата МОТ.

88. Применяя эти принципы, МБТ будет стремиться к тому, чтобы кадровые изменения не оказывали непропорционального влияния на женщин или молодых сотрудников и чтобы решения принимались с должным учетом приверженности Организации принципам инклюзии и равных возможностей.
89. Сложные обстоятельства требуют решительных действий, которые должны предприниматься в рамках конструктивных и уважительных консультаций в соответствии с Положениями о персонале и коллективным соглашением между руководством Организации и Профсоюзом персонала. В связи с этим МБТ продолжит взаимодействие с Профсоюзом персонала, сотрудниками и трехсторонними участниками, используя все доступные каналы. Постоянное участие персонала будет иметь решающее значение на протяжении всего процесса. Особое внимание необходимо уделять последствиям для персонала и влиянию на индивидуальные обстоятельства, и этот принцип будет определять реализацию всех соответствующих мер.

► Предлагаемое решение

90. Административный совет:

- a) одобрил общее стратегическое направление обзора МОТ и поручил Генеральному директору принять во внимание его рекомендации в процессе реализации последующих мер, изложенных в документе GB.355/INS/7, а также в ходе осуществления мер по реформированию;
- b) поручил Генеральному директору представить Административному совету на 356-й сессии (март 2026 г.) дополнительные предложения, которые позволят ему:
 - i) принять все необходимые решения, в том числе касающиеся финансовых последствий в рамках меняющейся ситуации;
 - ii) предоставить рекомендации по пересмотру приоритетных направлений работы и другим связанным с этим вопросам;
- c) поручил Генеральному директору учесть рекомендации, высказанные в ходе обсуждения документа GB.355/INS/7, при осуществлении инициативы «ООН-80» и разработке стратегий МОТ в области сотрудничества в целях развития и людских ресурсов, которые будут представлены Административному совету на 356-й сессии (март 2026 г.).

► Приложение I

Консультации и источники информации, которые были учтены в рамках обзора МОТ

В настоящем приложении представлен всеобъемлющий обзор проведенных консультаций и различных источников информации, которые к настоящему моменту были использованы в обзоре МОТ. Заключение и выводы, содержащиеся в обзоре, являются результатом многоаспектного подхода, включавшего как устные, так и письменные комментарии широкого круга заинтересованных сторон. В следующих разделах представлен подробный отчет о масштабах обсуждений и консультаций, проведенных с Профсоюзом персонала, социальными партнерами, государствами-членами и персоналом МОТ, а также структурированный набор данных, информация о проведенных совещаниях и индивидуальных предложениях, полученных в рамках Организации.

Консультации

Совещания с Профсоюзом персонала

- В период с апреля по октябрь 2025 года члены Бюро Генерального директора и другие старшие руководители провели 11 встреч с Комитетом профсоюза персонала и/или его представителями для обмена обновленной информацией и обсуждения хода обзора. Генеральный директор дважды встречался с представителями Профсоюза персонала.
- Представители Профсоюза персонала приняли участие в двух встречах по рассмотрению неотложных мер, принятых в июне 2025 года, а также в специальном заседании Глобальной группы управления по вопросам ограничений денежных потоков и ликвидности МБТ.
- В период с мая по октябрь 2025 года Комитет профсоюза персонала и старшие руководители Департамента внутренних служб и административных вопросов провели девять специальных совещаний, посвященных политике в области командировок, и семь неофициальных встреч по вопросам планирования использования помещений.
- В период с мая по сентябрь 2025 года состоялось четыре заседания паритетного согласительного комитета.
- В период с апреля по август 2025 года Группа по обзору провела семь совещаний с Комитетом профсоюза персонала для предоставления информации и обмена мнениями о ходе процесса обзора, ожиданиях персонала, принципах и объеме переговоров, последствиях нулевого номинального роста бюджета и предложении по наращиванию технического потенциала в регионах.

Неофициальные консультации с трехсторонними участниками и брифинги с государствами-членами

- МБТ провело три раунда неофициальных консультаций с группами Административного совета: 1) консультации, проведенные в мае 2025 года, были посвящены ходу обзора и документу GB.354/INS/5; 2) консультации, проведенные в сентябре и октябре 2025 года, были посвящены предполагаемым мерам по реформированию и финансовым сценариям, на которых должен был основываться окончательный вариант документа GB.355/INS/7.
- В период с июня по сентябрь 2025 года Группа по обзору провела три встречи с представителями принимающей страны, Швейцарии, для обсуждения хода работы и основных предложений. Группа по обзору также провела специальные брифинги и неофициальные встречи с представителями других государств-членов по вопросам возможного перевода персонала. Старшие руководители несколько раз встречались с представителями государств-членов, включая принимающую страну, для обсуждения различных аспектов процесса обзора.

Другие источники информации

Собрания сотрудников

- 9 апреля и 17 сентября 2025 года МБТ провело два собрания для сотрудников с участием Генерального директора и группы старших руководителей, чтобы представить информацию о причинах начала обзора и ходе его проведения и предоставить сотрудникам возможность высказать свои мнения, опасения и предложения относительно обзора.

Совещания, проведенные Группой по обзору

- В период с марта по август 2025 года Группа по обзору провела 50 индивидуальных и совместных совещаний с руководством и сотрудниками МОТ. В частности, она организовала многочисленные совещания со старшими руководителями и директорами, а также специальные совещания с представителями молодых сотрудников и сотрудников с инвалидностью или с иждивенцами с инвалидностью, а также с четырьмя бывшими должностными лицами МОТ, занимавшими руководящие должности во время глубокого финансового кризиса МБТ в 1977 году. Группа по обзору также приняла участие в нескольких заседаниях Глобальной группы управления МОТ, на которых обсуждались конкретные предложения.

Замечания Группы по обзору

- В период с мая по июль 2025 года Группа по обзору, состоящая из 17 сотрудников, провела три заседания. Группа представила устные и письменные замечания по предложению об увеличении числа должностей технических специалистов в полевых бюро, по вопросам, касающимся основного мандата МОТ, и по проекту документа, обсуждавшегося в ходе консультаций.

Платформа для сотрудников по обмену идеями

- МБТ создало внутреннюю платформу, на которой сотрудники могут обмениваться мнениями относительно реформы. В период с марта по июль 2025 года было получено

207 сообщений, содержащих 250 конкретных идей по потенциальным улучшениям в области рабочих процессов и операций, сотрудничества в целях развития, управления людскими ресурсами, проведения совещаний, управления ресурсами, командировок, стратегического планирования и реструктуризации. Эти идеи легли в основу предложений, представленных в документе, и в настоящее время рассматриваются подгруппой, которой поручено оптимизировать рабочие процессы к марту 2026 года. Группа по обзору и подгруппа провели две встречи по обмену мнениями и информацией, а также в целях согласования своих целей и методов работы.

Индивидуальные письменные предложения от руководителей и сотрудников

- Группа по обзору получила и проанализировала 37 индивидуальных письменных предложений от департаментов, отделений и сотрудников по таким вопросам, как управление конференциями, языковое обслуживание, производство документов, публикации, офисные помещения, политика в области командировок, людские ресурсы, партнерства, основной мандат МОТ и приоритетные направления работы, реструктуризация МБТ, использование искусственного интеллекта и цифровых технологий, а также инклюзия лиц с ограниченными возможностями.

Документы

- Группа по обзору ознакомилась с широким спектром институциональных документов, включая стратегические, программные, бюджетные, нормативные и политические документы. К ним относятся Устав МОТ, все декларации МОТ, основные резолюции, недавно принятые Международной конференцией труда и Административным советом, а также официальные документы, касающиеся финансового кризиса МОТ в 1977–78 годах.

Финансовые, кадровые и проектные данные

- Обзор проводился на основе финансовых, кадровых и проектных данных Комплексной системы информации о ресурсах МОТ (ИРИС) и утвержденных Программ и бюджетов на двухлетия 2024–25 и 2026–27 годов, а также соответствующих источников Организации Объединенных Наций.

► Приложение II

Предполагаемые расходы, экономия, сроки, преимущества и недостатки предлагаемых мер в разбивке по сценариям

В приведенной ниже таблице представлены подробные сметы расходов на меры, предлагаемые в рамках двух финансовых сценариев, изложенных в настоящем документе. В ней обобщены предполагаемые единовременные инвестиционные расходы, прогнозируемая экономия за двухлетие, сроки, а также преимущества и недостатки, связанные с каждой мерой. Этот обзор предназначен для оказания содействия Административному совету в оценке затрат и результатов, последствий и рисков.

Прогнозируемая экономия основана на текущих и предыдущих финансовых данных и данных по людским ресурсам, а также призвана дать четкое представление о финансовых требованиях и потенциальных результатах, связанных с предлагаемыми мерами, и обеспечить надежную основу для принятия решений в области политики и реализации. Анализ затрат и результатов сочетает количественные прогнозы с качественной оценкой преимуществ и недостатков, включая нематериальные риски и выгоды, связанные с организационной согласованностью и устойчивостью, принятием решений, репутацией, благополучием персонала и предоставлением услуг.

Реализация предлагаемых мер сопряжена с определенными рисками. Реструктуризация, перевод персонала и согласованное прекращение службы могут привести к нарушениям в предоставлении услуг, дефициту кадров и ухудшению морального духа. Это также может привести к репутационным и операционным рискам, если не будет обеспечена надлежащая коммуникация с персоналом, Профсоюзом персонала или трехсторонними участниками. Для снижения этих рисков МБТ будет применять поэтапный подход к реализации, основанный на надежном управлении изменениями, четкой коммуникации и постоянном взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами.

Наконец, одновременное осуществление мер и инициатив, таких как реструктуризация МБТ, создание Глобального центра обслуживания, перевод сотрудников из штаб-квартиры в полевые бюро и реформирование процессов, усложняет их реализацию. Этот риск необходимо учитывать наряду с риском недостижения результатов, когда ограниченность финансовых ресурсов и задержки в осуществлении могут привести к снижению ожидаемых финансовых результатов.

Для решения этих проблем стратегия по снижению рисков будет включать:

- резерв на покрытие непредвиденных расходов, задержек в реализации и поддержания критически важных функций в переходный период;
- последовательное перераспределение персонала в соответствии с операционной готовностью новых мест службы;
- целевое обучение и поддержку, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новым ролям и производственной среде;
- мониторинг эффективности для обеспечения достижения прогнозируемого повышения эффективности без ущерба для основного мандата МОТ;

- регулярное представление докладов Административному совету о прогрессе, проблемах и извлеченных уроках.

Сочетая структурные реформы с упреждающим управлением рисками, МБТ стремится обеспечить непрерывность предоставления услуг и благополучие персонала, сохранить институциональную целостность МОТ и ее способность эффективно выполнять свой мандат, а также получить максимальную отдачу от инвестиций.

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Сценарий 1: Ограниченное сокращение бюджета (нулевой номинальный рост)			2026–29 гг.	424,5	(34,8)	12,0	58,3			
Реструктуризация МБТ	Упразднение 2 должностей помощника Генерального директора и перепрофилирование 5 должностей помощника Генерального директора до уровня D2	24 месяца работы на должности в соответствии со стандартными затратами за период 2024–25 гг.	2026 г.	7,0	0,0	1,7	1,7	Руководство может взять на себя более широкие портфели проектов Сохраняются механизмы подотчетности на уровне руководства	Более простая иерархия способствует межфункциональному сотрудничеству Оптимизация руководящих должностей повышает ясность функций и подотчетность	Риск чрезмерной нагрузки старших руководителей Возможные проблемы с моральным духом среди высшего руководства в связи с меньшими возможностями для карьерного роста Неопределенность переходного периода в процессе реклассификации Восприятие уменьшения роли региональных директоров
	Перепрофилирование 3 должностей с уровня D2 на уровень D1		2026 г.	3,0	Будут определены позднее	0,3	0,3			
	Упразднение 7 должностей уровня D1		2026 г.	7,0	Будут определены позднее	2,0	4,9			

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Перевод отдельных групп и команд сотрудников в другие города	Перевод сотрудников категории специалистов из Женевы в Турин	См. примечание 1	2026–29 гг.	50,0	(2,1)	2,0	6,0	Расходы и экономия рассчитаны на основе переезда в Турин, завершение которого запланировано до конца 2027 г. Изменения в составе вспомогательного персонала в Женеве, обусловленные согласованным прекращением службы и естественной убылью кадров	Возможное укрепление междисциплинарного сотрудничества Установление более тесных связей между генерированием знаний, консультированием по вопросам политики и обучением (в случае перевода персонала в Турин)	Сложности в семейной и частной жизни переведенных сотрудников, которые могут влиять на производительность их труда Удаление от миссий и партнеров, расположенных в Женеве
	Вспомогательный персонал	См. примечание 2	2026–29 гг.	11,8	(1,5)	0,0	1,7			
Укрепление технического потенциала в регионах	Перевод сотрудников категории специалистов из Женевы в полевые бюро	См. примечание 1	2026–29 гг.	72,0	(4,1)	(0,4)	7,4	Все переводы сотрудников и создание новых должностей начинаются с января 2027 г.	Близость технического потенциала к трехсторонним участникам, большая оперативность	Сложности в семейной и частной жизни переведенных сотрудников, которые могут влиять на производительность их труда
	Создание новых должностей	См. примечание 1	2026–29 гг.	18,0	(1,2)	(4,6)	(8,0)			

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
	Вспомогательный персонал	См. примечание 2	2026–29 гг.	15,3	(2,0)	0,0	3,9	Подбор профилей должностей в штаб-квартире для перевода сотрудников политических департаментов в соответствии с потребностями, выявленными в регионах Согласованное прекращение службы, в результате которого сэкономленные средства могут быть переориентированы на создание новых должностей	Потенциал для укрепления сотрудничества по линии Юг — Юг	Риск снижения глобальной видимости Проблемы координации между различными местами службы Возможная дополнительная нагрузка по оказанию поддержки в отдельных местах службы

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Децентрализация проектов сотрудников сотрудничества в целях развития	Перевод персонала проектов сотрудничества в целях развития из Женевы в соответствующие места службы в зависимости от объема и целей проекта, с сохранением целостности управления проектами	Не применимо	2026–27 гг.	Будут определены позднее	Не применимо	Не применимо	Не применимо	Требуется анализ сроков реализации проекта и приглашений с донорами В принимающих полевых бюро имеются надлежащая инфраструктура и системы поддержки Мобильность и перевод сотрудников возможны в рамках бюджета проекта	Приближение экспертных знаний к бенефициарам проекта, повышение оперативности реагирования Повышение видимости и авторитета сотрудничества МОТ в целях развития на страновом уровне Дополнительные ресурсы, доступные для проектной деятельности	Сложности в семейной и частной жизни переведенных сотрудников, которые могут влиять на производительность их труда Риск неравномерного качества поддержки в случае ограничений местного потенциала Возможное ослабление потенциала некоторых департаментов штаб-квартиры и проблемы с координацией
Перевод двух региональных бюро	Региональное бюро МОТ для Европы и Центральной Азии: перевод сотрудников категории специалистов из Женевы в Будапешт	См. примечание 1	2026–27 гг.	5,0	(0,4)	0,4	0,7	Перевод сотрудников начиная с января 2027 г. после успешного завершения переговоров с потенциальными принимающими странами (решение еще не принято, Будапешт указан в качестве примера для расчета расходов и экономии)	Более тесный контакт с основными группами технической поддержки достойного труда в регионе Поддержка со стороны правительств принимающих стран	Сложности в семейной и частной жизни переведенных сотрудников, которые могут влиять на производительность их труда Ограниченный доступ к миссиям и организациям, расположенным в Женеве

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
	Региональное бюро МОТ для арабских государств: перевод сотрудников категории специалистов из Бейрута в Доху	См. примечание 1	2026–27 гг.	21,8	0,0	0,5	0,7	Перевод сотрудников начиная с середины 2026 г. при условии выделения принимающей страной чрезвычайного взноса на покрытие расходов по переезду, а также наличия соответствующего соглашения с принимающей страной Продолжение работы странового бюро МОТ в Бейруте для Ливана	Улучшение операционной безопасности и стабильности Поддержка со стороны правительства принимающей страны Расширение доступа к региональным организациям и ресурсам, базирующимся в странах Персидского залива	Сложности в семейной и частной жизни переведенных сотрудников, которые могут влиять на производительность их труда Риск снижения восприятия нейтральности в случае зависимости от поддержки принимающей страны Проблемы с обеспечением непрерывности деятельности во время переходного периода Возможные репутационные издержки в связи с вниманием международного сообщества к вопросам труда в регионе Персидского залива

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Назначение национальных координаторов	Создание новых должностей национальных координаторов в отдельных странах	Средние стандартные расходы на существующие должности, рассчитанные на уровне NO-C	2026–29 гг.	10,0	0,0	(0,9)	(1,8)	Сохраняется высокая потребность в услугах МОТ в ключевых странах. Около половины назначений будет произведено в 2026–27 гг. Национальные координаторы могут эффективно работать в условиях меньшего присутствия МОТ Соглашения с принимающими странами и оперативная помощь при поддержке принимающих стран	Расширение видимости и представительства МОТ, в том числе в страновых группах ООН Укрепление прямого взаимодействия с трехсторонними участниками на страновом уровне Укрепление потенциала для налаживания местных партнерских отношений и учета интересов трехсторонних участников в процессах планирования ООН	Риск ограниченного влияния по сравнению с полноценным страновым бюро МОТ Нагрузка на координаторов, работающих в рамках широких областей политики

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Финансирование бюро МОТ в Японии и Западной Европе	Вклад правительств принимающих стран в покрытие операционных расходов, не связанных с персоналом, бюро МОТ в Берлине, Лиссабоне, Мадриде, Париже, Риме и Токио	Оценивается в 50% от расходов бюро, заложенных в бюджете на 2026–27 гг.	2026–27 гг.	Не применимо	0,0	2,0	2,0	Экономия, которая будет достигнута после успешного завершения переговоров с принимающими странами	Укрепление устойчивого присутствия МОТ в этих странах Усиление ответственности принимающих стран и повышение их видимости	Риск восприятия потери независимости Возможные изменения в объеме поддержки в связи со смещением политических или бюджетных приоритетов Уязвимость для репутации в случае расхождения политики принимающего правительства с принципами МОТ
Создание Глобального центра обслуживания	Перевод сотрудников категории специалистов из Женевы в Будапешт	См. примечание 1	2026–29 гг.	50,0	(2,0)	0,0	4,1	Место перевода сотрудников не определено (Будапешт указывается в качестве	Профессионализация вспомогательных услуг Развитие талантов в принимающей стране	Риск снижения качества предоставляемых услуг во время переходного периода
	Вспомогательный персонал	См. примечание 2	2026–29 гг.	33,6	(4,6)	(0,2)	8,8	примера в сценарии потенциальной экономии) с января 2027 г. Предполагается, что принимающая страна предлагает стабильную среду и кадровый резерв	Последовательность и масштабируемость операций	

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Согласованное прекращение службы	Утверждение около 75% полученных согласованных запросов на прекращение службы (всего 162)	Стоимость выходящих пособий и экономия, полученная за счет упразднения, перепрофилирования или перевода должностей	2026 г.	120,0	(15,6)	(3,0)	12,6	Ресурсы, доступные для обработки согласованных компенсационных пакетов при увольнении; сэкономленные средства компенсируют инвестиции в краткосрочной и среднесрочной перспективе	Предотвращение вынужденных увольнений Открытые возможности для согласования численности персонала и перевода на места	Риск потери институциональной памяти Увеличение рабочей нагрузки оставшихся сотрудников Административная нагрузка, связанная с рассмотрением каждого случая в отдельности
Аренда офисных помещений	Аренда двух этажей здания штаб-квартиры МОТ другим подразделениям ООН	Дополнительная аренда 7500 кв. м.	2026–27 гг.	Не применимо	(1,3)	4,1	5,4	Успешное завершение договоров аренды, заключенных в первом полугодии 2026 г. Единоновременные расходы, которые будут понесены в 2025 г. Достаточный спрос со стороны других учреждений ООН Стабильность арендных цен	Повышение экологической устойчивости здания Более неформальное взаимодействие с другими учреждениями ООН в Женеве	Неудобства для персонала и потенциальная потеря производительности во время переходного периода

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Сокращение расходов, не связанных с персоналом, и оптимизация рабочих процессов	Сокращение расходов на командировки на основании указаний руководства, более строгого контроля и изменений в политике в области командировок	Соответствует примерно 35-процентному сокращению бюджета на командировки в 2026–27 гг.	2026–27 гг.	Не применимо	0,0	3,0	3,0	Изменения в политике, касающейся командировок, зависят от успешных переговоров в Паритетном согласительном комитете	Снижение воздействия на окружающую среду Поощрение инновационных форм удаленного взаимодействия	Слабое личное взаимодействие с трехсторонними участниками Риск снижения видимости в некоторых странах
	Отказ от личных встреч и выездных совещаний глобальных технических групп	7 встреч за двухлетие, средняя стоимость каждой составляет около 150 000 долл. США	2026–27 гг.	Не применимо	0,0	1,1	1,1	При расчете экономии не учитываются затраты на дистанционные встречи или другие меры, способствующие командной работе и коммуникации	Снижение углеродного воздействия Возможность расширения участия Стимулирует инновации в сфере языковых услуг	Сокращение возможностей налаживания связей Риск неравномерного доступа к цифровым технологиям в некоторых странах

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
	Объединение флагманских докладов MOT в одну серию под названием «Сфера труда» для их более широкого распространения и повышения их воздействия, с более краткими докладами, адаптированными продуктами знаний и регулярным графиком публикаций	Фактическая стоимость флагманских докладов в 2022–25 гг. (3,8 млн долл. США в год) по сравнению с прогнозируемой стоимостью в 2026–29 гг. (2,8 млн долл. США в год)	2026–29 гг.	Не применимо	0,0	2,0	2,0	На основе предположения о консолидации, согласованности и повышении наглядности и воздействия флагманских докладов, разработанного Комитетом по публикациям и одобренного руководством MOT	Более согласованная и потенциально более эффективная коммуникация, особенно с внешней аудиторией Разнообразные информационные продукты, ориентированные на потребности трехсторонних участников Ускоренный цикл производства Сокращение дублирования рабочей нагрузки для сотрудников политических департаментов, которые могут использовать имеющиеся возможности/ресурсы департамента, ответственного за исследования и публикации	Период адаптации для внешней аудитории

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
	Внедрение централизованного производственного процесса с использованием технологий для выпуска публикаций МОТ, которые в настоящее время находятся в ведении МБТ и департаментов	Фактическая стоимость производства всех публикаций МОТ в 2024–25 гг. по сравнению с расчетной стоимостью производства на платформе публикаций на основе xml	2026–27 гг.	Не применимо	0,0	1,2	1,2	Предложение разработано Группой по производству публикаций и управлению издательской деятельностью Требуется процесса управления изменениями с участием авторов документов во всем МБТ, переподготовки персонала и инвестиций в ИТ	Освобождение времени сотрудников для работы более высокой стоимости Стандартизация повышает прозрачность	Стресс от адаптации для авторов
	Сокращение объема печати документов для Административного совета и Международной конференции труда	Общие расходы на печать документов Административного совета и Конференции в 2024 году: 352 492 долл. США	2026–27 гг.	Не применимо	0,0	0,7	0,7	Требуется соглашение трехсторонних участников Ограниченная печать «по требованию» только для трехсторонних участников, которым это необходимо из-за плохого интернет-соединения на страновом уровне	Снижение углеродного воздействия	Неудобства для отдельных трехсторонних участников

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Сценарий 2: Значительный дефицит бюджета (сокращение на 15–20%)			2026–27 гг.	Будут определены позднее	(13,3) до (10,0)	139,6–186,1	Будет определена позднее			
Реструктуризация МБТ	Как в сценарии 1		2026 г.	19	0,0	4,0	6,9	Как в сценарии 1		
Перевод групп и команд сотрудников из Женевы в другие города	Как в сценарии 1, но с меньшим числом переведенных сотрудников		2026–27 гг.	Будут определены позднее	0,0	0,0	Будет определена позднее	Расходы в 2026–27 гг. должны полностью покрываться за счет экономии, достигнутой в течение двухлетия		
Укрепление технического потенциала в регионах	Как в сценарии 1, но с меньшим числом переведенных сотрудников		2026–27 гг.	Будут определены позднее	0,0	0,0	Будет определена позднее	Расходы в 2026–27 гг. должны полностью покрываться за счет экономии, достигнутой в течение двухлетия		
Децентрализация проектов сотрудничества в целях развития	Как в сценарии 1		2026–27 гг.	Будут определены позднее	Не применимо	Не применимо	Не применимо	Как в сценарии 1		
Перевод двух региональных бюро	Как в сценарии 1		2026–27 гг.	26,8	(0,4)	0,9	1,4	Как в сценарии 1		
Финансирование бюро МОТ в Японии и Западной Европе	Как в сценарии 1		2026–27 гг.	Не применимо	0,0	2,0	2,0	Как в сценарии 1		

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Создание Глобального центра обслуживания	То же, что и в сценарии 1, но с учетом единовременных затрат и покрытия расходов на переезд принимающими государствами-членами		2026–27 гг.	Будут определены позднее	Не применимо	Не применимо	Не применимо	Как в сценарии 1		
Согласованное прекращение службы	Как в сценарии 1, но с учетом возможности экономии средств в течение двухлетия		2026 г.	Будут определены позднее	(6,4)	7,1	13,5	При условии принятия всех предложений, обеспечивающих экономию средств в течение двухлетия В зависимости от наличия ресурсов для покрытия выплат при прекращении службы в начале двухлетия		
Аренда офисных помещений	Как в сценарии 1		2026–27 гг.	Не применимо	(1,3)	4,1	5,4	Как в сценарии 1		
Сокращение расходов, не связанных с персоналом, и оптимизация рабочих процессов	Сокращение ассигнований из регулярного бюджета Фонда технического сотрудничества	Сокращение ассигнований в программе и бюджете на 25%	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	11,5	11,5	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Сокращение объема деятельности по поддержке трехсторонних участников на глобальном и страновом уровнях
	Сокращение ассигнований из регулярного бюджета на командировки, договорные услуги, общие операционные расходы, поставки и материалы, офисное оборудование, стипендии и гранты	Сокращение соответствующих ассигнований в программе и бюджете на 25–30%	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	37,7	37,7	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Сокращение уровня деятельности по поддержке трехсторонних участников на глобальном и страновом уровнях

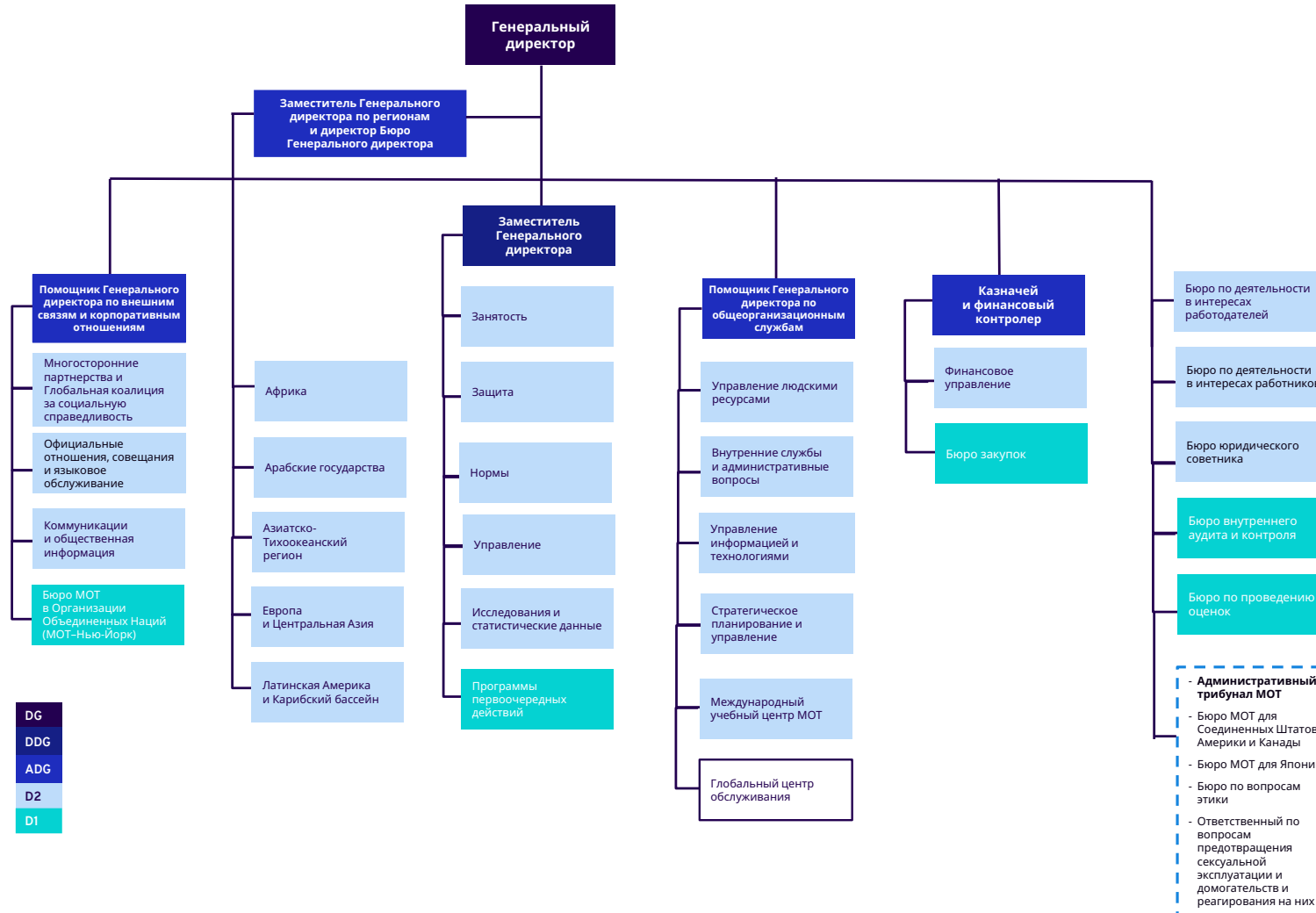
Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единоновременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
	Упразднение бюджетных статей, связанных с взносами в различные фонды, включая мероприятия общей системы ООН	Сокращение соответствующих ассигнований в программе и бюджете на 15%	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	2,3	2,3	Требуется согласие трехсторонних участников. Зависит от прогресса и решений в рамках инициативы «ООН-80»	Отсутствуют	Репутационный риск и потеря поддержки со стороны общей системы ООН и страновых групп ООН, если не будет принято решение о сокращении расходов по всем направлениям
	Приостановление пополнения Фонда управления зданиями	Упразднение ассигнований в программе и бюджете	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	8,2	Будет определена позднее	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Возможное влияние на техническое обслуживание и ремонт зданий MOT
	Сокращение ассигнований на чрезвычайные нужды	Сокращение ассигнований в программе и бюджете на 25%	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	1,3	Будет определена позднее	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Важные проекты, связанные с инфраструктурой MOT, отложены или отменены
	Временная ликвидация Фонда развития персонала	Упразднение ассигнований в программе и бюджете	2026–27 гг.	Не применимо	Не применимо	8,7	Будет определена позднее	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Потеря возможностей для переподготовки или повышения квалификации персонала, что было бы необходимо для поддержки перевода персонала Может пострадать моральный дух персонала

Предлагаемые меры	Описание	Основание для расчета	Сроки	Затронутые должности (эквивалент полной занятости)	Единовременные расходы (млн долл. США)	Чистая экономия за двухлетие 2026–27 гг. (млн долл. США, с учетом единовременных расходов)	Чистая экономия за двухлетие начиная с 2028–29 гг. (млн долл. США)	Предположения и комментарии	Преимущества и возможные выгоды помимо финансовых аспектов	Риски и нематериальные затраты
Дополнительное приостановление найма	Продолжение приостановления внешнего найма (40 должностей на 24 рабочих месяца)	24 месяца работы на должности в соответствии со стандартным затратами за период 2024–25 гг.	2026–27 гг.	40	0,0	5,0	Будет определена позднее	Требуется согласие трехсторонних участников	Отсутствуют	Потеря потенциала в нескольких департаментах и бюро Понижение морального духа персонала и потенциальное увеличение рабочей нагрузки в случае ненадлежащего урегулирования ситуации
Упразднение должностей	Ликвидация ключевых должностей	Количество должностей, необходимых для покрытия дефицита бюджета в размере 15% после применения всех предыдущих мер	2026–27 гг.	130–140	(1,9)	46,8	48,7	Требуется согласие трехсторонних участников Предполагается, что все должности будут упразднены с января 2026 г.	Отсутствуют	Потеря потенциала в нескольких департаментах и бюро Понижение морального духа персонала и потенциальное увеличение рабочей нагрузки в случае ненадлежащего урегулирования ситуации
		Количество должностей, необходимых для покрытия дефицита бюджета в размере 20% после применения всех предыдущих мер	2026–27 гг.	285–295	(5,2)	93,2	98,4			

¹ Разница в заработной плате и связанных с ней доходах, а также в расходах работодателя в различных местах службы; оценка расходов (на основе предыдущих данных и текущих цен) на выплаты при назначениях на службу/переезде, субсидии на проезд к месту службы, перевозку личных вещей сотрудников, мобильность, работу в трудных условиях и аренду жилья. ² Текущие выплаты по заработной плате, шкалы заработной платы в соответствующих местах службы и смета выплат при прекращении службы.

► Приложение III

Предлагаемая структура Организации



► Приложение IV

Методология оценки потребности в техническом персонале в регионах

26 июня 2025 года Группа по обзору подготовила предложение под названием «Укрепление регионального потенциала путем увеличения числа должностей технических специалистов в полевых бюро, финансируемых из регионального бюджета». В предложении были указаны основные причины для укрепления групп технической поддержки достойного труда (DWT) и установлена дорожная карта по его реализации, включающая базовый и целевой показатель:

- Базовый показатель: 183 должности профессиональных технических специалистов в регионах (Программа и бюджет на 2026–27 годы)
- Целевой показатель: 244 должности (которые будут включены в Программу и бюджет на 2030–31 годы)

26 июня 2025 года состоялось обсуждение данного предложения с внутренним консультативным советом MOT, а 7 июля 2025 года данное предложение было представлено Комитету профсоюза персонала. Профсоюз направил свои замечания в письменном виде 23 июля 2025 года, а Департамент развития персонала предоставил дополнительные комментарии 25 июля 2025 года.

В начале июля Группа по обзору предложила пяти региональным директорам определить потребности в технических специалистах по областям политики и географическому расположению в соответствии со следующими критериями:

- предлагаемые профили должны дополнять, а не дублировать существующие (с возможными исключениями в случае DWT, охватывающих большое количество стран);
- большинство новых должностей должно быть расположено там, где уже существует DWT;
- должности должны предлагаться только для стран, в которых уже существует инфраструктура MOT (офисные помещения, вспомогательный персонал и т. д.); также могут быть приняты во внимание проектные бюро, имеющие стратегическое значение и имеющие значительные портфели проектов в области сотрудничества в целях развития;
- страновые бюро, в которых нет DWT, должны иметь не более двух технических должностей, за исключением, возможно, бюро, охватывающих несколько государств-членов;
- в региональных бюро не должна размещаться ни одна из предлагаемых должностей, за исключением случаев, когда для этого есть веские основания.

Кроме того, региональным директорам было предложено указать количество предлагаемых должностей (примерно от одной трети до половины штатной численности на 2026–27 годы) и определить приоритет каждой из них. 9 июля 2025 года Бюро Генерального директора предложило региональным директорам рассмотреть свои возможные

потребности на ближайшие 5–10 лет с учетом меняющейся динамики рынка труда и будущих потребностей трехсторонних участников.

Регионы оценили свои потребности в технических специалистах на основе структурированных внутренних консультаций, в ходе которых были объединены количественные базовые показатели с качественными оценками приоритетов трехсторонних участников и меняющихся потребностей рынка труда. Например, в африканском регионе было проведено четыре субрегиональных консультации, в ходе которых приоритеты были приведены в соответствие с Абиджанской декларацией и Повесткой дня Африканского союза на период до 2063 года, с упором на языковое разнообразие и справедливое предоставление услуг трехсторонним участникам. Регион Северной и Южной Америки использовал шесть руководящих критериев для объединения предлагаемых специалистов по тематическим кластерам (например, занятость, социальная защита, основополагающие принципы и права в сфере труда), обеспечивая, чтобы процесс децентрализации отвечал национальным приоритетам и интересам трехсторонних участников. Арабские государства основывали свои оценки на потребностях трехсторонних участников в таких новых областях, как финансирование социальной защиты, цифровизация и справедливый переход, в то время как Азиатско-Тихоокеанский регион прогнозировал потребности через региональные центры «Будущее сферы труда» и «Неформальная экономика», чтобы отразить долгосрочную актуальность данной политики. Европа и Центральная Азия согласовали предложения с запросами трехсторонних участников и тематическими центрами знаний. Во всех регионах в ходе этого процесса особое внимание уделялось принципу близости к трехсторонним участникам, способности реагировать на национальные и региональные приоритеты и нацеленным на будущее концепциям по решению возникающих проблем.

В период с 14 по 28 июля 2025 года Группа по обзору получила предложения от всех пяти регионов, в рамках которых в общей сложности была определена 101 должность:

Регион	Приоритет 1	Приоритеты 2 и 3	Всего
Африка	26	6	32
Северная и Южная Америка	5	13	18
Арабские государства	5	5	10
Азиатско-Тихоокеанский регион	19	11	30
Европа и Центральная Азия	6	5	11
Всего	61	40	101

Из этих предложений были исключены 11: пять — из региона Африки (более низкий региональный приоритет); два — из региона Северной и Южной Америки (перевод из регионального бюро в DWT); четыре — из Азиатско-Тихоокеанского региона и арабских государств (запросы, не касающиеся должностей специалистов по вопросам политики). Остальные 90 предложений были впоследствии классифицированы по областям политики.

Группа по обзору сопоставила эти запросы с имеющимися должностями технических специалистов в штаб-квартире, включая политические департаменты, Бюро по деятельности в интересах работодателей и работников, а также в рамках программы действий. Этот анализ был основан на должностных инструкциях должностей, а не на их классах или конкретных компетенциях сотрудников. Группа по обзору исходила из того,

что для обеспечения операционного потенциала штаб-квартиры необходимо сохранить не менее двух третей специалистов. Это предположение требует дальнейшего анализа и подтверждения со стороны руководства.

При этом было установлено, что ряд должностей, отнесенных в ходе оценки к категориям «Администраторы, программы, операционная деятельность, коммуникация», «Исследования и управление знаниями» и «Секторальная политика», были определены как потенциально соответствующие региональным потребностям (например, в области демографических изменений и цифровой экономики). Так, многие из нынешних специалистов МОТ, занимающихся исследованиями, являются экспертами в области экономики труда. Это увеличило общее количество возможностей перепрофилирования до примерно 72 должностей, что составляет 25% персонала категории специалистов в штаб-квартире. Любой оставшийся дефицит должностей должен быть восполнен за счет создания новых должностей, финансируемых за счет сэкономленных средств.

Ниже приводится краткое изложение результатов сравнительного анализа.

Области	Существующие должности			Дополнительные потребности	
	Регионы	Штаб-квартира	Всего	Запросы из регионов	Возможность переезда
Администраторы, программы, операционная деятельность, коммуникация	70	42	112	0	12
Кризис	1	2	3	3	0
Демографические изменения	0	0	0	1	0
Цифровая экономика	0	0	0	6	0
Деятельность в интересах работодателей	16	8	24	1	0
Занятость, средства к существованию и развитие навыков	14,5	19	33,5	9	6
Предприятия, производительность, цепочки создания стоимости и социальная ответственность	13,5	15	28,5	8	5
Основополагающие принципы и права в сфере труда	4	6	10	6	2
Гендерное равенство, экономика ухода и недопущение дискриминации	9,5	11,5	21	4	4
Неформальная экономика (*)	3	2	5	0	Не применимо
Международные трудовые нормы и трудовое право	15	42	57	4	4
Справедливый переход	3,5	3	6,5	7	1
Экономика труда	5	16	21	4	4
Трудовая миграция	8,5	9,5	18	3	3

Области	Существующие должности			Дополнительные потребности	
	Регионы	Штаб-квартира	Всего	Запросы из регионов	Возможность переезда
Безопасность и гигиена труда	8,5	12	20,5	8	4
Исследования и управление знаниями	0	12	12	0	4
Секторальная политика и сельская экономика	2	12	14	1	2
Социальный диалог и трудовые отношения	13,5	14	27,5	8	5
Социальная защита	14,5	19	33,5	7	6
Статистика	6	19	25	6	6
Деятельность в интересах работников	17	18	35	0	Не применимо
Условия труда / институты рынка труда	4,5	12	16,5	4	4
Итого	229,5	294	523,5	90	72

(*) Несмотря на то что ни один из регионов отдельно не запрашивал специалистов по вопросам перехода к формальной экономике, несколько регионов подчеркнули важность укрепления экспертных знаний в области занятости, социальной защиты и экономики труда для комплексного решения проблем в этой области. Например, в Азиатско-Тихоокеанском регионе предлагается включить новых специалистов по вопросам занятости и социальной защиты в состав регионального центра по неформальной экономике и инклюзии, который будет создан в рамках Группы технической поддержки достойного труда в Дели. Этот центр будет служить координационным центром по обмену знаниями, консультированию по вопросам политики и технической помощи в разработке стратегий содействия переходу к формальной экономике и инклюзивным рынкам труда.