



## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
10 February 2005  
Russian  
Original: English

---

Пятьдесят девятая сессия  
Пункт 115 повестки дня  
Объединенная инспекционная группа

### **Доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Ориентирование управления в системе Организации Объединенных Наций на достижение конкретных результатов» (JIU/REP/2004/5)**

#### **Записка Генерального секретаря**

Генеральный секретарь имеет честь препроводить на рассмотрение Генеральной Ассамблее свои замечания и замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Ориентирование управления в системе Организации Объединенных Наций на достижение конкретных результатов».

*Резюме*

Доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Ориентирование управления в системе Организации Объединенных Наций на достижение конкретных результатов», состоит из трех частей, а именно, части I, посвященной внедрению управления, основанного на конкретных результатах, в Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2004/6; см. A/59/607); части II по вопросам о делегировании полномочий и системе отчетности (JIU/REP/2004/7; см. A/59/631); и части III, касающейся организации служебной деятельности и контрактов (JIU/REP/2004/8; см. A/59/632). В обзорном документе (JIU/REP/2004/5; см. A/59/617) вкратце изложены содержащиеся в докладе общие выводы и рекомендации, сформулированные в виде «системы контрольных параметров».

Члены Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) считают, что доклад Объединенной инспекционной группы (ОИГ) в целом полезен и с общесистемной точки зрения является ценным справочным документом по вопросу об управлении, основанном на конкретных результатах. Они в целом согласны с выводами и заключениями, содержащимися в докладе. Вместе с тем члены КСР считают, что две приведенные в докладе основные рекомендации следует рассматривать в свете конкретных ситуаций и потребностей организаций системы, а также в контексте уже функционирующих в рамках КСР межучрежденческих механизмов. Согласившись в принципе с тем, что использование предложенных в докладе контрольных параметров, при помощи которых можно оценивать результативность и эффективность работы, приносит практическую пользу, большинство членов КСР отмечают, что, прежде чем можно будет применять предлагаемые контрольные параметры, каждой организации системы будет необходимо привести их в соответствие с их конкретными условиями, программами и мероприятиями.

## I. Введение

1. В состоящем из трех частей докладе Объединенной инспекционной группы, озаглавленном «Ориентирование управления в системе Организации Объединенных Наций на достижение конкретных результатов», проводится всеобъемлющий анализ таких вопросов, как планирование, разработка программ, составление бюджета, контроль и оценка, делегирование полномочий и система отчетности, организация служебной деятельности сотрудников и управление механизмами заключения контрактов в организациях системы Организации Объединенных Наций. Эти процессы определены в докладе в качестве главных опор развития систем управления, основанного на конкретных результатах.

2. В докладе отмечается, что, хотя система Организации Объединенных Наций в целом приступила к реализации широкомасштабных инициатив по учреждению систем Управления, основанного на конкретных результатах, в этой области были достигнуты неодинаковые результаты — некоторые организации добились больших успехов, чем другие. Вместе с тем в рамках всей системы процесс перехода к управлению, основанному на конкретных результатах, был в основном продолжительным и сложным.

3. Поскольку считается слишком преждевременным оценивать воздействие внедрения управления, основанного на конкретных результатах, в докладе Объединенной инспекционной группы предлагается взамен этого перечень решающих факторов успеха, или контрольных параметров, для оценки прогресса, достигнутого в деле внедрения управления, основанного на конкретных результатах. В докладе также уделяется особое внимание оптимальной практике в соответствующих областях. Это предположительно будет способствовать общесистемным усилиям учреждений системы Организации Объединенных Наций по успешной разработке систем управления, основанного на конкретных результатах.

## II. Общие замечания

4. Члены КСР считают, что эта серия докладов Объединенной инспекционной группы содержит полезный всеобъемлющий анализ различных условий, при которых вырабатываются подходы к управлению, основанному на конкретных результатах, отражающие различия между структурами, ресурсами, политикой, программами и мероприятиями организаций системы Организации Объединенных Наций в области управления. Хотя сформулированные в докладе контрольные параметры управления, основанного на конкретных результатах, воплощают в себе весьма желательные ситуации и совершенные формы управления, реальность такова, что не все такие контрольные параметры могут в полной мере или безоговорочно применяться всеми компонентами системы Организации Объединенных Наций.

5. Члены КСР с удовлетворением отмечают, в частности, содержащиеся в частях I, II и III доклада материалы исследований и углубленного анализа, которые касаются определения надлежащих критериев успеха. В части I содержатся девять контрольных параметров осуществления управления, основанного на конкретных результатах, в организациях системы Организации Объединенных Наций. В части II предусмотрено в общей сложности 16 контрольных

параметров — по восемь на делегирование полномочий и систему отчетности, соответственно, — касающихся управления людскими ресурсами. В части III содержится восемь контрольных параметров осуществления успешной программы организации служебной деятельности, шесть контрольных параметров поощрения сотрудников за высокие результаты и пять контрольных параметров в отношении эффективных механизмов заключения контрактов.

6. Члены КСР отмечают, что информация о накопленном к настоящему времени опыте осуществления управления, основанного на конкретных результатах, была представлена Генеральной Ассамблее в промежуточном докладе Генерального секретаря о составлении бюджета, ориентированного на конкретные результаты, на двухгодичный период 2002–2003 годов (A/57/478). В докладе особо отмечался, в частности, тот факт, что дополнительные бюджетные средства на внедрение управления, основанного на конкретных результатах, на начальном этапе отсутствуют и что для подготовки кадров необходимо обеспечить внебюджетные ресурсы. Члены КСР также отмечают, что процесс обучения на собственном опыте осуществлялся, в частности, в условиях отсутствия ресурсов, необходимых для внедрения принципов управления, основанного на конкретных результатах, в общесистемную практику планирования и разработки программ. Таким образом, члены КСР не согласны с содержащимся во вступительных пунктах доклада выводом о том, что внедрение управления, основанного на конкретных результатах, в рамках системы предположительно осуществлялось медленными темпами и что в этой области отсутствует «последовательный, комплексный подход» (JIU/REP/2004/6, пункт 18). Члены КСР отмечают, что эти замечания не имеют под собой веских оснований, учитывая, что концепции управления, основанного на конкретных результатах, внедрялись поэтапно не только вследствие ограниченности ресурсов, но и по той причине, что этот процесс предполагает постепенный переход к новым формам работы таким образом, чтобы предотвратить общую парализацию операций системы Организации Объединенных Наций, принимая во внимание, что деятельность директивных органов по утверждению новых инициатив не всегда согласована. Кроме того, члены КСР подчеркивают, что в процессе постепенного внедрения концепций управления, основанного на конкретных результатах, инициативы в области управления в различные периоды времени реализуются поэтапно.

7. Что касается предлагаемого контрольного параметра, относящегося к делегированию полномочий в контексте управления людскими ресурсами, то члены КСР указывают, что делегирование полномочий в отношении осуществления корпоративной политики сопряжено с определенными рисками, в частности, с такими аспектами, как географическое распределение, гендерный баланс или наем на работу супругов. Опыт показал, что решения по этим вопросам, как представляется, лучше принимать на более высоком уровне управления.

8. В связи с вопросом о предлагаемом контрольном параметре в отношении управленческих профессиональных качеств члены КСР отмечают, что если говорить о деятельности Секретариата Организации Объединенных Наций за последние годы, то обеспечивался постепенный учет основных ценностей и профессиональных качеств во всех стратегиях и практике в области людских ресурсов, например, в типовом описании должностных функций, руководящих

принципах в отношении найма и отбора, при подготовке персонала и организации служебной деятельности.

9. Что касается предлагаемого контрольного параметра в отношении системы отчетности, то члены КСР указали, что правовые рамки для системы отчетности, на которых зиждется система управления, основанного на конкретных результатах, уже учитываются в развивающемся в настоящее время процессе осуществления управления, основанного на конкретных результатах. Уже приняты программные решения о переходе к управлению, основанному на конкретных результатах, и в настоящее время практика управления, основанного на конкретных результатах, находится на стадии внедрения в большинстве — если не во всех — организаций системы. На каждом этапе этого процесса принимаются меры по внесению надлежащих изменений в правовые рамки, в том числе в те элементы, которые касаются отчетности.

### **III. Замечания в отношении конкретных рекомендаций**

#### **Рекомендация 1**

**Руководящие органы участвующих организаций, возможно, сочтут целесообразным одобрить эту общую систему контрольных параметров в качестве инструмента, с помощью которого они, соответствующие надзорные органы и секретариаты будут оценивать продвижение к реальному внедрению методов управления, основанного на конкретных результатах, в своих соответствующих организациях с учетом их специфики, а также, возможно, пожелают предложить своим секретариатам представить доклад по этому вопросу.**

10. Члены КСР в общем согласны с тем, что предлагаемые контрольные параметры воплощают в себе идеальные ситуации, которые должны служить руководством к действию и указывать направления деятельности по руководству внедрением систем управления, основанного на конкретных результатах. Вместе с тем они считают, что на данном этапе нет острой необходимости в том, чтобы руководящие органы организаций системы утверждали предлагаемую систему контрольных параметров, поскольку предлагаемые контрольные параметры (а также другие более или менее схожие критерии успеха) уже учтены, хотя и в различной степени и масштабе, в оперативных руководящих принципах в отношении программ и управления, особенно в организациях, которые до настоящего времени успешно применяли подходы к управлению, основанному на конкретных результатах. Например, в Секретариате Организации Объединенных Наций и в некоторых специализированных учреждениях в инструкциях, касающихся бюджета, инструкциях относительно разработки стратегических рамок (которые заменили собой среднесрочный план), инструкциях в отношении подготовки докладов об осуществлении программ и при проведении оценки предусмотрены указания о применении концепций управления, основанного на конкретных результатах.

11. Члены КСР отмечают, что, в целом, предлагаемые контрольные параметры дополняют собой различные критерии успеха, уже принятые Организацией Объединенных Наций и ее фондами и программами и рядом других организаций системы после введения в 1997 году в рамках предложений Генерального

секретаря относительно реформы системы Организации Объединенных Наций практики составления бюджета, ориентированного на конкретные результаты.

12. Члены КСР также отмечают, что руководящие органы регулярно получают информацию о ходе проведения управленческих реформ в организациях системы, и, таким образом, дополнительные данные об этих контрольных параметрах просто дублировали бы эти сообщения.

## **Рекомендация 2**

**Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций следует, основываясь на нынешних усилиях, предпринимаемых в рамках системы, играть более активную роль в максимально возможном согласовании работы по внедрению управления, основанного на конкретных результатах, в организациях системы Организации Объединенных Наций и служить форумом для обмена опытом в этой области между организациями системы Организации Объединенных Наций. КСР мог бы рассмотреть возможность создания для этого целевой группы.**

13. Члены КСР считают, что существующие межучрежденческие механизмы и процессы в рамках Комитета высокого уровня по программам и Комитета высокого уровня по вопросам управления служат более чем подходящими форумами для обмена мнениями и опытом в области согласования усилий по применению общесистемных подходов к управлению, основанному на конкретных результатах. Вместе с тем члены КСР также согласны с тем, что, как упомянуто в пункте 38 части II доклада, Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций мог бы сыграть позитивную роль, особенно в повышении эффективности общесистемного процесса развития людских ресурсов в поддержку управления, основанного на конкретных результатах.

14. Члены КСР указывают, что, хотя подходы к управлению, основанному на конкретных результатах, разумеется, разрабатываются во всех организациях системы, в связи с рядом факторов, таких, как необходимые процессы принятия решений директивных органов, характер работы организации, степень осуществления разных управленческих инициатив и объем имеющихся ресурсов для продвижения вперед работы по реализации таких инициатив, этот процесс осуществления находится на различных этапах. Вследствие этого, хотя и крайне желательно обеспечивать согласование усилий организаций системы, в этом нет необходимости, и не следует ожидать, что деятельность на всех этапах разработки процессов управления, основанного на конкретных результатах, будет на одной и той же стадии осуществления в масштабах всей системы. Также для успешного обеспечения управления, основанного на конкретных результатах, в рамках организаций системы нет необходимости в осуществлении всех элементов предлагаемых контрольных параметров.