



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
28 March 2018  
Russian  
Original: English

---

Семьдесят вторая сессия  
Пункт 142 повестки дня  
Объединенная инспекционная группа

## Управление по результатам в системе развития Организации Объединенных Наций: анализ прогресса и эффективности политики

### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи свои замечания, а также замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Управление, нацеленное на результат, в системе развития Организации Объединенных Наций: анализ прогресса и эффективности политики» (см. [A/72/809](#)).



*Резюме*

В своем докладе, озаглавленном «Управление, нацеленное на результат, в системе развития Организации Объединенных Наций: анализ прогресса и эффективности политики» (см. [A/72/809](#)), Объединенная инспекционная группа изучила прогресс, достигнутый в деле внедрения методов управления по результатам, опираясь на предыдущие доклады по этой теме, изданные в 2004 и 2012 годах. Основное внимание в этом докладе, подготовленном на основе данных, собранных в 2015 году и в начале 2016 года, уделяется управлению по результатам в качестве элемента политики, определенного в резолюциях Генеральной Ассамблеи [67/226](#) и [71/243](#) о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций.

В настоящей записке излагаются мнения организаций системы Организации Объединенных Наций о рекомендациях, содержащихся в вышеуказанном докладе. Обобщенное изложение этих мнений подготовлено на основе материалов, представленных организациями — членами Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций, который приветствовал доклад и поддержал некоторые из содержащихся в нем выводов.

## I. Введение

1. В своем докладе, озаглавленном «Управление, нацеленное на результат, в системе развития Организации Объединенных Наций: анализ прогресса и эффективности политики» (см. [A/72/809](#)), Объединенная инспекционная группа рассматривает концептуальные и технические проблемы управления по результатам, а также лежащие в их основе причины и структурные, системные и политические факторы, препятствующие переходу к такой системе управления. Некоторые из этих факторов уже обсуждались в системе Организации Объединенных Наций, что привело к принятию новых резолюций по вопросам управления в рамках обзорного цикла 2016 года и выдвижению Генеральным секретарем предложения о проведении реформ, призванных способствовать осуществлению Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В своем обзоре Группа придерживается сквозного, общесистемного подхода с целью помочь системе Организации Объединенных Наций еще больше повысить актуальность и ценность своей системы управления по результатам в поддержку осуществления Повестки дня на период до 2030 года.

## II. Общие замечания

2. Организации системы Организации Объединенных Наций признательны Объединенной инспекционной группе за подготовку всеобъемлющего доклада об управлении по результатам в системе развития Организации Объединенных Наций и признают преимущества слаженной работы и коллективной подотчетности за результаты при одновременном принятии мер для усиления ориентированного вовне взаимодействия и слаженности с заинтересованными сторонами, не входящими в систему Организации Объединенных Наций, и различными партнерами-исполнителями в целях эффективного содействия более широким усилиям на страновом уровне.

3. Организации признают, что наиболее убедительными из представленных в докладе выводов являются те, в которых подробно затрагиваются проблемы и трудности, касающиеся общесистемных операций и удовлетворения потребностей, связанных с управлением по результатам, хотя некоторые организации не в полной мере убеждены в том, что эти выводы отражены в рекомендациях.

4. Организации признают также, что различные организации системы Организации Объединенных Наций находятся на разных стадиях перехода к управлению по результатам и в этой связи их потребности в поддержке и методических указаниях могут быть неодинаковыми.

5. Организации отмечают преимущества увязки этого доклада с общесистемными инструментами Организации Объединенных Наций для измерения результатов, их мониторинга и отчетности о них, которые описаны в докладе Генерального секретаря, озаглавленном «Переориентация системы развития Организации Объединенных Наций для выполнения Повестки дня на период до 2030 года: наше обещание достоинства, процветания и мира на здоровой планете» ([A/72/684-E/2018/7](#)), и приложении к нему.

### III. Конкретные замечания по рекомендациям

#### Рекомендация 1

**Исполнительным главам, которые еще не сделали этого, следует разработать четко определенную, всеобъемлющую и целостную стратегию, призванную направлять всестороннее внедрение управления, нацеленного на результат, внутри всех организаций.**

6. Организации в целом поддерживают эту рекомендацию, но при этом некоторые из них отмечают, что, хотя трудно оспаривать потенциальные выгоды принятия организациями эффективной стратегии управления по результатам, из доклада отнюдь не явствует, что наличие стратегии само по себе ведет к преобразованиям. Как отмечается в докладе, такая стратегия имеется лишь у одной структуры; соответственно, сложно подтвердить, что ее наличие исключительно важно для управления по результатам. Кроме того, следует отметить, что само по себе принятие стратегии (в соответствии с рекомендацией) не служит гарантией выделения ресурсов или обретения потенциала и не свидетельствует о приверженности организаций ее реализации.

7. Организации отмечают также, что эта рекомендация может быть особенно актуальной для тех организаций, которые находятся на начальной стадии внедрения модели управления по результатам. Для тех же организаций, которые находятся на более продвинутом этапе этого процесса, выполнение этой рекомендации будет сводиться лишь к «модификации» стратегии.

8. В случае Секретариата Организации Объединенных Наций переход к управлению по результатам считается залогом переориентации Организации с процессов и видов деятельности на мероприятия и результаты, а также обеспечения подотчетности всех старших руководителей и персонала на всех уровнях за эффективность их деятельности, о чем говорится в докладе Генерального секретаря, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех» (A/72/492), и в седьмом докладе Генерального секретаря об успехах на пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций, который находится в процессе подготовки для рассмотрения Генеральной Ассамблеей в ходе второй части ее возобновленной семьдесят второй сессии.

#### Рекомендация 2

**Исполнительным главам, включая Генерального секретаря как Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), следует рассмотреть вопрос о создании функции основной поддержки, чтобы гарантировать, что обширный спектр нововведений в практике управления, нацеленного на результат, во всей системе Организации Объединенных Наций был зафиксирован, получил поддержку, был оценен в плане отдачи и получил общесистемное распространение.**

9. Организации частично поддерживают эту рекомендацию, несмотря на тот факт, что различные структуры системы Организации Объединенных Наций находятся на разных этапах процесса перехода к управлению по результатам и в этой связи их потребности могут различаться.

10. Организации также отмечают, что уже существуют неформальные сообщества, в которых ведется общесистемный обмен информацией о надлежащей практике в области управления по результатам (например, такой обмен осу-

ществляется через сеть стратегического планирования Организации Объединенных Наций). Кроме того, организации подчеркивают, что они предпочитают сохранить определенную свободу действий в процессе разработки и использования уникальных систем и инструментов управления по результатам, которые оптимально соответствуют оперативным условиям и возможностям отдельных структур.

### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам следует укрепить развитие культуры нацеленности на результат, предусмотрев в своей соответствующей программе развития потенциала постановку акцента на упрочение установок и формирование систем ценностей, которые важны для повышения ответственности сотрудников и степени их вовлеченности во внедрение управления, нацеленного на результат.**

11. Организации поддерживают эту рекомендацию и отмечают общепризнанную роль руководства в укреплении культуры управления по результатам в различных организациях. Они также признают, что основополагающее значение для успешного перехода к управлению по результатам имеет поощрение активной позиции старшего руководства.

12. С этой целью в плане действий по управлению по результатам, который будет включен в седьмой доклад об успехах на пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций, Генеральный секретарь предлагает развернуть на высоком уровне информационно-пропагандистскую кампанию, призванную содействовать популяризации управления по результатам и включению в договоры со старшими руководителями показателя эффективности для оценки их вклада в переход к этой системе управления. Генеральный секретарь предлагает также увязать служебную аттестацию старших руководителей и сотрудников всех уровней и эффективность деятельности организации с целью эффективного поощрения культуры, ориентированной на результаты, в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций.

### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам следует обеспечить, чтобы при будущей разработке подходов к подотчетности сотрудников и управлению людскими ресурсами уделялось больше внимания управлению для достижения результатов, включая разработку систем стимулирования, способствующих как ответственности за результат, так и ответственности за трансформирующее обучение и инновации на всех уровнях.**

13. Организации поддерживают эту рекомендацию. Некоторые организации, а именно Секретариат Организации Объединенных Наций, Всемирная организация здравоохранения и Всемирная туристская организация, сообщили о текущих планах по укреплению индивидуальной ответственности за результаты и их увязке с достижением этими организациями своих целей и результатов.

### **Рекомендация 5**

**Исполнительным главам следует считать использование информации о результатах, включая подтверждения по итогам оценки, стратегическим приоритетом.**

14. Организации поддерживают эту рекомендацию. В случае Секретариата Организации Объединенных Наций Генеральный секретарь рассматривает способность Секретариата проводить надлежащую самооценку и активно учитывать

извлеченные уроки в процессе планирования работы и составления бюджета Организации в качестве важнейших элементов перехода к управлению по результатам.

#### **Рекомендация 6**

**Директивные органы, возможно, пожелают сотрудничать с главами организаций с целью уделения особого внимания нацеленному на результат управлению, выходящему за рамки требований подотчетности и отчетности, с целью уделения возросшего внимания тому, что работает, что не работает и почему, должным образом учитывая при этом контекст.**

15. Организации в целом поддерживают эту рекомендацию, отмечая важность рассмотрения любых изменений, касающихся роли директивных органов, и учета специфических особенностей и многообразия существующих в рамках всей системы механизмов управления, призванных обеспечивать такой надзор, и критических откликов, полученных от стран, в которых осуществляются программы, при определении того, «что работает».

#### **Рекомендация 7**

**Генеральному секретарю в его качестве Председателя КСР следует предложить межучрежденческим органам, работающим над реформами подотчетности, концептуализировать и разработать отвечающую требованиям коллективного воздействия систему коллективной подотчетности, которая необходима для управления, нацеленного на результат, и осуществления Повестки дня на период до 2030 года.**

16. Организации в целом поддерживают цель, закрепленную в этой рекомендации, хотя и подчеркивают при этом, что их соответствующие руководящие органы по-разному оценивают приоритетные задачи, а также степень приоритетности каждого из компонентов в своих системах подотчетности. Организации признают, что, хотя система Организации Объединенных Наций может способствовать выработке общих методов внутреннего контроля (в качестве примера можно привести недавнее принятие Координационным советом руководителей модели трех линий обороны)<sup>1</sup> и/или общих процедур и процесса, было бы логичнее, если бы системы подотчетности, пригодные для коллективного воздействия, разрабатывались структурами системы Организации Объединенных Наций, а не Генеральным секретарем в качестве Председателя КСР, особенно на страновом уровне, в контексте рамочных программ Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития. Системы подотчетности должны позволять коллективно и индивидуально измерять их вклад в осуществление Повестки дня на период до 2030 года в соответствии с фактическими целями и показателями, принятыми государствами-членами, и с использованием, насколько это возможно, страновых систем для отслеживания достигнутого ими прогресса. Организации далее отмечают, что системы подотчетности существенно отличаются друг от друга в зависимости от своего предмета и должны разрабатываться с учетом конкретных обстоятельств, откуда следует, что единой модели, подходящей всем, быть не может.

---

<sup>1</sup> URL: [www.unsceb.org/content/action-risk-management-oversight-accountability-model](http://www.unsceb.org/content/action-risk-management-oversight-accountability-model).