



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
3 February 2020  
Russian  
Original: English

---

Семьдесят четвертая сессия  
Пункт 141 повестки дня  
Объединенная инспекционная группа

## Обзор управления преобразованиями в организациях системы Организации Объединенных Наций

### Записка Генерального секретаря

#### Добавление

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи свои замечания и замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Обзор управления преобразованиями в организациях системы Организации Объединенных Наций» ([JIU/REP/2019/4](#)).



*Резюме*

В своем докладе, озаглавленном «Обзор управления преобразованиями в организациях системы Организации Объединенных Наций» (JU/REP/2019/4), Объединенная инспекционная группа рассматривает роль и практику управления преобразованиями в рамках организационных реформ в системе Организации Объединенных Наций за последнее десятилетие.

В настоящей записке отражены мнения организаций системы Организации Объединенных Наций о рекомендациях, вынесенных в упомянутом докладе. Эти мнения обобщены на основе материалов, поступивших от организаций — членов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций, которые приветствовали этот доклад и поддержали некоторые из приведенных в нем заключений.

## I. Введение

1. В своем докладе, озаглавленном «Обзор управления преобразованиями в организациях системы Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2019/4), Объединенная инспекционная группа рассматривает роль и практику управления преобразованиями в рамках организационных реформ в системе Организации Объединенных Наций за последнее десятилетие. В упомянутом докладе Группа рассматривает вопрос о том, что такое управление преобразованиями, является ли оно одним из важных факторов достижения успешных результатов реформирования и как эта концепция используется во всех организациях системы Организации Объединенных Наций. В этом докладе, подготовленном на основе данных о практике управления преобразованиями, полученных по итогам 47 организационных реформ, проведенных в 26 организациях системы Организации Объединенных Наций в период 2010–2018 годов, приводятся фактические данные, извлеченные уроки и рекомендации, которыми организации системы Организации Объединенных Наций могли бы руководствоваться при проведении нынешних и предстоящих реформ.

## II. Общие замечания

2. Организации системы Организации Объединенных Наций приветствовали доклад и содержащиеся в нем выводы, а также предоставленную им возможность проанализировать передовую практику в деле управления преобразованиями в рамках всей системы Организации Объединенных Наций и извлечь из этого уроки.

3. Организации считают доклад актуальным, поскольку управление преобразованиями играет неотъемлемую роль в обеспечении успеха инициатив по проведению реформ и крупномасштабных организационных преобразований.

4. Организации признали решающее значение стиля работы высшего руководства для содействия переменам. В этой связи к важным элементам укрепления адаптационного потенциала и повышения эффективности усилий по реформированию и преобразованию в рамках всей системы Организации Объединенных Наций относятся повышение внимания руководства к управлению преобразованиями, обеспечение выделения целевых ресурсов и совершенствование стандартизированных инструментов и методологий.

5. Организации признали далее, что сотрудники на всех уровнях являются неотъемлемой частью любого процесса реформ, и подчеркнули важность взаимодействия с ними, поскольку именно они являются катализатором в деле достижения результатов.

6. Наибольшего успеха в использовании подходов к управлению преобразованиями удавалось добиваться тогда, когда их активно встраивали в конкретный контекст на протяжении определенного периода времени. Многие организации подчеркнули важнейшую роль, которую управление преобразованиями играет в рамках более масштабных усилий по организационной трансформации и преобразованию, и отметили, что любая обязательная отчетность перед соответствующими руководящими органами должна осуществляться без риска подрыва динамичных и крайне необходимых аспектов управления преобразованиями.

7. Секретариат отметил, что данный доклад служит одним из важных ресурсов в контексте нынешних усилий по разработке надежной системы управления знаниями в поддержку управления преобразованиями, о чем подробно говорится в докладе Генерального секретаря «Изменение парадигмы управления в

Организации Объединенных Наций: создание новой архитектуры управления в целях повышения эффективности и усиления подотчетности» (A/72/492/Add.2).

8. Организации отметили, что они могли бы извлечь дополнительную пользу, проведя более глубокий анализ благоприятных факторов, таких как структура должностей и шкала окладов, а также структуры управления служебной деятельностью как внутри Организации Объединенных Наций, так и в других международных и транснациональных организациях.

9. Организации частично поддержали предлагаемые рекомендации.

### **III. Замечания по конкретным рекомендациям**

#### **Рекомендация 1**

**Руководящим/законодательным органам рекомендуется обеспечить, чтобы административные руководители включали подходы и методы управления преобразованиями в свои организационные реформы и докладывали о результатах.**

10. Организации отметили, что эта рекомендация адресована законодательным и руководящим органам.

11. Некоторые организации заявили, что они уже применяют предлагаемый подход, в то время как другие отметили, что успех в деле управления преобразованиями зависит в большей степени от приверженности руководящих органов и высшего руководства, нежели от внедрения соответствующих подходов и выделения целевых ресурсов на управление преобразованиями. Ряд других организаций отметили, что предлагаемая санкционированная модель отчетности может ограничить управленческие возможности постоянно адаптировать свой подход к управлению преобразованиями.

#### **Рекомендация 2**

**Административным руководителям следует внедрять структурированные и всеобъемлющие подходы к управлению преобразованиями в свои текущие и будущие организационные реформы и докладывать об этом своим руководящим/законодательным органам.**

12. Организации поддержали эту рекомендацию, подчеркнув, что административным руководителям следует сохранить за собой право принимать в консультации со своими руководящими органами решения о том, каким образом будет осуществляться отчетность о применении таких подходов к управлению преобразованиями. Некоторые подтвердили, что в этом направлении уже предпринимаются шаги.

#### **Рекомендация 3**

**Административным руководителям следует поддерживать по линии Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций разработку и стандартизацию обследований персонала организаций в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.**

13. Организации подчеркнули, что каждая из них имеет, в частности, свои мандаты, правила, положения и финансовые ограничения и что в поддержку предлагаемой рекомендации было бы предпочтительно более четким образом указать определенные виды обследований.

14. В то время как многие организации согласились с тем, что общие стандарты могут привести к повышению уровня их сопоставимости, другие отметили постоянно прилагаемые в этой области усилия, указав на то, что успех таких усилий связан со способностью организаций со временем учитывать в обследованиях конкретные вопросы.

15. Хотя некоторая стандартизация помогла отслеживать тенденции на протяжении времени, многие организации отметили, что общесистемная стандартизация может ограничить способность административных руководителей собирать конкретные данные, необходимые в определенных обстоятельствах.

#### **Рекомендация 4**

**Административным руководителям следует обеспечить, чтобы ресурсы, выделяемые на управление преобразованиями, были четко обозначены и чтобы намеченные результаты поддавались измерению, отслеживанию и оценке.**

16. Организации частично поддержали данную рекомендацию. В то время как большинство выступило за предложенный текст в части, касающейся измерения, отслеживания и оценки управления преобразованиями, другие выразили обеспокоенность по поводу целевого выделения ресурсов на такое управление, поскольку ассигнования могут варьироваться в зависимости от структуры управления каждого отдельного органа.

17. Некоторые организации заявили, что управление преобразованиями является неотъемлемой частью проектов и инициатив, и поскольку в бюджетах проектов отражены ресурсы, необходимые для осуществления деятельности по управлению преобразованиями, эти документы не могут и не должны рассматриваться в отрыве от основной деятельности по изменению рабочих процессов и проведению организационных преобразований.

#### **Рекомендация 5**

**Административным руководителям следует уделять больше внимания той роли, которую их функции по стратегическому управлению людскими ресурсами играют в управлении организационными преобразованиями. Речь идет, в частности, о содействии преобразованиям в индивидуальном отношении и поведении персонала, создании механизмов для их закрепления, а также создании каналов для обеспечения обратной связи между всеми сотрудниками.**

18. Организации поддержали данную рекомендацию. По их мнению, для создания более гибкой и адаптируемой системы Организации Объединенных Наций кадровые функции должны носить стратегический, а не операционный характер, причем основное внимание при их выполнении должно уделяться управлению активами. В этой связи необходимо и далее инвестировать в людские ресурсы, в том числе для формирования экспертного потенциала в области управления преобразованиями, что необходимо для выполнения этой функции, в целях, изложенных в рекомендации.

19. Некоторые организации отметили, что инициативы в области управления преобразованиями не только носят реорганизационный характер, но и зачастую связаны с программной и оперативной деятельностью; в этой связи они потребовали добиться надлежащей координации и взаимодействия между инициативами в области управления преобразованиями.

20. Наконец, другие организации подчеркнули, что с учетом разнообразного характера организационных реформ и различий в модели функционирования каждой отдельной организации они должны использовать знания по управлению преобразованиями в своей работе в соответствии с внутренними требованиями.

#### **Рекомендация 6**

**Административным руководителям следует включить в повестку дня следующего заседания Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций пункт о том, каким образом оказывать поддержку Лаборатории Организации Объединенных Наций по организационным преобразованиям и знаниям, с тем чтобы она могла играть более активную роль в реформировании системы Организации Объединенных Наций.**

21. Организации частично поддержали данную рекомендацию. Хотя, с одной стороны, организации признали, что многие из них сталкиваются с общими проблемами, для решения которых будет полезен общий свод практики и опыта в области управления преобразованиями, они отметили, что в докладе не в полной мере излагаются затраты и выгоды, связанные с этой рекомендацией, а также то, что для одобрения такой идеи необходимо накопить дополнительный опыт и собрать дополнительные данные об успехе использования модели преобразований, разработанной Лабораторией Организации Объединенных Наций по вопросам организационных преобразований и знаний.

22. Они отметили далее, что потребности каждой организации в реформах различаются, поскольку они основаны на ожиданиях их руководящих органов, и что при проведении реформ следует руководствоваться интересами тех, кого они представляют, а также учитывать опыт других организаций, накопленный и распространяемый Объединенной инспекционной группой, как это практикуется в настоящее время.

---