

**УПРАВЛЕНИЕ, НАЦЕЛЕННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ,  
В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**АНАЛИЗ ПРОГРЕССА  
И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОЛИТИКИ**

**КРАТКИЙ ДОКЛАД**

*Координатор*

**Сукай Пром-Джексон**

**Объединенная инспекционная группа  
Женева, 2017 год**



**Организация Объединенных Наций**



**УПРАВЛЕНИЕ, НАЦЕЛЕННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ,  
В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**АНАЛИЗ ПРОГРЕССА  
И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОЛИТИКИ**

**КРАТКИЙ ДОКЛАД**

*Координатор*

**Сукай Пром-Джексон**

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2017 год**

**Над докладом работали:**

Сукай Пром-Джексон, инспектор, Объединенная инспекционная группа

Амануэль Зерихун, младший эксперт по оценке, Объединенная инспекционная группа

Пол Балоган, независимый эксперт-консультант

Ольга Отраднава, старший помощник по исследованиям и контролю качества,

Объединенная инспекционная группа

Ондина Кастильо Амайя, стажер, Объединенная инспекционная группа

Глория Вилья, стажер, Объединенная инспекционная группа

## Резюме

### Управление, нацеленное на результат, в системе развития Организации Объединенных Наций: анализ прогресса и эффективности политики JIU/REP/2017/6

С 2002 года организации системы Организации Объединенных Наций внедряют систему управления, нацеленного на результат. В настоящем докладе рассматривается достигнутый прогресс и эффективность внедрения управления, нацеленного на результат. Основное внимание уделяется элементам политики управления, нацеленного на результат, определенным в резолюциях Генеральной Ассамблеи 67/226 от 21 декабря 2012 года и 71/243 от 21 декабря 2016 года о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций.

В докладе также рассматриваются концептуальные и технические проблемы управления, нацеленного на результат, а также их фундаментальные причины и структурные, системные и политические препятствия для внедрения управления, нацеленного на результат. Некоторые из препятствий обсуждались в системе Организации Объединенных Наций, что привело к принятию новых резолюций по вопросам управления в рамках цикла обзора 2016 года и предложенной Генеральным секретарем реформы планирования в поддержку Повестки дня устойчивого развития до 2030 года.

В обзоре представлен сквозной взгляд по всей системе. Цель обзора заключается в том, чтобы помочь системе Организации Объединенных Наций в дальнейшем повышении значимости и ценности своей системы управления, нацеленного на результат, в поддержку Повестки дня до 2030 года и в нынешнем контексте, требующем смены парадигм и радикального сдвига в восприятии, мышлении и ценностях.

Обзор дополняет серию докладов Объединенной инспекционной группы (ОИГ) о практике управления, нацеленного на результат, в 2004–2012 годах. Он также дополняет обзоры управления, нацеленного на результат, проведенные Департаментом по экономическим и социальным вопросам.

На основе работы Группы развития Организации Объединенных Наций и ОИГ управление, нацеленное на результат, определяется в настоящем обзоре как **стратегии управления в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций, ориентированные на достижение в ходе управления намеченных организацией результатов путем внедрения мышления и принципов нацеленности на результат во всех аспектах управления и, самое важное, учета усвоенных уроков прошлой деятельности в принятии управленческих решений.**

В этом определении подчеркивается необходимость внедрения принципов нацеленности на результат в различных областях управления и использования информации об этих результатах в процессе принятия решений. К ключевым принципам управления, нацеленного на результат, относятся: а) видение и ясность желаемого конечного итога или воздействия; б) причинно-следственная связь в иерархии результатов (исходные данные, мероприятия, результаты, итоги, воздействие), основанная на теории того, как происходят изменения, но при том понимании, что все гипотезы имеют свою погрешность; в) системный подход, выходящий за рамки линейной причинно-следственной логики замкнутых систем, учитывающий контекст, исходящий из «эквидистантности» (принципа, заключающегося в том, что в открытых системах данное конечное состояние может быть достигнуто многими потенциальными способами или по многим возможным

траекториям) и учитывающий риски и условия, связанные с успехом достижения результатов более высокого уровня; d) количественная оценка прозрачности, формирование консенсуса на основе общего понимания результатов и подотчетности; e) определение результатов по одноконтурному циклу обучения; f) оценка по двухконтурному циклу обучения.

Эти принципы отражают императивы, изложенные в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, включая системный подход, комплексные и взаимоувязанные формы работы для получения коллективных результатов и отдачи с последующей коллективной подотчетностью в виде горизонтальной и вертикальной подотчетности и формирование динамической и устойчивой организации, ориентированной на обучение. В этой связи управление, нацеленное на результат, служит основой достижения целей Повестки дня до 2030 года. Повестка дня до 2030 года кардинально изменила положение дел и открыла возможности для утверждения управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций.

Информация о потенциале и уровне развития управления, нацеленного на результат, в системе развития Организации Объединенных Наций необходима для более полного понимания степени готовности системы Организации Объединенных Наций и улучшений, необходимых для поддержки осуществления Повестки дня до 2030 года. В этой связи обзор помогает системе Организации Объединенных Наций еще больше повысить дееспособность и ценность своей системы управления, нацеленного на результат, в поддержку Повестки дня до 2030 года.

## I. Постепенное развитие и его этапы

Прогресс оценивается в пяти областях (или опорах) управления, связанных с четырехгодичным всеобъемлющим обзором политики. Они перечислены ниже, вместе с их элементами, которые находились в центре оценки. Первая опора не связана с резолюцией Генеральной Ассамблеи по этому вопросу, но ее значение обусловлено признанием необходимости видения и плана внедрения и осуществления управления, нацеленного на результат, с учетом специфики данной организации. Пять опор:

a) Стратегическое управление (1-я опора): внимание к видению и стратегическим концепциям, которые определяют внедрение управления, нацеленного на результат, в качестве стратегии управления. Это включает создание системы управления изменениями и соответствующей системы подотчетности для внедрения управления, нацеленного на результат;

b) Оперативное управление (2-я опора): внимание тому, что делается организацией, включая стратегическое планирование, программирование и управление ресурсами (людскими и финансовыми);

c) Управление в аспектах подотчетности и обучения (3-я опора): внимание к системам контроля, оценки, отчетности и управления информацией;

d) Управление изменениями (4-я опора): внимание к культуре нацеленности на результат на основе закрепления практики управления по результатам и развития потенциала, лидерства и использования результатов в рамках развития организации, нацеленной на обучение;

e) Управление в аспекте ответственности (5-я опора): внимание к партнерским связям для достижения результатов и коллективного воздействия, тем самым способствующего коллективной подотчетности, как вертикальной, так и горизонтальной, в масштабах системы Организации Объединенных Наций и по отношению к партнерам по развитию. Подотчетность в Организации Объединенных Наций касается вопросов существа и предусматривает упор на ответственности системы Организации Объединенных Наций за достижение результатов ее всеобщего присутствия, авторитета и сравнительных преимуществ для координации,

пропаганды, влияния на партнеров, повышения согласованности и управления партнерскими связями для содействия получению отдачи и результатов развития.

Постепенное внедрение в этих областях управления, нацеленного на результат, и его элементов в концептуальном плане подразделяется на пять этапов постепенного роста и развития, связанных с теорией процесса изменений в принятии инноваций и со стандартами принципов результатов. 1-й этап – система не используется; 2-й этап – изучение; 3-й этап – применение на разовой основе; 4-й этап – внедрение, но при нацеленности вовнутрь; 5-й этап – полноценное внимание к результатам, имеющим последствия для системных операций, партнерства, координации и сотрудничества, коллективного воздействия и коллективной ответственности.

### **Выводы и заключение**

**За последние 10 лет был достигнут прогресс во внедрении управления, нацеленного на результат, с теми или иными различиями среди 12 организаций. Существуют также значительные различия в эффективности в областях управления, оцененных в ходе обзора. Решение концептуальных и технических проблем и устранение структурных и системных ограничений поможет продвинуть вперед управление, нацеленное на результат, в системе Организации Объединенных Наций в соответствии с императивами осуществления Повестки дня до 2030 года.**

Во время сбора данных в 2015 году – начале 2016 года большинство организаций находились на продвинутой стадии (4-й этап по результатам анализа) и были сосредоточены в основном на повышении эффективности управления, нацеленного на результат, в своих организациях и на его совершенствовании. Они не перешли на 5-й этап, который, как отмечалось выше, характеризуется получением реальной отдачи от управления, нацеленного на результат, при уделении особого внимания управлению в аспекте полученной отдачи, внедрению системного подхода и, таким образом, совместному управлению, обновлению организации на основе оценки и применения коллективной ответственности. Переход к 5-му этапу затрудняется и сдерживается концептуальными, культурными, политическими, структурными и системными факторами. Некоторые из них находятся вне управленческого контроля отдельных организаций и рассматриваются в контексте Повестки дня до 2030 года.

Фонды и программы имеют более высокие показатели результатов, чем специализированные учреждения, хотя и среди тех насчитываются одни из самых результативных организаций. Высокий уровень результативности определяется следующими факторами: а) наличие четко определенной организационной стратегии управления, нацеленного на результат, которая повышает согласованность и целостность всей организации при внедрении управления, нацеленного на результат; б) роль руководящих органов и доноров; в) операции, обусловленные культурой частного сектора; г) способность работать вместе в подчинении одному исполнительному совету, а также обмениваться новым опытом и применять инновации; е) недавнее создание организации и использование уроков, полученных различными организациями.

При изучении основных различий, выявленных в работе ряда элементов и опор управления, выделяются следующие.

**Наличие четкого и целостного концептуального основания управления, нацеленного на результат, которое отличают стратегия управления, ориентированного на результат, и система управления изменениями и подотчетности для принятия или адаптации управления, нацеленного на результат, выделяются как крайне важные факторы успеха.** Такое основание позволяет проводить комплексную разработку управления, нацеленного на результат, в рамках общего видения управления, нацеленного на результат, и ценности его реализации, а также возвращая культуру результата. Это также важно для того,

чтобы дать возможность руководству возглавлять управление, нацеленное на результат, в организациях и поддерживать диалог с руководящими органами в отношении реально возможных достижений. Это усиливает способность влиять на политические решения и повышает восприимчивость формирования политики к особенностям и целям организации при всемерном стремлении к эффективности развития. Важно отметить, что организационная стратегия управления, нацеленного на результат (1-я опора), не совпадает с организационным стратегическим планом поддержки развития, описанным в разделе оперативного управления (2-я опора).

Анализ показывает, что 1-я опора функционирует на низком уровне. На момент проведения оценки в 2015 году только одна организация имела целостную, четко определенную и комплексную стратегию управления, нацеленного на результат, и соответствующую систему управления изменениями и подотчетности. Отсутствие стратегии хорошо отражено в оценках сотрудников, например таких: «Управление, нацеленное на результат, – постоянно меняющийся процесс, не имеет начала и конца». Организации должны использовать существующие элементы стратегии, которые можно найти разбросанными в их различных документах, для разработки целостной стратегии, связанной с Повесткой дня до 2030 года. Система оценки эффективности управления, нацеленного на результат, ОИГ (JIU/NOTE/2017/1, annex VIII) и уроки, полученные благодаря настоящему обзору, служат важными критериями для разработки эффективной стратегии управления, нацеленного на результат.

**Государства-члены, действуя через руководящие органы или системы оценки, такие как Сеть оценки эффективности многосторонних организаций и многосторонние обзоры помощи Департамента международного развития Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, сыграли важную роль в развитии в организациях нацеленного на результат управления. Эта роль высоко ценится, однако она несбалансирована и ограничивает ценность управления, нацеленного на результат, как инструмента воздействия на эффективность организации и результаты развития.**

Многие руководители и сотрудники приветствовали меры воздействия государств-членов, поскольку они способствовали переходу системы Организации Объединенных Наций от акцента на мероприятиях к более стратегическому уровню анализа результатов и итогов. Однако основное внимание уделяется отчетности за результаты, что главным образом касается использования ресурсов. Руководство системы Организации Объединенных Наций и общесистемные операции весьма восприимчивы к этому требованию подотчетности в целях обеспечения прозрачности в предоставлении услуг и использовании ресурсов.

В качестве движущей силы развития управления, нацеленного на результат, внимание к отчетности за результаты и подотчетности, при всей его важности, как оказалось, ограничивает возможности повышения в организациях эффективности управления, нацеленного на результат. Анализ показывает, что из-за этого а) организации сосредотачиваются на промежуточных, а не на конечных итогах, или на том, что можно измерить; б) профессиональный потенциал персонала системы Организации Объединенных Наций слишком часто привлекается для подготовки отчетности о результатах; в) руководство реагирует, но не несет ответственности. Это привело к развитию организаций, которые работают с внешним локусом контроля, поскольку они стремятся решить проблему динамики власти в их соответствующих организациях. Такая нацеленность ограничивает доверие, а также творчество и инновации, которых можно было бы ожидать от концепции управления, нацеленного на результат.

В последнее время наблюдаются изменения в подходах государств-членов некоторых организаций, включая диалог о том, что не работает, и отход от оценки конкретной эффективности нацеленности на вклад в результаты развития. Это отражает формирование продуманной системы управления, которая воспринимает всю сложность процесса развития, возможность его непреднамеренных последствий и проблемы с достижением заранее установленных показателей эффективности.

**Внедрение управления, нацеленного на результат, продвинулось дальше всего в областях стратегического планирования и разработки программ, нацеленных на результат (2-я опора), а затем контроля, оценки и отчетности в отношении результатов (3-я опора). Это те области, в которых основное внимание уделяется внедрению управления, нацеленного на результат, главным образом в силу его значения для отчетности и ответственности за результаты и предоставления подтверждений оценки.** Эти области управления, тем не менее, подвержены влиянию большого количества концептуальных и технических проблем, которые влияют на доверие к управлению, нацеленному на результат, и на его ценность в качестве стратегии управления, актуальной в современных условиях. Возможности надлежащей реализации управления, нацеленного на результат, ограничиваются нерешенностью ряда задач. Ключевая задача системы Организации Объединенных Наций – внедрение управления, нацеленного на результат, в том виде, в каком оно должно быть реализовано.

Различные организации выдвинули широкий спектр экспериментальных инициатив. Организации, как правило, копируют друг друга. Процесс внедрения инноваций, который отмечался в случае всех других элементов, изученных при проведении обзора, нуждается в базовой поддержке, а также в системе оценки того, что работает, как и в каких контекстах. Это повысит эффективность и действенность практики внедрения инноваций применительно к управлению, нацеленному на результат, в свете того, что универсальных решений не существует.

**Руководство продемонстрировало восприимчивость, но не ответственность за достижение результатов.** Руководство внедрением управления, нацеленного на результат, достаточно продвинуто, особенно в вопросах поддержки основных областей планирования, контроля, оценки и отчетности по результатам. Руководство активно реагирует на требования государств-членов в отношении ответственности за использование ресурсов и результаты. Оно не проявляет ответственности за выполнение требований к управлению для достижения результатов, что включает акцент на внесении изменений и корректировок, необходимых для обеспечения успеха и устойчивости, и, таким образом, не продемонстрировало стратегического лидерства в решении обеих задач. Последствия несбалансированного внимания к подотчетности описаны выше.

**Система Организации Объединенных Наций сталкивается с проблемами в поведенческих аспектах, которые важны для трансформационных изменений и применения парадигмы, ставящей в своем центре человека. Изменения могут быть достигнуты в результате изменения системы стимулов, приоритетов и представлений и повышения возможностей ставить вопросы в отношении процесса принятия решений.** Самые низкие показатели результативности, хотя и при больших различиях между организациями, отмечаются в областях планирования управления изменениями, применения методов управления, нацеленного на результат, в управлении людскими ресурсами, создания возможностей принятия необходимости изменений в их гегемонистских системах ценностей и привития определенного типа мышления сотрудникам, которым надлежит на практике внедрять управление, нацеленное на результат, и играть решающую роль в процессе изменений.

Изменение мышления добиться непросто. В обзоре определены ключевые факторы, способствующие привитию необходимого типа мышления, выходящие за рамки профессионального совершенствования, в том числе: видение и стратегия, одинаково понимаемые всеми и дополняющиеся заинтересованностью и готовностью сотрудничать для достижения желаемых целей и важных задач развития; непосредственный контакт между сотрудниками и руководством, развивающим обучающуюся организацию и создающим систему стимулирования инноваций и взвешенного принятия риска; понимание сотрудниками той роли, которую они играют в качестве акторов перемен в процессе развития.

## II. **Дополнительный эффект управления, нацеленного на результат, в плане эффективности организации**

Эффективность или дополнительный эффект управления, нацеленного на результат, не была предметом изучения в системе Организации Объединенных Наций или со стороны внешних партнеров по развитию. В своих резолюциях Генеральная Ассамблея подчеркивала, что повсеместное внедрение управления, нацеленного на результат, является не самоцелью, а средством достижения организационной эффективности и результатов развития.

Критерии эффективности деятельности системы Организации Объединенных Наций недавно были подтверждены в резолюции 71/243, в которой Генеральная Ассамблея признала, что для осуществления Повестки дня до 2030 года необходимы системы развития Организации Объединенных Наций, имеющие более стратегический характер, более ответственные, прозрачные, готовые к сотрудничеству, эффективные, результативные и нацеленные на результат, и подчеркнула, что архитектура управления этой системой должна быть с большей степени способной реагировать на запросы государств-членов. В обзоре рассматриваются итоги нацеленного на результат управления четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, которые связаны с критериями эффективности организации применительно к прозрачности отчетности по результатам; доверия – использованию результатов для контроля, управления и установления задач; согласованности – эффективности и коллективного воздействия; а также коллективной ответственности и управления применительно к коллективному воздействию.

Общий анализ во всех случаях приводит к следующему выводу:

**Дополнительный эффект управления, нацеленного на результат, для эффективности деятельности организации не был полностью реализован, и эта работа еще не завершена в 12 организациях системы Организации Объединенных Наций. Тем не менее существует значительный уровень готовности к повышению эффекта управления, нацеленного на результат, для повышения эффективности организации и осуществления Повестки дня до 2030 года.**

### **1-й результат: использование результатов для поддержки принятия руководителями решений на организационном уровне управления**

**Организации демонстрируют прогресс в использовании руководством информации о результатах. Однако прогресс неравномерен. На использование информации влияют властные асимметрии, которые могут подорвать результативность политики. Неравномерное распределение власти на политической арене может вести к вытеснению, навязыванию подчиненного положения и кумовству.** Использование информации было связано главным образом с управлением портфелем программ и проектов и в минимальной степени – с перераспределением ресурсов. Одна из самых важных задач связана с управлением людскими ресурсами. В последнее время началось внедрение принципов нацеленности на результат в системе управления людскими ресурсами. Однако использование информации для управления результативностью персонала сдерживается патернализмом системы Организации Объединенных Наций, а также предпочтениями и политическим вмешательством со стороны членов исполнительного совета. Во многих случаях руководителям трудно вознаграждать высокие достижения или наказывать за постоянные провалы.

Важно отметить, что не одна система Организации Объединенных Наций занимается решением проблем, связанных с использованием информации о результатах в процессе принятия решений. Многие другие двусторонние и многосторонние организации также сталкиваются с некоторыми из тех же ключевых проблем. Однако использование информации в системе Организации Объединенных

Наций сложнее, чем в типичной сфере государственного управления в свете бюджетного процесса, характера финансирования и ряда хорошо известных проблем, связанных с неосновным финансированием. Из-за огромного объема неосновного финансирования система Организации Объединенных Наций также должна реагировать на запросы внешних структур управления, что имеет последствия для множества управленческих мер, влияющих на управление, нацеленное на результат. Организации создали ряд механизмов, таких как диалог по финансированию между государствами-членами и негосударственными акторами.

### **2-й результат: использование информации о результатах государствами-членами для управления**

**Политика управления, нацеленного на результат, привела к тому, что основное внимание уделяется использованию информации для обеспечения подотчетности. Она не гарантировала надежной приверженности поддержке координации и поощрения сотрудничества в области надзора и управления. Акцент на форме, а не функции и непризнание асимметрий в распределении полномочий со стороны государств-членов не помогают продвинуть реформу политики управления, нацеленного на результат.**

Вывод обзора заключается в том, что наиболее значительным вкладом управления, нацеленного на результат, для организаций системы Организации Объединенных Наций является предоставление структуры для представления подтверждения результатов их соответствующим органам управления. Использование подтверждений результатов государствами-членами в основном связано с ответственностью за использование ресурсов.

На эффективность использования подтверждения результатов влияют два вопроса. Первый вопрос – достоверность качества сообщаемых результатов, включая удовлетворенность уровнем сообщаемых результатов (промежуточные результаты по сравнению с конечными результатами) и трудности с решением вопросов определения реального вклада и суммирования. Обзор показывает низкий уровень эффективности качества системы количественного анализа, что стало причиной по-прежнему низкой степени надежности информации и проведению донорами – государствами-членами самых разнообразных отдельных оценок организаций. Оценки в значительной степени перекрываются с точки зрения охвата содержания. При всей их полезности такие подходы, включая оценку организаций, проводимую ОИГ по идентичным показателям, имеют огромные транзакционные издержки для организаций. Координация внешних оценок ОИГ, которая уполномочена проводить такие оценки, и оценок, которые проводятся двусторонними и многосторонними органами, является важной проблемой, которую должны решать руководящие органы.

Второй вопрос – предоставление по запросу обширного объема информации о результатах для отчетности, необходимой для парламентов стран-доноров и общественности. Предварительные данные свидетельствуют о том, что нацеленность на форму, а не на функцию ограничивает ценность отчетности о результатах. Новые данные также указывают на стремление общественности получать не только цифры, но и более качественную информацию о процессе развития и сложностях, связанных с достижением результатов.

### **3-й результат: общесистемное планирование, измерение, контроль, оценка и отчетность**

**Результаты разработки, которые обычно являются совместными и неделимыми, требуют системного режима работы, что вызывает необходимость общесистемного планирования, разработки программ, их реализации, контроля и оценки. Управление, нацеленное на результат, не повлияло на общесистемные операции.**

Имеется несколько резолюций, в которых Генеральная Ассамблея призвала к общесистемному планированию и оценке. Функциональная структура Организации Объединенных Наций не способствует ее общесистемной деятельности. Немногие организации имеют мандаты, охватывающие всю систему или целые подсистемы. Призыв к «единству действий» не оказал существенного влияния на общесистемное планирование и оценку. Повестка дня до 2030 года предоставляет возможность применения системного подхода. Как добиться того, чтобы нечто работало как система, если оно изначально не замышлялось как система, – именно такая серьезная задача стоит перед системой Организации Объединенных Наций, проверяя интеллектуальный потенциал и своих членов преобразованию и их приверженность целям повышения ее значимости и устойчивости.

Продвинутый этап разработки стратегических рамок, планов и докладов о результатах, упомянутых в этом обзоре, и успехи в оценке свидетельствуют о готовности к выполнению Повестки дня до 2030 года. Многие инициативы по совместному сотрудничеству, глобальному партнерству и общесистемным экспериментальным оценкам при всей их фрагментированности служат основой для этого, и их необходимо обобщать и оценивать. Такие инициативы, как разработка отдельной теории изменений для поддержки организационных стратегических планов и программ, осуществляемых в основном фондами и программами, имеют большой потенциал для выделения совместных результатов и стратегических ориентиров. Нью-йоркские фонды и программы, имеющие один и тот же исполнительный совет, начали разрабатывать совместные стратегические планы в 2017 году.

Системный подход, направленный на достижение Целей устойчивого развития, служит многодисциплинарным подходом для разных секторов и тем и открывает возможность более широких взаимосвязей между подсекторами. Независимая общесистемная экспериментальная оценка оперативной деятельности в целях развития представляет собой важную работу, направленную на использование существующих возможностей и партнерских отношений между учреждениями и на разных уровнях архитектуры функции оценки. Продуманная концептуализация общесистемной структуры имеет решающее значение для реагирования, в том числе в содержательном плане, на требования к культуре Организации Объединенных Наций, которая не только обеспечивает подотчетность, но и характеризуется динамизмом и чувством нового и работает для достижения успеха и устойчивости в достижении результатов. Центральную роль в решении этой проблемы призвана сыграть система управления, которая будет способствовать общесистемным операциям и коллективной ответственности за коллективное воздействие.

#### **4-й результат: сотрудничество и партнерства в связи с совместными конечными результатами для коллективного воздействия с последующей коллективной подотчетностью**

**Система Организации Объединенных Наций не концептуализировала и не выработала согласованной системы коллективной подотчетности в масштабах организаций системы Организации Объединенных Наций или партнеров по развитию, не охватываемых структурой управления системы Организации Объединенных Наций. Имеются некоторые новые меры обеспечения коллективной подотчетности, но есть потребность в лучшем понимании этого и в разработке надлежащей системы коллективной отчетности и обучения. Для этого потребуются комплексные критерии успеха в областях коллективного воздействия и ответственности.**

Успех общесистемных операций требует совместного управления, сотрудничества и партнерства в форме интегрированных и взаимозависимых способов совместной работы. Успех также зависит от коллективной ответственности. Для управления, нацеленного на результат, требуется многогранная система подотчетности для достижения коллективного воздействия на микро-, мезо- и макроуровне, связанная со схемами для использования с вертикальной подотчетностью на разных уровнях, а также горизонтальной подотчетностью разных организаций и партнеров.

Применительно к коллективной ответственности анализ показывает, что новые инициативы, такие как диалог по финансированию и интегрированный бюджет, создают основу для мотивации партнеров к анализу ресурсов и началу рассмотрения ими вопросов партнерства и управления в связи с ресурсным комплексом.

Коллективную ответственность организаций за общий результат трудно обеспечить на практике. Обзор показывает, что ее успех основывается на совокупности условий коллективного воздействия, в том числе на общей повестке дня, общей методике оценки, положительной обратной связи, непрерывном контакте и на базовой поддержке. Это также включает систему, которая ценит доверие и целостность и культуру результатов, которые ценят инновации, продуманное принятие риска, внутренний locus контроля и разумную степень самооценки. Аналитический обзор, подготовленный по просьбе Департамента по экономическим и социальным вопросам в контексте четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, служит отправной точкой для концептуализации коллективной подотчетности и нуждается в более полной проработке.

### **Резюме проблем и трудностей общесистемных операций и удовлетворения требований управления, нацеленного на результат**

Управление, нацеленное на результат, имеет отдачу и ценность тогда, когда оно осуществляется правильно и ответственно и основывается на извлеченных уроках. Система Организации Объединенных Наций добилась неплохих успехов. Стратегическое лидерство как государств-членов, так и руководства имеет важнейшее значение для решения сложных задач и достижения трансформирующих изменений в экономике, в центре которой находится человек, нашего времени. Был выявлен широкий спектр структурных и системных проблем или основных факторов, влияющих на успех управления, нацеленного на результат, в качестве системы управления для осуществления Повестки дня до 2030 года. Ниже приводится краткое изложение этих проблем и факторов:

- a) Функциональная структура секторальной направленности и мышления системы Организации Объединенных Наций, предрасположенная к секторальным – в отличие от междисциплинарных – подходам, необходимым для системного подхода.
- b) Сосредоточение внимания на результатах, которые находятся в пределах контроля и достижимости, а иногда и определяя их как конечные результаты, в свете характера системы подотчетности, а также опасений того, что работа будет признана нерезультативной, если конечные результаты не будут достигнуты.
- c) Неполное соответствие с пониманием того, что конечные результаты являются итогом партнерских усилий и, следовательно, требуют общей структуры подотчетности, а подотчетность в Организации Объединенных Наций существует не только для фиксации мероприятий, но и для усиления ее руководящей роли по координации всех других игроков и поддержки партнерства для обеспечения достижения конечных итогов и увязки с результатами развития.
- d) Отсутствие структуры управления для совместной и общесистемной коллективной подотчетности в различных существующих руководящих органах системы Организации Объединенных Наций.
- e) Взаимодействие с большим числом акторов вовлекает систему Организации Объединенных Наций в разнообразные системы внешнего управления, ограничивает ее глобальную руководящую роль и порой увеличивает ее подверженность различным видам рисков.
- f) Система финансирования, которая создает конкуренцию и усиливает функциональные перегородки, что ограничивает совместные и комплексные способы работы.

г) Отсутствие целенаправленного анализа руководства со стороны государств и потенциала управления и оценки результатов как фактора, который мог бы повысить устойчивость управления, нацеленного на результат.

Для решения этих проблем организации предложили ряд мер и экспериментальных инициатив. В резолюции 71/243 Генеральной Ассамблеи также рассматриваются некоторые системные и структурные проблемы, которые являются предметом анализа и инициатив текущих реформ, предложенных Генеральным секретарем.

Инспектор признает, что в нынешнем контексте стратегии реформирования системы Организации Объединенных Наций путем модернизации, а не реорганизации, необходимо предусмотреть возможность тактики последовательных итераций для формирования нового положения дел. Различные инициативы должны быть обеспечены базовой поддержкой для координации между учреждениями и для обеспечения симбиотических отношений с другими осуществляемыми инициативами. Тем не менее они должны постоянно контролироваться, и должна быть создана созидательная общесистемная система оценки для определения того, что работает, почему и как. Место размещения этой общесистемной системы оценки для поддержки непрерывных и динамических изменений, основанных на принципе дополнительности и сравнительного полезного эффекта, еще предстоит определить.

Одновременно с разнообразными видами деятельности и тактическими подходами необходимо начинать разработку общесистемной стратегической концепции, а также основы общесистемного контроля и оценки с учетом стремительных темпов развития и при сосредоточении внимания на стратегической роли Системы Организации Объединенных Наций во время перемен и приоритетах в контексте Повестки дня до 2030 года.

### **III. Рекомендации**

#### **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.**

#### **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.**

#### **Рекомендация 3**

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

**Рекомендация 4**

Исполнительным главам следует обеспечить, чтобы будущая разработка подходов к подотчетности сотрудников и управлению людскими ресурсами включала большее внимание к управлению для достижения результатов, включая разработку систем стимулирования, способствующих как ответственности за результат, так и ответственности за трансформирующее обучение и инновации на всех уровнях.

**Рекомендация 5**

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

**Рекомендация 6**

Директивные органы, возможно, пожелают сотрудничать с главами организаций с целью уделения особого внимания управлению, нацеленному на результат, 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.

**Рекомендация 7**

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



## Содержание

Стр.

Резюме .....	iii
Сокращения .....	xvi
I. Введение .....	1
A. Значение и цель обзора .....	2
B. Цели и основные вопросы .....	3
C. Основные области управления: опоры и элементы .....	4
D. Методика .....	5
E. Структура доклада и слово признательности .....	8
II. Выводы об этапах развития нацеленного на результат управления в организациях системы Организации Объединенных Наций .....	9
A. Оценка этапов развития в процессе внедрения управления, нацеленного на результат .....	9
B. Выводы об этапах развития: организационный анализ .....	10
C. Выводы об этапах развития по опорам и элементам .....	12
III. Выводы о дополнительном эффекте нацеленного на результат управления для организационной эффективности .....	22
A. Связь между широким внедрением нацеленного на результат управления, организационной эффективностью и результатами развития .....	22
B. 1-й результат: использование результатов для поддержки принятия решений на уровне общеорганизационного управления руководителями .....	24
C. 2-й результат: использование информации о результатах государствами-членами для управления .....	28
D. 3-й результат: вклад в общесистемное планирование, измерение, контроль, оценку и отчетность о результатах .....	29
E. 4-й результат: сотрудничество и партнерства в связи с совместными конечными результатами для коллективного воздействия с последующей коллективной подотчетностью .....	31
F. Основные моменты и путь вперед: управление, нацеленное на результат, и продвижение в настоящее время: люди, планета и партнерства .....	34
Приложения	
I Принципы управления, нацеленного на результат, и их последствия для управления .....	39
II Принципы управления, нацеленного на результат, критерии эффективности и виды подотчетности .....	40
III Итоги, определенные в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики, критерии эффективности и описание итогов для организационной эффективности .....	41
IV Сводка мер, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям Объединенной инспекционной группы .....	43

## Сокращения

ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ГРООН	Группа развития Организации Объединенных Наций
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МОТ	Международная организация труда
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
«ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНДС	Система развития Организации Объединенных Наций
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

## I. Введение

1. Настоящий доклад посвящен управлению для успешного достижения результатов в организациях системы Организации Объединенных Наций, или управлению, нацеленному на результат, в соответствии с формулировкой, используемой в резолюциях Генеральной Ассамблеи. В этом обзоре управление, нацеленное на результат, определяется как **стратегии управления в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций, основанные на управлении для достижения намеченных организационных результатов на основе внедрения мышления и принципов нацеленности на результат во всех аспектах управления и, самое главное, путем усвоения уроков, полученных в ходе прошлой деятельности, в практике управленческих решений**<sup>1</sup>.

2. В этом определении упор сделан на использовании информации о результатах для достижения успеха в процессе принятия решений и на внедрении принципов нацеленности на результат и связанных с ними требований в области управления. К ключевым принципам управления, нацеленного на результат, относятся: а) видение перспективы и ясность желаемых конечных результатов и отдачи; б) причинно-следственная связь в иерархии результатов (исходные данные, мероприятия, промежуточные и конечные результаты и воздействие) на основе теории или гипотезы о том, как происходят изменения; в) системный подход, выходящий за рамки линейной причинно-следственной логики замкнутых систем, учитывающий контекст, исходящий из «эквидистантности» (принципа, заключающегося в том, что в открытых системах данное конечное состояние может быть достигнуто многими потенциальными способами или по многим возможным траекториям) и учитывающий риски и условия, связанные с успехом достижения результатов более высокого уровня; г) количественная оценка прозрачности, формирование консенсуса на основе общего понимания результатов и подотчетности; д) определение результатов для однократного цикла обучения; е) оценка для обучения с двойным циклом. В приложении I содержится подробная информация об этих шести принципах и их последствиях для управления.

3. Внедрение управления, нацеленного на результат, началось в организациях системы Организации Объединенных Наций в начале 2000-х годов. Управление, нацеленное на результат, стало результатом тех требований стран осуществления программ и стран-доноров, чтобы Организация Объединенных Наций продемонстрировала достижение своих целей согласованным и эффективным образом и чтобы она повышала отдачу и вносила свой вклад в достижение целей и решение первоочередных задач стран осуществления программ и в реализацию глобальных приоритетов. В этой связи в своих резолюциях 67/226 и 71/243 Генеральная Ассамблея, среди прочего, обратила особое внимание на важность управления, нацеленного на результат, в рамках всех организаций системы развития Организации Объединенных Наций и просила эту систему укрепить систему управления, нацеленного на результат<sup>2</sup>.

4. Управление, нацеленное на результат, и согласованность в его осуществлении в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, является ключевым тематическим направлением ОИГ с момента внедрения подхода в организациях системы Организации Объединенных Наций. В 2004 году ОИГ изложила концептуальную схему управления, нацеленного на результат, в серии четырех докладов<sup>3</sup>. Она стала собой общей основой, давшей организациям ориентир, касающиеся перехода к методам управления, нацеленного на результат. В 2006 году

<sup>1</sup> На основе JIU/REP/2004/6 и United Nations Development Group, Results-based Management Handbook: Harmonizing Results-based Management Concepts and Approaches for Improved Development Results at Country Level, October 2011. URL: <https://undg.org/wp-content/uploads/2016/10/UNDG-RBM-Handbook-2012.pdf>.

<sup>2</sup> См. резолюцию 67/226 Генеральной Ассамблеи, пункты 164–172 и 71/243, пункт 12.

<sup>3</sup> JIU/REP/2004/5, JIU/REP/2004/6, JIU/REP/2004/7 и JIU/REP/2004/8.

они были одобрены Комитетом по программе и координации<sup>4</sup> и Генеральной Ассамблеей<sup>5</sup>. ОИГ использовала эту концепцию в обзорах и оценках управления, нацеленного на результат, обзорах по отдельным организациям и в общесистемных обзорах<sup>6</sup>. Исследования, проведенные в ходе подготовки настоящего обзора, подчеркнули относительно низкий уровень использования этой концептуальной схемы. Обновление предыдущей работы ОИГ потребовало анализа извлеченных уроков и новых событий в области управления, нацеленного на результат, с 2004 года.

5. Настоящий доклад является частью проекта, включенного в программу работы ОИГ в 2015 году, который ставит задачу обновления предыдущей работы ОИГ и включает: а) интенсивную оценку предыдущей работы и широкие консультации, совместное изучение вопроса и установление стандартов в качестве основы обновления этой работы и повышения ее обоснованности и ценности для общего пользования; б) разработку концептуальной схемы и методики оценки для модели высокорезультативного управления, нацеленного на результат, в увязке с итогами, указанными в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики; с) общесистемный анализ этапов разработки и дополнительного эффекта нацеленного на результат управления, ориентированного на общеорганизационный уровень. Модель высокой отдачи дает методику и основу для сбора данных для настоящего доклада об общесистемном анализе управления, нацеленного на результат, и изложена в отдельной записке<sup>7</sup>.

## **А. Значение и цель обзора**

6. Критерии успеха системы Организации Объединенных Наций в осуществлении Повестки дня устойчивого развития до 2030 года отражают основные концептуальные основы и принципы управления, нацеленного на результат, которые включают: а) ориентированную на результат нацеленность на успешное достижение итогов; б) рассмотрение всех условий достижения итогов, имеющих последствия в плане системного подхода; с) комплексные и взаимозависимые формы работы для обеспечения коллективной ценности и отдачи для общих, а часто и совместных и неделимых итогов; д) критический анализ, основанный на оценке; е) динамические способы обучения и работы в интересах трансформационных изменений, отражающих особенности обучающейся организации, которая работает в контексте часто непредсказуемого и быстротечного развития, требующего устойчивости; ф) коллективную подотчетность на горизонтальном и вертикальном уровне, затрагивающую совместные результаты и иерархию интегрированных результатов в логической цепочке<sup>8</sup>. Такая связь показана на диаграмме I.

7. Понимание управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций, а также проблем и трудностей, связанных с его развитием и его дополнительным эффектом, имеет важное значение для определения потенциала и степени готовности системы Организации Объединенных Наций к осуществлению Повестки дня до 2030 года. Цель обзора – помочь Организации Объединенных Наций укрепить свой потенциал управления, нацеленного на результат, в интересах осуществления Повестки дня до 2030 года. При этом он призван дать ответ на просьбы Генеральной Ассамблеи об укреплении управления, нацеленного на результат, с учетом его ценности для организационной эффективности, чтобы в конечном итоге повлиять на результаты развития.

<sup>4</sup> См. A/60/16, пункт 248.

<sup>5</sup> Резолюция 60/257 Генеральной Ассамблеи.

<sup>6</sup> JIU/REP/2005/6, JIU/REP/2006/1 и JIU/REP/2006/6.

<sup>7</sup> JIU/NOTE/2017/1.

<sup>8</sup> См. СЕВ/2016/1, приложение.

Диаграмма I

Связи между императивами, изложенными в Повестке дня устойчивого развития до 2030 года, и принципами управления, нацеленного на результат



## В. Цели и основные вопросы

8. Обзор был направлен на проведение анализа этапа разработки управления, нацеленного на результат, в организациях и его влияния на эффективность организации, а также на рассмотрение факторов, влияющих на развитие, а также технических, политических, структурных и системных ограничений, влияющих на реализации управления, нацеленного на результат, в соответствии с поставленными целями и его реальную ценность в плане организационной эффективности. Основные цели и вопросы были следующими:

а) Цель 1-я: Оценить нынешний этап развития управления, нацеленного на результат, в организациях системы Организации Объединенных Наций и изучить ход прохождения им различных этапов с течением времени. Обзор посвящен нынешнему этапу развития во всей системе Организации Объединенных Наций, сходствам и различиям между организациями и различными опорами и элементами управления, отобранными для изучения. В нем также проанализированы факторы, которые влияют на уровень развития и связанные с этим проблемы и ограничения. В нем выявлен передовой опыт. Последствия уровня развития для готовности системы Организации Объединенных Наций к осуществлению Повестки дня до 2030 года охватываются анализом.

б) Цель 2-я: Проанализировать итоги, полученные с помощью управления, нацеленного на результат, для эффективности организации. В обзоре проанализирована разница или дополнительная отдача в плане эффективности организации в результате внедрения управления, нацеленного на результат, и рассмотрены следующие ключевые вопросы: привело ли оно к использованию подтверждений результатов в процессе принятия решений и управления, тем самым повысив прозрачность и объективность и, следовательно, доверие к принятию решений; привело ли оно к налаживанию в рамках всей системы планирования, контроля, апробации, оценки и отчетности, тем самым повысив согласованность, эффективность и коллективное воздействие системы Организации Объединенных Наций; а также усилило ли оно сотрудничество и партнерство, оказывая влияние на коллективную подотчетность и эффективное управление для коллективного воздействия.

с) Цель 3-я: Определить действия и меры, которые будут способствовать развитию управления, нацеленного на результат, во всех организациях системы Организации Объединенных Наций. В ходе обзора был определен комплекс стратегических действий, необходимых для укрепления управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций и повышения его роли по содействию осуществлению Повестки дня до 2030 года.

## **С. Основные области управления: опоры и элементы**

9. Идентификация областей управления для концептуального анализа основывалась главным образом на областях результатов, определенных в резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи, а также на уроках, извлеченных из того, что важно для успеха в управлении, нацеленном на результат. Четырехгодичный всеобъемлющий обзор обеспечивает полезную и важную структуру, поскольку она представляет собой всеобъемлющую общесистемную стратегическую основу для системы развития Организации Объединенных Наций, охватывающую большое число организаций. Области управления и основные элементы являются следующими:

а) стратегическое управление (1-я опора), призванное дать видение перспективы и стратегические принципы, определяющие принятие управления, нацеленного на результат, в качестве стратегии управления. Это включает наличие системы управления изменениями и подотчетности, подходящей для управления, нацеленного на результат;

б) оперативное управление (2-я опора), нацеленное на деятельность организации и ее ресурсы – стратегическое планирование, программирование и управление ресурсами (людскими и финансовыми);

с) управление подотчетностью и обучением (3-я опора), объектом которого являются системы контроля, оценки, отчетности и управления информацией;

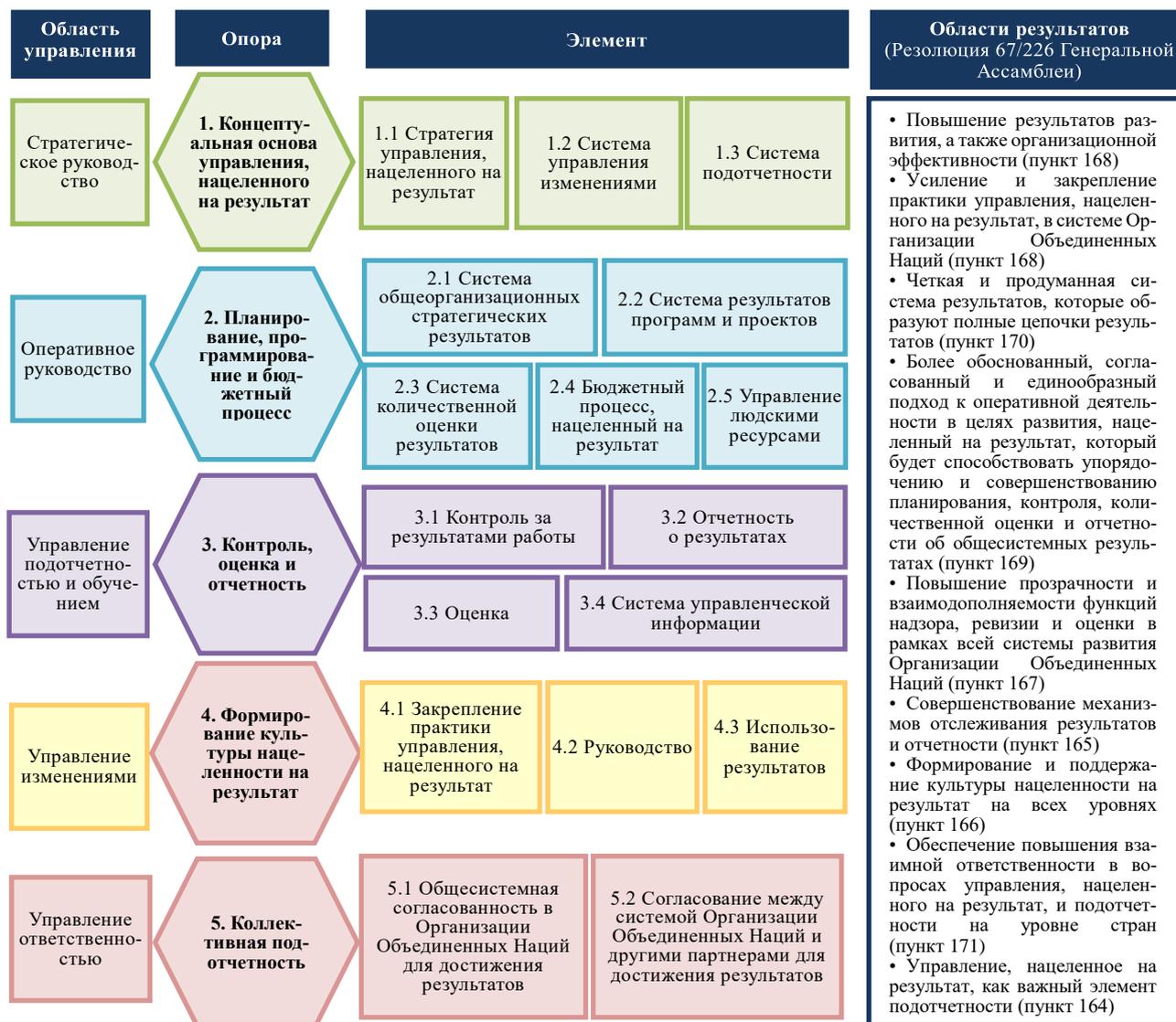
д) управление изменениями (4-я опора), призванное формировать культуру результатов на основе закрепления практики управления, нацеленного на результат, и привлечения технических и поведенческих возможностей, лидерства и использования результатов в рамках создания обучающейся организации;

е) управление ответственностью (5-я опора), т.е. организация партнерских отношений для достижения результатов и коллективной отдачи, что влечет за собой коллективную подотчетность на вертикальном и горизонтальном уровне во всей системе Организации Объединенных Наций, а также по отношению к партнерам по развитию<sup>9</sup>.

10. На диаграмме II ниже показаны изученные области управления и их элементы. Практические определения областей управления приводятся в записке ОИГ к модели управления, нацеленного на результат, с высокой отдачей.

<sup>9</sup> Другие области, выявленные при определении содержания обзора, которые не были включены в него, – это согласованность на страновом уровне и поддержка национального потенциала для достижения результатов.

Диаграмма II  
Концептуальная схема системы управления, нацеленного на результат



## D. Методика

11. Методика, использованная в обзоре, соответствует сложному характеру управления, нацеленного на результат, и процессу изменений, связанных с принятием и адаптацией управления, нацеленного на результат, в качестве новшества. В нем также рассматриваются сложности при проведении оценки и анализа в рамках всей системы Организации Объединенных Наций с участием отдельных функциональных учреждений, имеющих разные мандаты и структуры управления. В этой связи при подготовке обзора были использованы теория систем, структурный анализ и концептуальная схема качественного анализа высокой результативности, охватывающая этапы развития в пяти областях управления, методы которой позволяют проводить содержательное сопоставление организаций. Подробные сведения о методике и выводах содержатся в полном докладе, на котором основывается настоящий краткий отчет<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Имеется на веб-сайте ОИГ ([www.unjju.org](http://www.unjju.org)).

12. Основное внимание при проведении обзора уделялось следующим 12 организациям системы Организации Объединенных Наций, которые входят в систему развития Организации Объединенных Наций и ведут в различных формах и на различных уровнях оперативную деятельность, которая вносит вклад в результаты развития:

а) шесть фондов и программ: Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины»), Всемирная продовольственная программа (ВПП) и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ);

б) пять специализированных учреждений: Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Международная организация труда (МОТ), Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) и Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС);

в) одно подразделение Секретариата Организации Объединенных Наций: Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ).

13. Был использован метод составления выборки, позволяющий изучать сложные темы и дополнительный эффект или результаты управления, нацеленного на результат, в 12 организациях, которые, вероятно, находятся на продвинутой стадии его реализации<sup>11</sup>. Однако сосредоточение внимания только на этих 12 организациях не ограничивает ценность этого обзора для более широкой системы Организации Объединенных Наций. Широкие консультации по концептуализации обзора свидетельствуют о том, что ключевые вопросы, проблемы и трудности, отмеченные в обзоре, широко распространены во многих организациях системы Организации Объединенных Наций. Таким образом, выводы в этих областях применимы к системе Организации Объединенных Наций в целом. Это подтверждается реакцией организаций на проект настоящего доклада. Тем не менее по техническим причинам рекомендации обзора ограничиваются 12 изученными организациями.

---

<sup>11</sup> Отбор организаций по этому критерию был основан на предварительном анализе имеющихся вторичных подтверждений.

Вставка 1

**Черты 12 организаций**

Общие черты	Различия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все организации являются частью системы развития Организации Объединенных Наций, занимающимися оперативной деятельностью в целях развития.</li> <li>• Организации покрывают более 60% программных ресурсов, имеющихся в рамках всей системы развития Организации Объединенных Наций.</li> <li>• За последние 10 лет все организации проходили анализ их соответствующих систем управления, нацеленного на результат, или их элементов<sup>a</sup>.</li> <li>• Ожидалось, что все они продемонстрируют существенный уровень развития управления, нацеленного на результат (средний или выше среднего).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представленность различных мандатов системы Организации Объединенных Наций с уделением особого внимания мандатам развития и гуманитарным и нормативным мандатам.</li> <li>• Представленность различных организационных структур, включая специализированные учреждения, фонды и программы и Секретариат.</li> <li>• Представленность организаций различного размера, определяемого по ежегодным расходам.</li> </ul> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p><sup>a</sup> Здесь была принята та посылка, что такие организации могут быть выявлены по результатам таких обзоров и функционируют на уровне, позволяющем получить надежную основу для оценки достигнутых ими стадий развития и обмена информацией. Также предполагается, что с учетом более высокого уровня развития легче выявить достигнутые результаты и взаимосвязи между мероприятиями и результатами и учитывать общий дополнительный эффект управления, нацеленного на результат.</p>

14. Данные для обзора были собраны из различных источников, включая следующие: а) самооценки организаций, за которыми следуют собеседования и проверка ОИГ конкретных подтверждений с использованием модели высокой отдачи применительно к управлению, нацеленному на результат, изложенной в документе JIU/NOTE/2017/1; б) анкеты, заполненные старшими руководителями, а также целенаправленные, неструктурированные беседы и диалог по дальнейшему продвижению в контексте повестки дня после 2015 года; в) беседы с представителями государств-членов, проводившиеся при возможности и на основе их обсуждений в контексте диалога на обобщающем рабочем совещании по определению места системы Организации Объединенных Наций в долгосрочной перспективе; г) обобщающее рабочее совещание 12 организаций по предварительным результатам и выводам, которое послужило форумом для проверки подтверждений, анализа конкурирующих гипотез и интерпретации наблюдаемых различий, а также местом сбора последующих данных. Анализ основан на триангуляции и синтезе этих источников данных для выработки общесистемной перспективы.

15. Выводы, изложенные в настоящем докладе, основаны на данных, собранных и подтвержденных в 2015 году и в начале 2016 года. Учитывая время между сбором данных и составлением доклада, ожидается, что организации будут развиваться или претерпевать новые изменения. Поскольку в настоящем обзоре основное внимание уделяется общим закономерностям, а не уровню отдельных организаций, такие различия между ними не столь критичны.

## **Е. Структура доклада и слово признательности**

16. Настоящий краткий доклад основан на более подробном полном докладе, содержащем подтверждающие данные и примеры для выводов, изложенных в настоящем докладе. Полный доклад содержит подробную информацию о сфере охвата, методах и применявшейся нетрадиционной методике качественного анализа, а также об ограничениях и методах, использованных для определения степени обоснованности и надежности оценки. Он также содержит ряд нестрогих рекомендаций, не включенных в настоящий доклад.

17. В главе II настоящего доклада излагаются результаты и выводы по оцениваемым стадиям внедрения управления, нацеленного на результат. В главе III основное внимание уделяется дополнительному эффекту управления, нацеленного на результат, или, как следствие, различиям в эффективности организации. В обеих главах содержится информация о проблемах и структурных и системных ограничениях в отношении управления, нацеленного на результат. В заключение в докладе приводится краткое изложение этих ограничений и пути дальнейшего развития управления, нацеленного на результат.

18. Представленные рекомендации о путях дальнейшего развития управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций, признают недавно принятую резолюцию 71/243 Генеральной Ассамблеи и соответствующие планы реформ, предусматривающие переориентацию системы Организации Объединенных Наций на выполнение Повестки дня до 2030 года. В целях содействия осуществлению и контролю выполнения рекомендаций в приложении IV к настоящему докладу содержится таблица, показывающая, к какой организации относится каждая рекомендация и представляется ли она для принятия мер или для информации, а также уточняющая, требует ли она решения директивного или руководящего органа организации или решение по ней может принять исполнительный глава организации.

19. В соответствии с положениями пункта 2 статьи 11 статута ОИГ настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций между инспекторами, чтобы взвесить предложенные в нем выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы. Были также рассмотрены исправления фактических данных и комментарии и предложения 12 организаций, охваченных обзором.

20. Инспектор выражает признательность сотрудникам и старшим руководителям за их содействие разработке концепции, составлению плана и проведению оценки и анализа в обзоре. Особой признательности заслуживает консультативная группа за подготовку обзора экспертами организаций системы Организации Объединенных Наций, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Департамента международного развития Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии. Инспектор высоко оценивает готовность оказать помощь и содействие координаторов управления, нацеленного на результат, в 12 организациях системы Организации Объединенных Наций, охваченных обзором. Инспектор также хотел бы выразить признательность государствам-членам, участвовавшим в определении сферы охвата и разработке вопроса об управлении. ОИГ выражает большую признательность координаторам связи с ОИГ за их поддержку и координацию во всех аспектах проведения обзора.

## II. Выводы об этапах развития нацеленного на результат управления в организациях системы Организации Объединенных Наций

### A. Оценка этапов развития в процессе внедрения управления, нацеленного на результат

21. Оценка этапов развития была проведена для каждого из элементов управления, показанных на диаграмме II выше. Оценка проводилась в отношении пяти этапов постепенного развития. На диаграмме III представлено описание этих этапов.

Диаграмма III

**Этапы развития в процессе внедрения управления, нацеленного на результат**

**1-й этап – Внедрения не начато.**

**2-й этап – Проработка:** Изучение внедрения управления, нацеленного на результат, как стратегии управления.

**3-й этап – Переход к широкому внедрению:** механический и не полностью комплексный подход; задача более широкой внутренней интеграции и согласованности; уделение большего внимания промежуточным результатам, а не итоговым результатам.

**4-й этап – Всестороннее внедрение:** широкий охват во всей организации; непрерывное обучение для совершенствования системы; нацеленность на результат, но не полностью интегрированная во всех аспектах. преимущественная ориентация вовнутрь, но исследуются выходы вовне и возможности налаживания партнерств для общих областей результатов и совместной работы; участие в экспериментальных инициативах или диалоге для достижения необходимого коллективного воздействия; нововведения, призванные дополнительно повысить качество управления, нацеленного на результат, внутри организации; важные инновации и продукты, получившие высокую оценку многих заинтересованных сторон.

**5-й этап – Обновление:** выход за рамки стандартизованных операций и нацеленность на внутренних усовершенствованиях: проведение оценки системы и начало процесса обновления, включая четкую нацеленность на результат; переход к выявлению и непосредственному устранению структурных и системных препятствий для достижения результатов, что обеспечивает усиление и активизацию общесистемной работы и партнерств; активная роль в общесистемном развитии; постановка задачи изменения структуры управления и внесение вклада в разработку политики; принятие новаторских мер для содействия эффективному общесистемному управлению; конструктивное участие в экспериментальных инициативах.

22. Эти этапы основаны на теории, описывающей изменения в восприятии инноваций<sup>12</sup>, и предполагают постепенную реализацию важнейших аспектов концепции и принципов системы результатов (см. вставку 2 ниже)<sup>13, 14</sup>. Все элементы пяти основных опор оцениваются в соотношении с этими этапами и качественными показателями концептуальной схемы, разработанной для проведения обзора.

<sup>12</sup> Susan F. Loucks, Beulah W. Newlove and Gene E. Hall, *Measuring Levels of Use of the Innovation: A Manual for Trainers, Interviewers, and Raters* (Austin, University of Texas, 1975).

<sup>13</sup> Canada, Office of the Auditor General and the Secretariat of the Treasury Board, *Managing for Results Self-Assessment Tool*, catalogue No. BT22-88/2003. URL: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

<sup>14</sup> Managing for Development Results, «Capacity scan measurement framework». URL: [www.mfdr.org/CAP-Scan/CAP-ScanMeasurementFramework-English.pdf](http://www.mfdr.org/CAP-Scan/CAP-ScanMeasurementFramework-English.pdf).

Вставка 2

**Факторы этапов развития в процессе внедрения управления, нацеленного на результат**

1. **Полнота охвата показателей по элементам, определенным в обновленной концептуальной схеме управления, нацеленного на результат<sup>a</sup>, ОИГ (содержание):** Какова степень охвата соответствующих показателей по элементам, которые описывают степень внедрения управления, нацеленного на результат?
2. **Охват и масштабы участия руководства и персонала в масштабах всей организации (внутренняя организация):** Каков уровень организационного участия и помогает ли он повысить эффективность данного элемента в плане достижения его предполагаемого воздействия?
3. **Подведение итогов и вклад в управление для достижения результатов (нацеленность на конечный результат):** Какова степень нацеленности данного элемента на содействие достижению конечных результатов общеорганизационного уровня?
4. **Согласование и взаимозависимость для повышения эффективности, согласованности и комплексности (общесистемная согласованность, партнерские отношения и национальный потенциал):** Какова степень согласованности элемента с более крупной системой Организации Объединенных Наций и с внешними организациями и соответствующими партнерами?
5. **Непрерывное обучение и адаптация для дополнительного эффекта (адаптивное управление):** Была ли проведена оценка элемента и привела ли она к его уточнению или обновлению для повышения его дополнительного эффекта для управления, нацеленного на результат?

<sup>a</sup> JIU/NOTE/2017/1.

**В. Выводы об этапах развития: организационный анализ**

23. В период с 2004 по 2015 год 12 организаций системы Организации Объединенных Наций в целом добились значительного прогресса в деле внедрения управления, нацеленного на результат. Произошли изменения в первоначальных концепциях ориентированного на цели управления или бюджетного процесса, ориентированного на результат конца 1990-х – начала 2000-х годов. Были предприняты усилия по выходу за рамки практики разовых мер, реорганизации, переконфигурации и постепенных улучшений при внедрении управления, нацеленного на результат, и переходу к более всеобъемлющей и внутренне интегрированной системы, нацеленной на достижение результатов.

24. Этап, достигнутый в практике управления, нацеленного на результаты, по 12 организациям – 4-й этап. Управление, нацеленное на результат, широко используется, и понятие усовершенствовать систему результатов на основе извлеченных уроков начинает приобретать смысл. Внедрение управления, нацеленного на результат, по-прежнему в основном ведется на внутреннем уровне и определяется по нацеленности организаций на повышение уровня управленческого потенциала и культуры нацеленности на результат в более широком смысле по многим областям управления и элементам, указанным в обзоре. В некоторых случаях организации стремятся расширить охват в рамках организационных подразделений на общеорганизационном, региональном и страновом уровне в зависимости от организационной структуры. Тем не менее перед ними ставится задача концептуального осмысления и инициирования общесистемных подходов Организации Объединенных Наций для получения совместных или

взаимодополняющих результатов и четкого сосредоточения на вопросах конечной ценности управления, нацеленного на результат.

25. Между организациями имеются различия в достигнутых ими этапах развития, хотя эти различия не столь велики<sup>15</sup>. В общей сложности 9 из 12 организаций достигли 4-го этапа, причем последовательно по всем элементам управления. Система Организации Объединенных Наций находится на 4-м этапе по 50% из 15 элементов и на 3-м третьем этапе по остальным элементам. В обзоре не был установлен качественный стандарт оценки, поскольку он не является оценкой, но, поскольку на развитие и дальнейшее продвижение управления, нацеленного на результат, на более высокие этапы развития влияют многие структурные и системные ограничения, ряд из которых не зависят от организаций, имеющиеся данные свидетельствуют о том, что организации системы Организации Объединенных Наций в целом добились очень высоких результатов в развитии ими системы управления, нацеленного на результат.

26. Анализ сходств указывает на то, что высокий уровень результативности связан со следующим: а) наличие четко определенной базовой концепции для внедрения управления, нацеленного на результат, которая укрепляет слаженность и целостность всей организации при внедрении управления, нацеленного на результат; б) роль руководящих органов и доноров; в) влияние на практическую деятельность культуры и системы принятия решений в частном секторе, когда руководитель организации имеет большие полномочия по принятию решений в отношении управления, нацеленного на результат; г) способность работать сообща под руководством одного административного совета, а также делиться перспективными наработками и применять их; д) недавнее создание в качестве организации и использование опыта ряда других организаций.

27. Среди примеров рассмотренных организаций УВКПЧ представило интересный случай адаптации в условиях структурных сложностей, связанных с его институциональным расположением. Поскольку оно является подразделением Секретариата Организации Объединенных Наций, важные аспекты его системы управления, нацеленного на результат, регулируются общесекретариатским процессом<sup>16</sup>, который критиковался как несовершенный, переусложненный, медленный, бессистемный, затратный по времени и жесткий<sup>17</sup>. Это не процесс, нацеленный на результат, а скорее бюджетный процесс с ограниченной эффективностью в плане принятия решений как для руководителей Организации Объединенных Наций, так и для государств-членов<sup>18, 19</sup>. Эти недостатки и общая неадекватность процесса управления, нацеленного на результат, в Секретариате заставили организацию разработать параллельную систему, в том числе веб-портал результатов для своего четырехлетнего стратегического плана, который лучше отвечает потребностям организации и в большей степени согласован с практикой управления, нацеленного на результат, поскольку он ставит задачу повышения доверия к ней и ее прозрачности для увеличения финансирования, а также активизации ее реагирования на новые задачи, вытекающие из ее мандата. УВКПЧ продолжает участвовать в процессе, осуществляемом Секретариатом, в частности по вопросам, связанным с его регулярным бюджетом, и параллельно использует систему управления, нацеленного на результат, полностью интегрированную в процесс работы

<sup>15</sup> Ограниченные различия могут быть связаны со следующими факторами: а) используемая порядковая шкала по своему характеру в меньшей степени предназначена для анализа отклонений или различий и в большей – для фиксации дискретных этапов развития и б) организации были отобраны в силу их более продвинутой стадии развития по сравнению с другими организациями системы Организации Объединенных Наций.

<sup>16</sup> Regulations and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation (ST/SGB/2016/6).

<sup>17</sup> См. A/57/387, пункт 157.

<sup>18</sup> Независимый экспертный доклад экспертов «Because process matters: groundwork for a reform of planning and budgeting at the United Nations», August 2014. URL: [www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-organizations/un/switzerland-commitment/un-reform/reform-of-the-un-planning-and-budget-process](http://www.eda.admin.ch/eda/en/home/foreign-policy/international-organizations/un/switzerland-commitment/un-reform/reform-of-the-un-planning-and-budget-process).

<sup>19</sup> JIU/REP/2012/12.

и принятия решений в организации. Хотя отчетность в рамках обеих систем облегчается определенной степенью согласованности, этот подход неизбежно вызывает некоторые транзакционные издержки.

28. Положения и правила, регулирующие этот процесс, были пересмотрены в мае 2016 года<sup>20</sup>, однако возможность осмыслить управление, ориентированное на результат, не была полностью реализована, и процесс по-прежнему имеет серьезные недостатки. Предложение Генерального секретаря о реформе Генерального секретаря<sup>21</sup> для переориентации системы Организации Объединенных Наций в свете Повестки дня до 2030 года предоставляет еще одну возможность более подробно рассмотреть этот вопрос. В этой связи **предлагается, чтобы Генеральный секретарь провел консультации с руководителями департаментов и директивных органов Секретариата с целью согласования процесса планирования по программам, программных аспектов бюджета, контроля за осуществлением и методов оценки и соответствующих инструментов с существующими методами и терминологией управления, нацеленного на результат. Пересмотр этого процесса должен быть направлен на развитие имеющихся инициатив и опыта, которые возникли и развивались в таких подразделениях, как УВКПЧ, с целью ограничения транзакционных издержек будущего развития в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций.** Это должно включать, не ограничиваясь этим, обеспечение совместимости между общеорганизационным планированием ресурсов и платформами результатов, которые были разработаны, и Умоджей, поскольку Секретариат прилагает усилия по повышению прозрачности и взаимосвязи между ресурсами и результатами.

### С. Выводы об этапах развития по опорам<sup>22</sup> и элементам

Диаграмма IV

**Стадия развития, достигнутая в среднем по различным опорам концептуальной схемы нацеленного на результат управления**



<sup>20</sup> Бюллетень ST/SGB/2000/8 был пересмотрен в соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, содержащейся в резолюции 67/236, и впоследствии был заменен документом ST/SGB/2016/6.

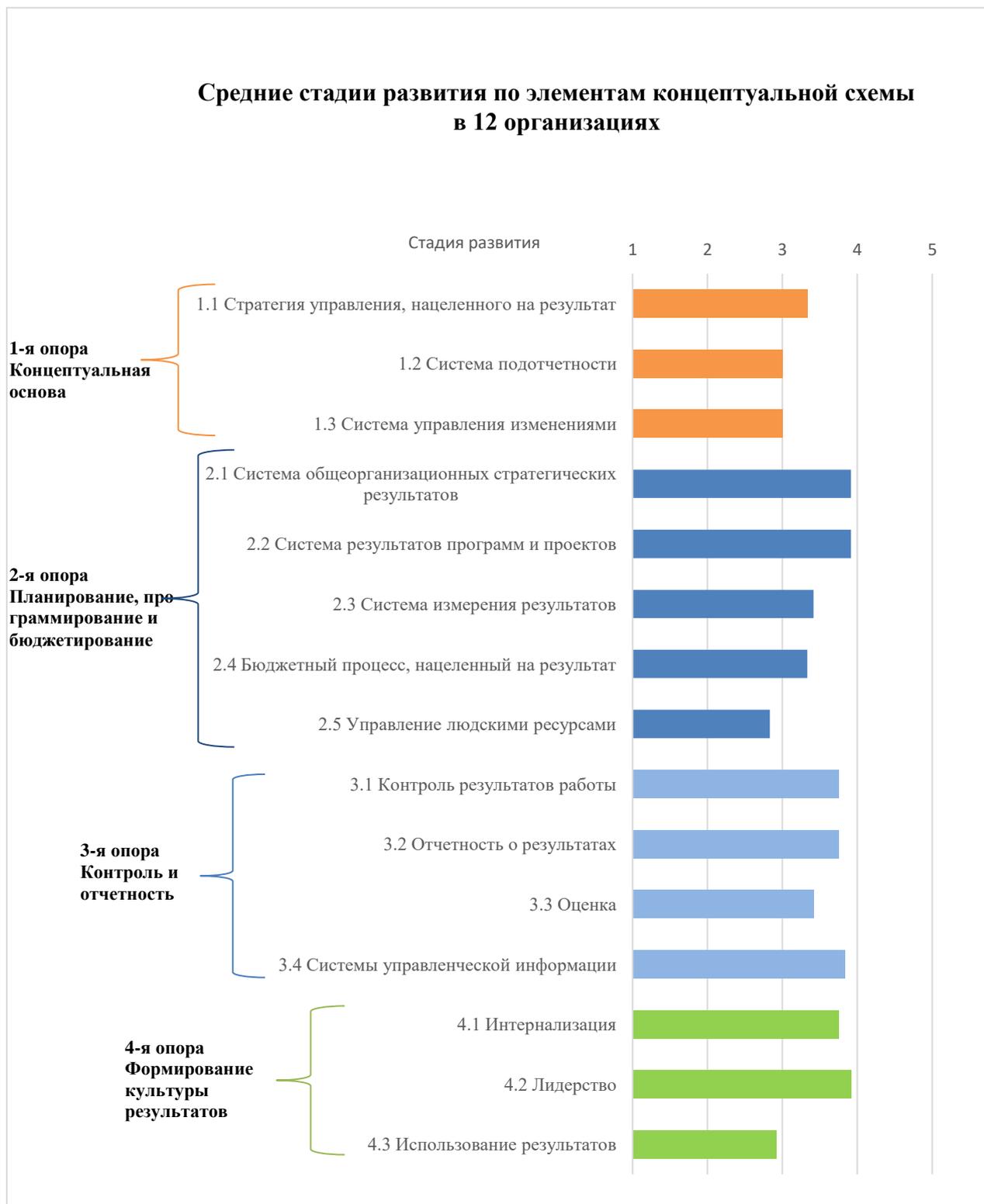
<sup>21</sup> A/72/492.

<sup>22</sup> 5-я опора, коллективная ответственность за коллективное воздействие, хотя первоначально она оценивалась как основа взаимной подотчетности, не была должным образом оценена в плане ее этапа развития из-за трудностей концептуализации. Вместе с тем она рассматривается в более качественном аспекте в главе III настоящего доклада.

29. Различия в этапах развития в разных областях управления (опоры и элементы) значительны и более выражены, чем различия между организациями. Это указывает на необходимость общесистемного подхода в областях, где ниже уровень результативности и имеются проблемы. На диаграмме IV выше указаны этапы развития. На диаграмме V показаны различия между элементами опор.

Диаграмма V

Этапы развития по элементам концептуальной схемы



30. Анализ показал следующее:

а) самый высокий уровень развития достигнут по опорам, связанным со стратегическим планированием и разработкой программ, за которыми следуют контроль, оценка и отчетность по результатам;

б) более низкие уровни развития отмечаются в рамках i) концептуальной основы управления, нацеленного на результат, где реализуется стратегия управления, нацеленного на результат, система управления изменениями и подотчетностью и система количественной оценки качества, ii) культуры результатов, для которой задача заключается во внесении изменений в систему гегемонистских допущений и значений, и iii) использования результатов как нити, соединяющей элементы обучающейся организации;

с) самый низкий уровень результативности, хотя и с большим разбросом между организациями, отмечался в планировании управления изменениями и в применении управления, нацеленного на результат, в управлении людскими ресурсами. Наибольшие трудности связаны с поведенческими аспектами и изменениями, связанными с управлением, нацеленным на результат. Ниже приводится подробная информация о результатах в этих областях управления.

31. Когда обзор был проведен в 2015 году, ни элементу и ни в одной организации не было достигнуто 5-го этапа. Таким образом, даже среди более продвинутой группы из девяти организаций, согласно результатам обзора, есть возможности совершенствования управления для достижения результатов и понимания его ценности как устойчивой системы управления. 5-й этап отражает дополнительную ценность управления, нацеленного на результат, его нацеленность на конечный результат и общесистемное применение и использование информации о результатах для принятия решений. Его можно охарактеризовать как конечную цель управления, нацеленного на результат, с адаптивной системой управления, подходящей для реализации Повестки дня до 2030 года с ее императивами в отношении взаимозависимости, коллективных действий, анализа результатов и трансформирующего обучения, общесистемного или подсистемного подхода в ключевых областях управления планирования, бюджетирования, управления людскими ресурсами, контроля и оценки, культуры нацеленности на результат и подотчетности.

32. На 5-м этапе организация находится на этапе обновления и использует оценки усилий по внедрению для внесения стратегических институциональных изменений или принятия решений об уровне всей системы для управления, нацеленного на результат. Деятельность ориентирована на результат и, как следствие, нацелена на общесистемную перспективу. Таким образом, она ведется по широкому спектру мероприятий, поддерживающих общесистемную взаимозависимость и коллективное воздействие применительно ко всем областям управления. Данные, фиксирующие результаты, используются на всех уровнях – практика, характерная для обучающейся организации и включающая использование на общеорганизационном уровне принятия решений и в большом числе областей управления в соответствии с многогранной структурой подотчетности, нацеленной на достижение результатов.

#### **Факторы развития управления, нацеленного на результат, в организациях системы Организации Объединенных Наций**

33. Можно выделить два ключевых фактора, а именно требования государств-членов и обмен наработками и передовым опытом между организациями. В отсутствие четких указаний по содействию внедрению управления, нацеленного на результат, в качестве стратегии управления прогресс в росте и развитии систем управления, нацеленного на результат, обусловлен требованиями, которые предъявляют в порядке надзора государства-члены, главным образом с привлечением: а) руководящих органов организаций; б) руководящих органов двусторонних учреждений-доноров<sup>23</sup> применительно к неосновному финансированию; с) внешних оценок, проводимых под

<sup>23</sup> JIU/REP/2017/2.

руководством доноров<sup>24</sup> двусторонними учреждениями-донорами. Такой надзор сыграл важнейшую роль в переходе системы Организации Объединенных Наций с нацеленности на деятельность к более стратегическому уровню анализа промежуточных и конечных результатов. Несмотря на огромные транзакционные издержки, вызванные растущим числом внешних оценок, они положительно оцениваются многими руководителями.

34. Этих требования были нацелены главным образом на повышение прозрачности и ответственности за представление отчетности о результатах. Руководство системы Организации Объединенных Наций и общесистемные операции активно реагируют на требование ответственности в целях обеспечения прозрачности предоставления услуг и использования ресурсов, что находит свое отражение в более продвинутых этапах развития элементов, связанных с планированием и представлением отчетности о результатах<sup>25</sup>, а также предпринимаемых внутри организаций усилиях по повышению прозрачности использования ресурсов на основе создания веб-порталов и/или принятия руководящих принципов Инициативы по прозрачности международной помощи.

35. Нацеленность на отчетность по результатам и подотчетность, при всей ее важности, оказалась несбалансированной, сдерживающей инициативу и ограничивающей дополнительный эффект управления, нацеленного на результат, для организаций. Управление, нацеленное на результат, не достигает своей конечной цели и полного эффекта инструмента обучения и адаптивного метода управления, если оно используется главным образом для отчетности и подотчетности. Это усугубляется зависимостью многих организаций от неосновного финансирования двусторонними учреждениями-донорами, долей в нем целевого финансирования и различными требованиями отчетности, связываемыми с таким финансированием. Основной упор на отчетности сказывается на доверии и ограничивает инновации, которых можно было бы ожидать от управления по результату как концепции.

36. Предъявляемые требования ответственности за результаты и достижения необходимой результативности, несмотря на серьезные технические проблемы и непредсказуемый характер процесса развития, приводят к нацеленности организаций на промежуточные, а не на конечные результаты. Это привело к неоправданному отвлечению сотрудников системы Организации Объединенных Наций для представления отчетности о результатах как средства учета использования ресурсов. Это привело к появлению организаций, деятельность которых контролируется главным образом из внешнего центра, поскольку они стремятся учитывать и реагировать на разную динамику функций руководства в их соответствующих организациях. В результате руководство демонстрирует восприимчивость, но не ответственность в вопросах управления по результату.

37. В последнее время изменения в подходах государств-членов, включая диалоги о том, что себя не оправдало, и отход от чрезмерных требований отдачи или эффективности к уделению основного внимания вкладу в результаты развития отражают формирование продуманной системы управления, более сбалансированной с точки зрения нацеленности на результат.

38. Отвечая на эти требования и не имея четких и принятых консенсусом ориентиров, организации стремятся извлечь уроки из опыта друг друга и опыта вне системы Организации Объединенных Наций. Одним из примечательных примеров служит сеть стратегического планирования обмена знаниями. Появилось много новых инициатив, включая теорию изменений, адаптивное управление, ряд экспериментальных инициатив в области людских ресурсов, финансовые диалоги, интегрированные бюджеты, динамический анализ тенденций результатов и платформы данных, призванных служить целям отчетности о результатах и активизации обучения. Метод управления знаниями оказался полезным для развития

<sup>24</sup> Оценки Сети оценки эффективности многосторонних организаций Департамента международного развития, связанные с ее обзорами многосторонней помощи и другие оценки.

<sup>25</sup> Для настоящего обзора были использованы опоры 2 и 3 концептуальной системы оценки; см. также диаграмму II.

управления, нацеленного на результат, и позволил добиться определенного единообразия в практике рассмотренных организаций. Тем не менее отмечается, что процесс принятия инноваций не всегда основан на убедительных подтверждениях реальной отдачи.

39. Ниже приводится краткий обзор выводов и заключений по опорам и элементам. Более подробную информацию можно найти в полном докладе, размещенном на сайте ОИГ ([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org)).

**1-я опора: концептуальная основа управления, нацеленного на результат: нацеленная на результат стратегия управления, система ответственности за управление изменениями**

40. **Заключение:** Анализ показывает, что по 1-й опоре получены самые низкие результаты по сравнению со всеми другими. В большинстве организаций четкое видение перспективы и четко определенная и всеобъемлющая концепция управления, нацеленного на результат, в качестве стратегии управления не определяют развитие управления, нацеленного на результат. В сегодняшних условиях отсутствие видения перспективы и концептуальной системы ограничивает отдачу системы управления, нацеленного на результат, и способность организации работать с внутренним контуром контроля. Это создает проблемы для возможности сохранения достигнутого прогресса и развития культуры результатов.

41. Все рекомендации по управлению, нацеленному на результат, подчеркивают необходимость его реализации с учетом конкретных условий организации. Однако в таких рекомендациях мало конкретных подробностей о том, что учет конкретных условий организации означает на практике. Это предстоит надлежащим образом определить организациям в свете характера своей деятельности. Можно было ожидать, что такой учет конкретных условий будет отражать то, как различные организации адаптировали и использовали эту концепцию в соответствии со своими мандатами и особенностями, и что будут внесены необходимые изменения с точки зрения управления. Так, можно было ожидать, что он будет четко сформулирован в стратегическом документе и концепции управления, нацеленного на результат.

42. На момент сбора данных в 2015 году только МОТ могла представить официальную, целостную и самостоятельную стратегию управления, нацеленного на результат. Отсутствие официальной стратегии принятия или адаптации управления, нацеленного на результат, не обязательно означает отсутствие прогресса в его внедрении. Тем не менее оценка указывает на то, что в силу такой лагуны внедрение системы управления чаще всего не носит системного характера и определяется внешними факторами, реагируя на них, постоянно находится в состоянии формирования, реорганизации или перестройки, а иногда и не носит комплексного характера. Это лучше всего отражено в следующих оценках сотрудников: «Управление, нацеленное на результат, похоже, не имеет ни начала, ни конца, это путь, о котором не известно, ни где он кончается, ни как его пройти, ни как решать возникающие проблемы, если не считать импровизированных решений с использованием подручных средств». Концепция внедрения управления, нацеленного на результат, важна по многим причинам, в том числе: а) уточняя ожидаемые успехи во всех аспектах; б) налаживая структурированный диалог о требованиях к внедрению управления, нацеленного на результат, и о его реалистичных итогах; с) позволяя уяснить его дополнительный эффект; d) направляя его адаптацию в интересах организации, стремящейся повысить свой вклад в эффективность развития.

43. Помимо того, что у немногих организаций имеется четко определенная стратегия, направленная на широкое внедрение управления, нацеленного на результат, еще меньше организаций создали всеобъемлющую систему управления изменениями для содействия конкретным изменениям, связанным с внедрением управления, нацеленного на результат. Это ставит вопросы о том, насколько управление, нацеленное на результат, действительно понимается как всеобъемлющая стратегия управления, что влечет за собой последствия в плане изменения поведения и

мышления, а также некоторые структурные изменения в системах повышения квалификации и стимулирования персонала.

44. Это также вызывает вопросы о способности организаций направлять ресурсы, необходимые для реализации намеченного процесса изменений, и обеспечивать прозрачность их использования. Недостаточное осмысление этого элемента управления изменениями и необходимых действий или поддержки объясняет относительно более низкий уровень развития и проблемы, возникающие в процессе формирования культуры нацеленности на результат и, в определенной степени, области управления людскими ресурсами.

#### **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.**

45. Стратегия и концепция должны разрабатываться как адаптивная, нацеленная на результат и межорганизационная стратегия управления, учитывающая сегодняшнюю необходимость системного подхода и результаты обзора культуры нацеленности на результат (рекомендация 3) и подотчетности (рекомендации 4 и 7). Для усиления воздействия к разработке стратегии должны привлекаться сотрудники и руководители организации, а также другие организации, директивные органы и доноры организации. При разработке или обновлении своей стратегии исполнительным главам рекомендуется использовать содержание концептуальной системы управления, нацеленного на результат, ОИГ<sup>26</sup>.

#### **2-я и 3-я опоры: планирование, контроль, оценка и отчетность**

46. **Управление, нацеленное на результат, хорошо развито в областях планирования, контроля, оценки и отчетности во всех 12 рассмотренных организациях.**

47. Организации последовательно работают на 4-м этапе по 15 элементам в этих областях, выделяя для них время и особое внимание. Этому способствовало **уделение руководством особого внимания подотчетности в отношении предоставления услуг и использования ресурсов. Однако на продвинутом этапе развития возникает множество концептуальных и технических проблем, которые ограничивают доверие и дополнительный эффект управления, нацеленного на результат.** Ниже перечислены некоторые из проблем:

а) путаница в отношении применения концепций промежуточных и конечных результатов и ответственности в отношении того, что поддается контролю, в отличие от ответственности за достижение конечных результатов путем координации, взаимодействия, совместного управления, партнерства, информационно-пропагандистской деятельности и на основе сравнительных преимуществ системы Организации Объединенных Наций;

б) жесткость при применении причинно-следственной логики и игнорирование того, что меры воздействия, как гипотезы о том, что может работать в процессе развития, влекут за собой погрешности, обусловленные различиями в условиях, и поэтому требуют реалистичного подхода и постоянного контроля и оценки;

в) нестыковка между необходимостью долгосрочных результатов управления, нацеленного на результат, и циклом отчетности, когда необходимо сообщать о результатах независимо от ситуации;

<sup>26</sup> JIU/NOTE/2017/1.

d) возможности организаций по одновременному выполнению требований системного подхода, связанных с управлением, нацеленным на результат, и требований анализа условий успеха и анализа рисков;

e) возможности организаций по измерению, анализу и оценке, включая решение задач, связанных с наличием данных или качеством сообщаемых данных, способность учитывать сложный и неоднозначный характер процесса развития и ограничения традиционных способов и методов оценки в сложных и непредсказуемых условиях;

f) связь с национальными возможностями получения результатов и данных и ограничения, влияющие на такие возможности.

48. Для решения некоторых из этих проблем появилось множество инициатив, включая усилия по апробированию теории изменений и адаптивного управления, общесистемное экспериментальное исследование, использование различных нетрадиционных методов оценки, требования анализа рисков, анализ вклада и использование конкурирующих гипотез в сопоставлении с анализом результативности. Ценность различных инициатив по повышению эффективности системы в целом может быть повышена при ее внедрении на общесистемном уровне для обмена, анализа результативных решений, выявления методов принятия и адаптации для отдельных организаций и взаимосвязей на общесистемном уровне. Системе Организации Объединенных Наций необходимо разработать механизм поддержки обобщения и анализа эффективности широкого спектра перспективных инноваций, связанных с внедрением управления, нацеленного на результат, в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Уроки могут быть извлечены из практики займов Всемирного банка на цели внедрения инноваций в области обучения и связанной с ними системы управления знаниями, а также деятельности программы дискреционного финансирования для внедрения инноваций в Соединенных Штатах Америки. Реализация рекомендации 2 должна основываться на уроках, полученных благодаря деятельности существующих платформ; должны быть задействованы имеющиеся возможности и инициативы.

## **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.**

49. Области, в которых достигнуты высокие результаты, относятся к области управления операциями. В этой опоре отмечен более низкий уровень развития в части бюджетирования, нацеленного на результат, и управления людскими ресурсами.

50. Были отмечены проблемы в плане бюджетного процесса, нацеленного на результат, связанные с использованием неосновных ресурсов. Высокая доля неосновного финансирования системы развития Организации Объединенных Наций существенно влияет на возможности организаций по внедрению бюджетного процесса, нацеленного на результат, в соответствии с поставленными целями. Отсутствие предсказуемости поступления ресурсов в дополнение к высокой доле целевого неосновного финансирования затрудняет систематическую координацию ресурсов по мере их необходимости с уделением особого внимания повышению эффективности их использования.

51. Характер такого финансирования имеет то отрицательное последствие, что организации ориентируются на уже имеющийся потенциал, а не на поставленные задачи, что ожидается от управления по результатам. Сознвая этот отрицательный момент, организации стремятся решить эту проблему путем повышения прозрачности

в отношении размеров неосновного финансирования путем включения такой информации в регулярные бюджеты (консолидированные бюджеты), чтобы руководящие органы могли получить более полное представление о ресурсах, имеющихся для достижения общеорганизационных приоритетов. Во время сбора данных для обзора в 2015 году – начале 2016 года пять организаций<sup>27</sup> составили консолидированные бюджеты, а другие организации находятся в процессе их составления. Кроме того, организации начали диалоги по финансированию с участием организации и традиционных доноров, негосударственных акторов и руководящих органов для обсуждения потребностей в финансировании, пробелов и приоритетов организации и достижения лучшего соответствия между распределением внебюджетных ресурсов и приоритетов, указанных в стратегическом плане организации<sup>28</sup>.

52. Генеральная Ассамблея признала и поощряла эти усилия и настоятельно призвала организации улучшить функционирование и эффективность структурированных диалогов о том, как финансировать результаты развития, согласованные в стратегических планах (резолюция 71/243)<sup>29</sup>. Несмотря на обнадеживающие результаты, важно отметить, однако, что эти решения представляют собой то, что руководители называют «импровизированными решениями» или мерами, направленными на решение поверхностных проблем, а не глубинной проблемы.

#### **4-я опора: культура нацеленности на результат и обучающаяся организация**

53. **Заключение: Был достигнут прогресс в развитии культуры нацеленности на результат. Однако усилия были неравномерными, ориентированными на соблюдение правил, а не на решение стратегических задач. Инициативы по формированию культуры нацеленности на результат упустили из виду важный, но с трудом поддающийся учету фактор управления изменениями, а именно изменения в гегемонистских допущениях, которые лежат в основе представлений, обычаев, ценностей и характера группы или общества. Меры по развитию культуры нацеленности на результат не направлены на изменение в мышлении персонала, что составляет главное условие реализации управления, нацеленного на результат, и способно привести к закреплению изменений. Анализ выявляет набор условий, важных для действительно трансформирующего обучения и изменения поведения. Система Организации Объединенных Наций показывает определенные результаты на 3-м этапе в этих областях, однако судя по ним необходимо сделать гораздо больше работы.**

54. Ключ к увязыванию политики и практики внедрения управления, нацеленного на результат, в институциональных системах, процессах и механизмах заключается в закреплении управления, нацеленного на результат, в культуре и этосе организации. Эта опора оценивалась с уделением особого внимания мягкому измерению культуры, двухконтурному обучению и поведенческим или трансформирующим изменениям, которые включают изменения в технических возможностях и менталитете или ментальных моделях (интернализации), а также использованию уроков в качестве неотъемлемого элемента работы организации. Эти элементы необходимы для обеспечения устойчивости системы управления, нацеленного на результат. Эта опора также охватывает роль руководства в поддержке этого процесса и достижении изменений.

55. В целом в организациях был достигнут прогресс в формировании культуры нацеленности на результат, но он был неравномерным. Повышение квалификации персонала ориентируется на обучение для обеспечения соблюдения процедур и методов, связанных с внедрением управления, нацеленного на результат, с уделением

<sup>27</sup> ПРООН, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, «ООН-женщины» и ВОЗ.

<sup>28</sup> На момент сбора данных ВОЗ была единственной организацией из 12 организаций, которая создала такой форум. На итоговом семинаре, организованном в 2015 году, другие организации заявили о своем намерении извлечь уроки из опыта и реализовать аналогичный подход в своих соответствующих организациях.

<sup>29</sup> См. резолюцию 71/243 Генеральной Ассамблеи, пункт 43.

особого внимания возможностям планирования и отчетности. Обучение, как правило, ограничивается отдельными группами сотрудников, в частности занимающихся планированием, контролем и оценкой<sup>30</sup>. Средства повышения профессиональной квалификации с помощью самостоятельного обучения (руководства, справочники и учебные группы) обнаруживают склонность к механическим операциям. Характер наблюдаемых изменений не соответствует элементам, важным для успеха управления для достижения результатов. Гораздо меньшая поддержка оказывалась в целях изменения основных установок и базовых ценностей, которые определяют поведение персонала в организации, а также направляют их в сторону восприятия результатов и усиливают воспринимаемую ими ценность подтверждения результатов, закрепляя тем самым практику управления, нацеленного на результат, в качестве стратегии управления.

56. Изменение гегемонистских установок, которые считаются конечным источником ценностей, сложно. В литературе определен ряд факторов, важных для влияния на мышление и трансформирующее обучение. В их числе – хорошо понятая перспектива и стратегия управления, нацеленного на результат, как общая основа работы, четко определенный процесс управления изменениями, связанный с тем, как люди на самом деле изменяются, стратегическое лидерство, нацеленное на результат и успех, система отчетности, нацеленная на итоговый результат и ориентированная на процессы инноваций, а также развитие обучающейся организации, которая привлекает сотрудников к критическому анализу и трансформирующему обучению с помощью управления по результату. Анализ, проведенный в обзоре, показывает, что системы управления, нацеленного на результат, рассмотренных организаций не работают на высоком уровне.

57. Стремясь давать свои ответы, система Организации Объединенных Наций, как правило, использует свои людские ресурсы преимущественно для бюрократического процесса подготовки отчетности о результатах, прежде всего отчетности об использовании ресурсов в соответствии с требованиями, предъявляемыми государствами-членами. Это оставило ограниченное пространство для того, чтобы система Организации Объединенных Наций использовала свой обширный профессиональный и интеллектуальный капитал для совместной работы с увлеченностью, творчеством и профессиональным мастерством, чтобы получить ощутимые результаты и внедрить инновации там, где они больше всего нужны. Слишком большое давление на подотчетность, пронизывающее работу и процессы организации, препятствует прогрессу в приоритетных вопросах, подавляет инновации и создает ненужную бюрократию. **Это привело к развитию культуры, направленной на обеспечение соблюдения процедур и процессов системы управления по результатам, а не культуры нацеленности на результат, динамичной и ориентированной на успех.**

58. Лидерство сыграло значительную роль в повышении культуры нацеленности на результат, что заслуживает всяческого одобрения. **Однако акцент на представлении отчетности о результатах, ориентированный на подотчетность за использование ресурсов, привел к формированию такой модели руководства, которая реагирует на требования подотчетности, но не несет ответственности за внутреннее управление для достижения результатов.** Руководство еще не мобилизовало сотрудников в существенной степени вокруг общего видения и системы ценностей и не начало с государствами-членами более непосредственное рассмотрение ряда системных и структурных ограничений, которые препятствуют развитию культуры нацеленности на результат или альтернатив и инноваций, необходимых для действенного решения сложных вопросов, связанных с вкладом Организации Объединенных Наций в результаты развития. Государства-члены, которые также ищут пути развития успеха, оценят и будут уважать такие усилия.

<sup>30</sup> Это также подчеркивается в докладе Анджелы Бестер, «Results-based management in the United Nations development system», 8 January 2016.

59. Дискуссии о роли руководства были начаты на общесистемном уровне и стали предметом текущей работы под эгидой Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР по разработке концепции лидерства, применимой ко всем старшим руководителям и персоналу, отвечающей на императивы Повестки дня до 2030 года. Предварительная информация, предоставленная КСР, указывает на то, что большая увязка с ценностями усилит обучающуюся организацию<sup>31</sup>.

60. Тем не менее, системы стимулирования как персонала, так и руководителей должны быть переработаны с учетом требований внедрения управления, нацеленного на результат, а значит и императив Повестке дня до 2030 года. Необходимо сделать еще больше, чтобы повысить ценность управления, нацеленного на результат, в качестве неотъемлемого элемента организации и профессионального мастерства персонала в качестве реальных факторов перемен для достижения результатов. Необходимо еще многое сделать для того, чтобы усилить широкомасштабное использование результатов, как для одноконтурного, так и для двухконтурного обучения<sup>32</sup>, и улучшения должны быть достигнуты на всех уровнях организаций.

### **Рекомендация 3**

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

61. Для повышения согласованности и прозрачности осуществление рекомендации 3 следует отразить при разработке стратегий управления, нацеленных на результат, в организациях, как это предлагается в рекомендации 1 выше.

<sup>31</sup> См. СЕВ/2017/4, пункты 24–31.

<sup>32</sup> Двухконтурное обучение ставит вопросы, касающиеся самих параметров, подвергая их критическому анализу. Такое обучение может затем привести к изменению управляющих переменных и, таким образом, сдвигу в том, как формулируются стратегии и результаты. Одноконтурное обучение ставит задачу реализации целей, ценностей, планов и правил, но не подвергает сомнению управляющие переменные, с помощью которых формулируются эти элементы.

### III. Выводы о дополнительном эффекте нацеленного на результат управления для организационной эффективности

#### A. Связь между широким внедрением нацеленного на результат управления, организационной эффективностью и результатами развития

*«Генеральная Ассамблея,*

*... просит* Генерального секретаря активизировать усилия по более широкому применению и закреплению практики ориентированного на результаты управления в системе развития Организации Объединенных Наций с целью повысить отдачу от деятельности в области развития и организационную результативность».

Резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи, пункт 168.

62. Генеральная Ассамблея подчеркнула, что повсеместное внедрение управления, нацеленного на результат, является не самоцелью, а скорее средством достижения организационной эффективности и результатов развития.

63. В свете больших вложений в управление, нацеленное на результат, и оценок достигнутой стадии его использования в политике, стратегиях, системах, процедурах, практике и культуре нацеленности на результат была ли получена дополнительная эффективность управления, нацеленного на результат, и привело ли оно к повышению эффективности организации? Если да, то где получен этот эффект и какие это будет иметь последствия для будущих вложений в управление, нацеленное на результат, в масштабах всей системы? Если эффект ограничен, то заключается ли проблема в реализации или же имеются более широкие проблемы, связанные с контекстом операций, а также с системными и структурными ограничениями и проблемами, которые ограничивают возможности получения дополнительного эффекта управления, нацеленного на результат? Какие имеются предложения по устранению этих ограничений?

64. Критерии эффективности организационной системы Организации Объединенных Наций недавно были предоставлены Генеральной Ассамблеей, которая в своей резолюции 71/243 призвала систему развития Организации Объединенных Наций к большей стратегической нацеленности, подотчетности, прозрачности, взаимодействию, эффективности, действенности и нацеленности на результат и подчеркнула, что архитектура управления этой системы должна в большей степени реагировать на требования государств-членов. Система результатов управления, нацеленного на результат, отражает все эти критерии, как указано в приложении II к настоящему докладу. В приложении II также содержится описание типов подотчетности для системы результатов по результату 4 ниже.

65. Основное внимание в обзоре было уделено четырем основным результатам, связанным с областями результатов, указанными в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики:

- a) 1-й результат: использование руководителями результатов для поддержки принятия решений на уровне общеорганизационного управления при планировании и управлении, включая управление людскими ресурсами;
- b) 2-й результат: использование информации о результатах государствами-членами для управления;
- c) 3-й результат: общесистемное планирование, контроль и оценка;
- d) 4-й результат: сотрудничество, партнерства и коллективная ответственность.

66. Эти области результатов связаны с критериями эффективности организации прозрачности в плане отчетности о результатах; достоверности использования результатов в областях управления; согласованности для эффективности и коллективного воздействия; коллективной подотчетности; управление для коллективного воздействия. В приложении III к настоящему докладу содержится схема этой взаимосвязи, которая лежала в основе анализа, проведенного в контексте обзора.

67. Источником данных были главным образом беседы с руководителями высшего звена. В ходе опросов были получены данные о факторах, влияющих на достижение результатов и осмысление того, что повысит ценность управления, нацеленного на результат, с точки зрения эффективности организации и результатов развития. Они также предоставили возможность старшим руководителям проанализировать обоснование и стратегии управления, нацеленного на результат, в отношении областей результатов, выявленных в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики, а также других организационных результатов, будь то теоретических или фактических, и анализа системных и структурных факторов, затрагивающих дополнительный эффект управления, нацеленного на результат<sup>33</sup>, и действия, необходимые для продвижения вперед в период после 2015 года.

68. **Резюме и заключение:** Добавленная ценность управления, нацеленного на результат, к эффективности организации в оцененных областях результатов еще не полностью реализована, поскольку это незавершенная работа. На сегодняшний день основным вкладом управления, нацеленного на результат, в повышение организационной эффективности было содействие внутренней согласованности, прозрачности и подотчетности при представлении отчетности о результатах в рамках отдельных организаций. Хотя здесь были достигнуты важные успехи, они являются лишь средством, а не целью в том, что касается того дополнительного эффекта, который, как ожидается, будет получен благодаря управлению, нацеленному на результат, с точки зрения как организационной эффективности, так и эффективности развития. В этой связи выводы указывают на продвижение вперед, а также на ограничения в использовании подтверждений результатов в принятии решений и управлении в общесистемной деятельности и в сотрудничестве, партнерствах и коллективной подотчетности по результатам. Успех в достижении результатов требует устранения системных и структурных ограничений Организации Объединенных Наций как системы. Некоторые из существующих ограничений, препятствующих повышению дополнительного эффекта управления, нацеленного на результат, выходят за рамки управленческих действий в отдельно взятых организациях системы Организации Объединенных Наций. Вместе с тем существует широкий спектр усилий и инициатив, направленных на повышение эффективности в рамках отдельных организаций и, в меньшей степени, всех организаций. Некоторые усилия описываются руководителями как «временные решения»<sup>34</sup>. Центральную роль в преодолении этой проблемы играет система управления, которая будет способствовать общесистемным операциям и коллективной ответственности за коллективное воздействие.

69. В следующем разделе содержится подробная информация об итогах, проблемах и перспективных нововведениях и планах государств-членов и Генерального секретаря.

<sup>33</sup> Подборка всех выявленных результатов содержится в записке ОИГ JIU/NOTE/2017/1, в которой представлена высокоэффективная модель управления, нацеленного на результат, использованная при проведении обзора.

<sup>34</sup> Меры, которые, очевидно, имеют крайне ограниченный эффект, но позволяют решить данную срочную проблему.

## **В. 1-й результат: использование результатов для поддержки принятия решений на уровне общеорганизационного управления руководителями**

70. **Заключение:** Имеющиеся ограниченные данные свидетельствуют о том, что по сравнению с ситуацией десятилетней давности достигнут прогресс в использовании объективных подтверждений результатов в рамках организаций. Однако использование информации о результатах как элемент адаптивной стратегии управления, нацеленной на результат и гибкой, является неравномерным и находится на такой стадии, когда оно вряд ли сможет повлиять на трансформирующие изменения для достижения результатов.

71. Определение, принятое для обзора, которое включает определение Группы развития Организации Объединенных Наций, указывает на то, что ценность управления, нацеленного на результат, связана с тем, что оно дает информацию для принятия управленческих решений о том, как должен развиваться будущий портфель поддержки (итоговых результатов) организации и как наилучшим образом распределять ресурсы, людские или финансовые, по результатам. Какие альтернативы следует рассмотреть? Все это делается ради максимального вклада организации в достижение конечных результатов развития. Процесс принятия решений основывается на действительной и надежной фактической базе, которая при ее использовании повышает объективность и разумность принимаемых решений. Это ограничивает расплывчатость и уменьшает произвольное, противоречивое, непоследовательное или необоснованное принятие решений среди людей, принимающих решения. Организация Организации Объединенных Наций, уделяющая особое внимание результатам, в которых успешно воплощается управление, нацеленное на результат, добьется того, чтобы руководители продумывали до конца, как их результаты при разумных условиях позволят достичь поставленных целей, и использовали информацию о результатах в качестве основы для принятия решений о тех коррективах, которые необходимы для обеспечения достижения результатов в будущем. Используются методы адаптивного управления, которое основано на структурированном принятии решений, нацеленных на результат<sup>35</sup>.

72. **Анализ показывает, что достигнут прогресс в использовании информации о результатах и объективных подтверждениях, хотя он и неравномерен.** Такое использование информации чаще применяется для управления портфелем проектов и программ и корректировки в этих областях на основе фактических данных и реже – в других областях управления. Это в первую очередь касается использования информации о результатах управления людскими ресурсами и подотчетности. Вероятно, самым большим препятствием для внесения системами управления людскими ресурсами и отчетности значительного вклада в усиление внимания организации к результатам является неспособность внедрить системы, как те задумывались, для управления результатами и изменения культуры организации.

73. Очевидным примером является неэффективность и нежелание руководителей действовать в случаях низкой результативности и невозможности вознаградить высокие результаты, что постоянно подчеркивалось во время бесед во всех 12 рассмотренных организациях. Все руководители высоко оценивают управление,

<sup>35</sup> Адаптивное управление – это систематический метод совершенствования управления ресурсами на основе изучения результатов управления. Это, таким образом, стратегия, отвечающая определению управления, нацеленного на результат, и его руководящим принципам. Это процесс принятия решений, который способствует гибкому принятию решений, которые могут быть скорректированы в условиях неопределенностей, когда результаты управляющего воздействия и других событий становятся более понятными. Основой здесь служат основные концепции системы результатов, а основной целью – увязывание обучения с реализацией политики и программ. Речь идет не только о контроле. Предполагается также изучение альтернативных путей решения задач управления. Предсказание итогов альтернатив по текущему состоянию знаний, внедрение, контроль и оценка для определения результативности управляющего воздействия и использование результатов для обновления знаний и корректировки управляющего воздействия.

нацеленное на результат, как более объективную основу оценки результативности и выработки структурированного подхода к повышению квалификации персонала. Оно также получило положительную оценку сотрудников, которые считают, что благодаря ему принимаются менее произвольные решения, хотя по мнению многих оно играет в системе стимулирования ограниченную роль.

74. Эффективность использования управления, нацеленного на результат, в этих системах и усиления внимания организаций к результатам и культуре будет оставаться ограниченной до тех пор, пока определенные культурные практики остаются препятствиями для эффективного использования управления, нацеленного на результат, в управлении людскими ресурсами. Задача состоит в том, чтобы расширить множество узких мест в культуре людских ресурсов, которая является патерналистской по отношению к персоналу или такой, в которой политические решения государственных чиновников играют роль при найме и продвижении, в частности на уровне старших сотрудников и руководства.

75. Организации признают, что управление эффективностью персонала является слабым местом во всей системе Организации Объединенных Наций, в частности в том, что касается управления, нацеленного на результат. В настоящее время большинство организаций решают проблемы систем управления людскими ресурсами, главным образом, путем уточнения подотчетности и повышения квалификации. Это материализуется в рационализации и унификации категорий должностей и системы компетенций внутри организаций, разработке политики мобильности и в согласовании с ними возможностей повышения квалификации<sup>36</sup>. Эти усилия по укреплению функционирования управления людскими ресурсами могли бы иметь важное значение для дальнейшего совершенствования управления людскими ресурсами. Однако данные свидетельствуют о том, что эти усилия не связаны с управлением для достижения результатов или с осмыслением блага для всей системы Организации Объединенных Наций; они также не связаны с современными тенденциями в управлении переходом к экономике, в центре которой находится человек, опирающийся на его творчество, характер и увлеченность.

#### Рекомендация 4

**Исполнительным главам следует обеспечить, чтобы будущая разработка подходов к подотчетности сотрудников и управлению людскими ресурсами включала большее внимание к управлению для достижения результатов, включая разработку систем стимулирования, способствующих как ответственности за результат, так и ответственности за трансформирующее обучение и инновации на всех уровнях.**

76. Хотя нынешние усилия организаций по повышению эффективности управления людскими ресурсами и осуществление рекомендации выше будут иметь важное значение для внедрения управления, нацеленного на результат, в этой области, успех будет также зависеть от повышения роли руководства. Определение индивидуального вклада отдельных сотрудников в достижение результатов является сложным и требует сбалансированной оценки полученных результатов и эффективности работы при демонстрации компетенций и поведения в управлении по результатам последовательным и объективным образом. Это, в свою очередь, потребует перехода от модели руководства, которая в меньшей степени является вертикальной и иерархической, к модели, которая больше согласуется с повседневной реальностью персонала.

77. **В целом, объективные данные лежат в основе принятия решений, а не определяют принятие решений. Вместе с тем существует ряд факторов, которые ограничивают возможности использования руководителями системы Организации Объединенных Наций данных о результатах в большей степени, чем это обычно имеет место в государственном секторе. При принятии решения все**

<sup>36</sup> УВКПЧ, ЮНЕСКО, МПП, ВОЗ и МОТ.

руководители должны учитывать целый ряд соображений, включая множество часто конфликтующих между собой целей и задач, приоритетов и неудовлетворенных потребностей, соображений справедливости, ограниченных управленческих полномочий и возможностей, динамических изменений и неопределенности реакции на решения руководства и реально возможного. Такие проблемы носят общий характер для всех руководителей в государственном секторе<sup>37</sup>. Однако в системе Организации Объединенных Наций возможности реагирования на данные о производительности и результативности, вероятно, меньше из-за ряда изложенных ниже взаимодействующих факторов, которые вступают в сложное взаимодействие и ограничивают принятие решений. Эти проблемы наиболее заметны в бюджетной и финансовой структуре системы Организации Объединенных Наций и включают следующее:

a) проблемы, связанные с перераспределением финансовых ресурсов, выделенных в рамках портфеля: когда они распределены по портфелю или программе, возможности перераспределения средств в свете результатов часто ограничиваются или затрудняются из-за сложных административных процессов;

b) увеличение удельного веса неосновных взносов и соответствующей доли целевых взносов; неосновные взносы не только увеличивают транзакционные издержки, но и ограничивают возможности принятия решений из-за ряда различных условий, определяющих возможности использования таких взносов, что крайне усложняет управление их использованием согласованным и стратегическим образом. Как показывают факты, сегодня большую часть бюджета большинства организаций составляют неосновные ресурсы<sup>38</sup>, что заставляет задать вопрос: в какой степени эти организации могут влиять на распределение этих ресурсов, и как распределение ресурсов может действительно отражать их приоритеты и согласовываться с ними, а не диктоваться политическими программами или приоритетами доноров. Это также поднимает вопросы, связанные с многочисленными структурами управления в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами;

c) рассмотрение подтверждений результатов требует консенсуса между несколькими заинтересованными сторонами, включая национальные интересы, руководствующимися разными системами ценностей, которые определяют их оценку достоверности фактов.

78. В случае проблем, связанных с финансовыми ресурсами, организации все чаще создают механизмы для повышения согласованности в распределении внебюджетных ресурсов и сокращения той части таких средств, которые выделяются на конкретные цели. Особо следует отметить диалог по вопросам финансирования, в котором участвуют организация и традиционные доноры, негосударственные акторы и руководящие органы, обсуждающие потребности в финансировании, пробелы и приоритеты организации, а также стремящиеся лучше согласовать выделение внебюджетных ресурсов с приоритетами, определенными в стратегическом плане организации. Разработка консолидированных бюджетов как основных, так и неосновных ресурсов в значительной степени поддерживает эти усилия. Создание веб-порталов, связывающих результаты и финансовые ресурсы, и выполнение рекомендаций Международной инициативы по прозрачности помощи также служат важными шагами в повышении прозрачности и доверия между партнерами, что составляет основу конструктивного и здорового диалога.

**79. Задача с использованием данных как основы принятия решений является глобальной задачей; Организация Объединенных Наций здесь не одинока. Проблема с использованием результатов не ограничивается управлением, нацеленным на результат, или системой Организации Объединенных Наций, что**

<sup>37</sup> Frans L. Leeuw, Ray C. Rist and Richard C. Sonnichsen, eds., *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning* (New Brunswick, New Jersey, Transaction Publishers, 1994).

<sup>38</sup> Из организаций, охваченных анализом, в девяти соотношении неосновных и основных ресурсов превышает 1:1 (ЮНФПА, ЮНИСЕФ, «ООН-женщины», УВКБ, ПРООН, УВКПЧ, ВПП, ВОЗ и ФАО).

**указывает на более глубокую проблему управления по результатам в сфере сотрудничества в области развития.**

80. Нынешний опыт управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций не отличается в сколь-нибудь существенной степени от имеющегося опыта использования данных, полученных в результате оценки в рамках Организации Объединенных Наций в целом, или, собственно, от более широкого опыта использования данных в процессе принятия решений в широком диапазоне двусторонних и многосторонних организаций.

81. Так, обзоры и исследования, проведенные в отношении функции оценки и/или управления, нацеленного на результат, в двусторонних и многосторонних организациях указывают на аналогичный опыт. Обзор, проведенный в 2015 году Департаментом международного развития Соединенного Королевства<sup>39</sup>, который в 2011–2015 годах выделил 1,8 млрд долл. на исследования, оценку и подготовку кадров, пришел к следующему выводу: а) организации необходимо сосредоточиться на последовательном и непрерывном организационном обучении на основе опыта Департамента, его партнеров и подрядчиков и измерении его воздействия, в частности на этапе осуществления своей деятельности; б) все его руководители должны нести ответственность за проведение непрерывного анализа, из которого извлекаются уроки, успешных решений и реального воздействия на целевых получателей помощи. Недавнее тематическое исследование, проведенное среди поставщиков медицинских услуг, показало, что в случае Группы Всемирного банка использование информации о результатах обучения является областью постоянного улучшения и ориентировано на уровень проектов<sup>40</sup>.

82. Применительно к системе Организации Объединенных Наций в обзоре ОИГ, проведенном в 2014 году<sup>41</sup> о функции оценки, инспекторы подчеркнули, что организации не демонстрируют склонности к активному использованию оценок для сопровождения основанной на фактических данных политики и принятия решений для выработки стратегических ориентиров, совершенствования программ деятельности и инноваций. Информация, полученная по результатам исследования, проведенного в 2016 году Группой оценки Организации Объединенных Наций<sup>42</sup>, указывает на некоторый прогресс и, хотя сообщалось об отдельных случаях использования данных, подразделения по оценке не считали, что такое использование имеет особо важное значение в сих соответствующих организациях.

83. Это прямо указывает на необходимость реализма в отношении того, чего можно ожидать от управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций, а также согласованных усилий по решению этой проблемы и более глубокого понимания ценности информации о результатах как основы консенсуса и принятия решений в более широкой области сотрудничества в целях развития.

#### **Рекомендация 5**

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

84. Рекомендация 5 должна быть реализована в целях устранения ограничений и условий, препятствующих использованию информации о результатах и отчетности о уровне и воздействии использования во всех областях управления.

<sup>39</sup> См. <http://ica.i.independent.gov.uk/report/dfid-learns>.

<sup>40</sup> OECD, «Results in development cooperation: provider case studies: World Bank Group», July 2017. URL: [www.oecd.org/dac/results-development/docs/results-case-study-world-bank.pdf](http://www.oecd.org/dac/results-development/docs/results-case-study-world-bank.pdf).

<sup>41</sup> JIU/REP/2014/6.

<sup>42</sup> United Nations Evaluation Group, «Evaluation use in the United Nations system: conclusions from the data», June 2016. URL: <http://www.uneval.org/document/detail/1911>.

## С. 2-й результат: использование информации о результатах государствами-членами для управления

85. Самый значительный вклад руководства, нацеленного на результат, – выполнение функций структуры по представлению достоверных подтверждений результатов соответствующим руководящим органам и донорам. Однако использование подтверждений в основном служит целям подтверждения. Управление, нацеленное на результат, не повысило доверия к предоставляемой информации о достигнутых результатах, а политика управления, ориентированного на результат, не гарантировала надежной приверженности поддержке координации и поощрению сотрудничества в области надзора и управления. Заостренность внимания на форме (отчетности о результатах), а не функции, а также игнорирование асимметрии полномочий между государствами-членами не способствовали продвижению реформы политики управления, нацеленного на результат.

86. Выше отмечены негативные последствия, связанные с преобладанием системы, основанной на подотчетности. Также подчеркивается положительная ценность роли государств-членов в развитии режима подотчетности применительно к управлению по результатам и отчетности о результатах. Отчетность о результатах зависит от достоверности представленных подтверждений и решений государств-членов, основанных не на том, что диктуется аргументацией результатов, а на том, какими должны быть результаты с учетом их приоритетов. Хотя государства-члены требуют продольную информацию об отслеживании результатов, крайне мало что указывает на проведение предметных обсуждений представленных результатов. Недавние требования перешли от информации об определении вклада в достижение результата (для отдельной отчетности) к анализу вклада (признающего совместный вклад в достижение результатов).

87. Механизм принятия решений в государствах-членах, который в первую очередь призван обслуживать их частные интересы, связанные с их внешнеполитическими целями и приоритетами, которые в целом воспринимаются как важные для результатов развития, представляет собой серьезную проблему для управления, нацеленного на результат, в системе Организации Объединенных Наций. Эффективность отчетности о результатах и использования законодательными органами государств-членов – доноров и людьми, которых они обслуживают, еще предстоит уяснить более полно. Некоторые новые данные свидетельствуют о том, что более требовательная аудитория заинтересована не только в результатах в виде цифр, но и в процессе возникновения изменений в развитии и в том, как это следует поддерживать. В этой связи недавний исследовательский документ, основанный на опыте Департамента международного развития Соединенного Королевства и общественном восприятии сотрудничества в области помощи в Соединенном Королевстве, обосновывает необходимость использования общественной вовлеченности для информационного сопровождения предоставления помощи в качестве способа учесть сложный, затратный и политический характер формирования политики в области международной помощи<sup>43</sup>.

88. Повестка дня до 2030 года в корне изменила положение дел, и упор на воздействии и устойчивости мероприятий сулит привести к изменению культуры среди государств-членов. Однако инспектор полагает, что возникающие тенденции в сотрудничестве в области развития свидетельствуют о переходе от программных подходов к совместным и неделимым результатам к нацеленности на поддержку проектов. Последняя позволяет расширить возможности количественного анализа и определения вклада в достижение результатов, а также подотчетности и управления в интересах эффективности помощи. Она менее эффективна в решении проблем более высокого уровня и может противоречить управлению, нацеленному на результат, и сквозным межучрежденческим операциям и императивам для внедрения многодисциплинарных подходов. Стратегии такого рода в многосторонней сфере требуют дальнейшего изучения.

<sup>43</sup> Lani Shamash, Simon Burall and Brendan Whitty, «Resetting the aid relationship», Involve, 2013. URL: [www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Resetting-the-Aid-Relationship1.pdf](http://www.involve.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Resetting-the-Aid-Relationship1.pdf).

**Рекомендация 6**

**Директивные органы, возможно, пожелают сотрудничать с главами организаций с целью уделения особого внимания управлению, нацеленному на результат, 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.**

89. Директивные органы и главы организаций должны работать вместе, чтобы сбалансировать ответственность за использование ресурсов и ответственность за трансформирующее обучение и изменения в организациях. Директивные органы играют важную роль в поддержании запроса на организационное обучение. В свою очередь, исполнительные главы также играют важную роль в определении направленности требований директивных органов. Уделение большего внимания альтернативам и нововведениям, необходимым для достижения результатов развития, должно основываться на координационной роли системы Организации Объединенных Наций.

**D. 3-й результат: вклад в общесистемное планирование, измерение, контроль, оценку и отчетность о результатах**

90. **Заключение:** Для достижения результатов, которые часто имеют единый, комплексный или неделимый характер, с участием различных сторон в системе Организации Объединенных Наций и внешних партнеров требуется системный подход и, следовательно, развитие общесистемного планирования, разработки программ, осуществления, контроля и оценки. Однако управление, нацеленное на результат, не оказало существенного влияния на общесистемную деятельность системы Организации Объединенных Наций. Прогресс, достигнутый в рамках отдельных организаций в области планирования, контроля, отчетности и оценки, отмеченный выше, а также ряд разовых инициатив свидетельствуют о том, что был создан некоторый основной задел. Существует ряд ограничений, которые затрагивают общесистемные операции в системе Организации Объединенных Наций. Некоторые из них должны быть рассмотрены в декабрьском 2017 года докладе Генерального секретаря о переориентации системы развития Организации Объединенных Наций для выполнения Повестки дня на период до 2030 года<sup>44</sup>.

91. Общесистемная деятельность не была в организациях приоритетом развития системы управления по результату и данные показывают, что организации находятся на 4-м этапе и основное внимание в процессе внедрения уделяется координации и внутренней согласованности в рамках организаций. Этот подход также применяется к Рамочной программе Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития – единственному общесистемному механизму планирования, контроля и оценки, действующему на страновом уровне. Опыт инициативы «Единство действий» повлиял на совместную работу, и возникла большая заинтересованность в совместных программах, но основное внимание уделяется согласованию управленческой и административной деятельности и услуг. Несмотря на это, большинство имеющихся данных указывают на ограниченность успеха<sup>45</sup>.

92. Вместе с тем существует ряд факторов, указывающих на прогресс, достигнутый в налаживании системного подхода, что указывает на определенный уровень готовности к нему. Во-первых, имеются некоторые данные о нескольких общесистемных инициативах, выдвинутых директивными органами, таких как

<sup>44</sup> A/72/124–E/2018/3.

<sup>45</sup> Paul Balogun, «The relevance, effectiveness and efficiency of the United Nations Development Assistance Framework», доклад, подготовленный для Департамента по экономическим и социальным вопросам, май 2012 года. URL: [www.un.org/esa/coordination/pdf/undaf\\_report.pdf](http://www.un.org/esa/coordination/pdf/undaf_report.pdf).

различные общесистемные планы действий, в том числе по гендерным вопросам, проблемам молодежи и изменению климата или экспериментальная инициатива по независимой общесистемной оценке<sup>46</sup>. Проводятся также совместные мероприятия, охват которых выходит за рамки отдельных организаций, хотя и не имеет общесистемного характера. Примеры – совместные программы на страновом уровне, глобальные программы и отношения с внешними партнерами и совместные оценки. Эти мероприятия, хотя и указывают на стремление к общему результату, чаще всего остаются фрагментированными, секторальными и не систематическими. Однако в рамках обследования, проведенного при подготовке этого обзора, они позволили получить содержательную и полезную информацию об условиях успеха межучрежденческой деятельности и о комплексе структурных, системных и культурных факторов, которые влияют на совместную работу, что имеет последствия для общесистемной деятельности.

93. Второй фактор, позволяющий судить о степени готовности, – продвинутый этап развития стратегического планирования организационных мер для функций разработки, представления отчетности о результатах и оценки, о чем отмечалось в этом обзоре в связи с отдельными организациями. Существенным в этом отношении является использование теории изменений для разработки стратегических концепций отдельных организаций; эта теория способна указать на общие результаты при использовании в сочетании с отображением результатов. Согласование стратегических концепций значительного числа организаций, достигнутое в рамках четырехгодичного всеобъемлющего обзора политики, также может давать возможности усиления взаимодополняемости этих функций на общесистемном уровне, когда это необходимо и целесообразно. Это дает замечательную возможность выработки более широкой общесистемной стратегической концепции.

94. В этой связи цель выработки общесистемной стратегической концепции восходит к 1970 году и к созданию Группы высокого уровня по вопросу о слаженности в системе Организации Объединенных Наций в 2006 году. Обследование ОИГ, проведенное в 2012 году по вопросам стратегического планирования в системе Организации Объединенных Наций, также подчеркнуло необходимость более полного согласования практики стратегического планирования и разработки общесистемных всеобъемлющих концепций, которые могли бы обеспечить комплексное видение перспективы в системе Организации Объединенных Наций, транспонированное на общесистемные секторальные концепции, а затем и общеорганизационные стратегические планы организаций. На сегодняшний день не имеется какой-либо концепции достижения результатов, в осуществление которых могло бы внести свой вклад управление, нацеленное на результат, или какого-либо процесса, с помощью которого данные об итогах, полученные благодаря управлению, нацеленному на результат, могут быть рассмотрены на уровне всей системы.

95. Требования к общесистемной оценке оперативной деятельности в целях развития относятся к 2000 году. Общесистемная оценка имеет важное значение для той роли, которую она могла бы играть в качестве инициатора перемен, способствуя налаживанию координации между организациями в общей области результатов, в которую те вносят вклад, и обеспечивая эффективность деятельности, способной расширить общесистемные операции. Экспериментальная независимая общесистемная оценка<sup>47</sup> предоставила эту возможность, но она еще не полностью реализована, в том числе в отношении основной рекомендации для глав организаций объединить усилия 25 организаций системы Организации Объединенных Наций, участвующих в развитии статистического потенциала, для принятия решения о дальнейших действиях и работе в качестве системы для достижения общих целей. Опыт этой экспериментальной инициативы также лишний раз говорит о том, что реорганизация системы оценки для проведения предварительных, формирующих, итоговых, общесистемных и подсистемных оценок имеет решающее значение для повышения ценности оценки для Повестки дня до 2030 года.

<sup>46</sup> A/68/658-E/2014/7.

<sup>47</sup> Там же.

96. Повестка дня до 2030 года кардинально изменила положение дел, потребовав не только унификации терминологии или координации параллельных усилий. Она призывает к комплексным, взаимозависимым и междисциплинарным результатам работы системы Организации Объединенных Наций, достигающей коллективной отдачи. Поэтому ее принятие дало толчок концептуальному осмыслению широкого круга вопросов, связанных с тем, как расширить общесистемную деятельность для решения задач и достижения целей. Одной из примечательных инициатив, имеющих ценность для междисциплинарных действий, является объединенная структура стратегического планирования фондов и программ, базирующихся в Нью-Йорке, которые имеют один и тот же исполнительный совет, наладивших процесс взаимодействия при подготовке своих соответствующих стратегических планов, выделяя области синергизма, взаимодополняемость и партнерских связей между ними. Другой перспективный подход – комплексный подход в природоохранной сфере (учитывающий связи между водными и энергетическими ресурсами)<sup>48</sup>, который направлен на углубление понимания и внедрение междисциплинарных и межсекторальных подходов в целях повышения устойчивости и отдачи мер воздействия.

97. Аналогичным образом заслуживают внимания предложения о создании общесистемной группы оценки в Исполнительной канцелярии Генерального секретаря. Однако создание подразделения без четко определенных функций в рамках Повестки дня до 2030 года является тактическим шагом, направленным на выработку более широкой стратегической концепции функции оценки в системе Организации Объединенных Наций. Инспектор полагает, что такое подразделение могло бы осуществлять функции по крайне динамичной и формирующей оценке и стратегическому управлению, нацеленные на активизацию трансформирующих изменений и расширение успехов в контексте осуществления Повестки дня до 2030 года.

98. Для этого требуется функция оценки, которая пользуется доверием, но также реагирует на обращение к предварительной оценке и качеству при осуществлении общесистемной деятельности и инициатив, обращаясь в реальном времени к урокам из опыта и пониманию того, что работает, почему и как и в каком контексте, и внося коррективы на общесистемном уровне. Это очень важная функция в системе, стремящейся к общесистемному успеху, в отличие от системы, ориентированной на подотчетность, анализ по полученным результатам и отчетность. **Предлагается, чтобы Генеральный секретарь внимательно рассмотрел вопрос о создании такого подразделения с учетом некоторых уроков политики в отношении независимой общесистемной оценки<sup>49</sup> в связи с принципами дополнительной ответственности, использования существующих возможностей для партнерства в области оценки в системе Организации Объединенных Наций, включая экспертные и оценочные продукты, и увязки в архитектуре функции оценки в системе Организации Объединенных Наций. Также предлагается, чтобы работа этого подразделения координировалась с независимыми общесистемными обзорами и оценками ОИГ.**

#### **Е. 4-й результат: сотрудничество и партнерства в связи с совместными конечными результатами для коллективного воздействия с последующей коллективной подотчетностью**

99. **Заключение:** Для достижения результатов, имеющих совместный характер, требуется общесистемное планирование, совместное управление, контроль и оценка коллективной отдачи. Успех общесистемных операций требует совместного управления, сотрудничества и партнерства в форме интегрированных и взаимозависимых способов совместной работы. Успех также

<sup>48</sup> The second Dresden Nexus Conference was held from 17 to 19 May 2017 in Dresden, Germany; см. [www.dresden-nexus-conference.org/2017](http://www.dresden-nexus-conference.org/2017).

<sup>49</sup> Interim Coordination Mechanism, «Policy implementation: progress, lessons, next steps», July 2016. URL: [www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/iswe\\_icm\\_paper.pdf](http://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/iswe_icm_paper.pdf).

зависит от коллективной ответственности. Для управления, нацеленного на результат, требуется многогранная система подотчетности и функция поддержки для достижения коллективного воздействия на микро-, мезо- и макроуровне, связанная со схемами для использования с вертикальной подотчетностью на разных уровнях, а также горизонтальной подотчетностью разных организаций и партнеров.

100. Анализ показывает, что система Организации Объединенных Наций не концептуализировала и не выработала согласованной системы коллективной подотчетности в масштабах организаций системы Организации Объединенных Наций или партнеров по развитию, не охватываемых структурой управления системы Организации Объединенных Наций. Вырабатываются некоторые новые меры по обеспечению коллективной подотчетности, получившие поддержку на диалогах по финансированию, которые в настоящее время широко распространены во многих организациях системы Организации Объединенных Наций, а также по интеграции бюджетного процесса. Коллективную подотчетность трудно обеспечить; обзор показывает, что ее успех основывается на совокупности условий коллективного воздействия, в том числе на общей повестке дня, общей методике оценки, положительной обратной связи, непрерывном контакте и на базовой поддержке. Это также включает систему, которая ценит доверие и целостность и культуру результатов, которые ценят инновации, продуманное принятие риска, внутренний локус контроля и разумную степень самооценки.

101. Стремясь оценить коллективную подотчетность как следствие управления, нацеленного на результат, при проведении обзора не удалось найти ее определения. Имеется определение взаимной подотчетности, но оно касается лишь отношений между источниками и получателями помощи и характеризует работу Департамента по экономическим и социальным вопросам и Комитета содействия развитию Организации экономического сотрудничества и развития. В обзоре<sup>50</sup> она определяется как подотчетность в контексте управления, нацеленного на результат, когда итоги получены благодаря двум и более организациям. Коллективная подотчетность в отношении общих результатов, поскольку она относится к управлению по результатам, – это общее обязательство группы партнеров показывать друг другу, а также их соответствующим руководящим органам, что работа, которая приводит к общему результату или желаемому изменению, была проделана в соответствии с соглашениями или конвенциями и что они стремились применять меры и механизмы для повышения связности и согласованности и развития совместного и коллективного потенциала при достижении совместных или общих результатов. Вклад в достигнутый результат считается совместным вкладом всех участников.

102. Основываясь на резолюции 67/226 Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея подтвердила важность управления, нацеленного на результат, как неотъемлемого элемента подотчетности, в аналитическом обзоре были учтены элементы системы и иерархии результатов и сложности, связанные с управлением для достижения результатов, с учетом принципов системного подхода. В анализе затрагиваются различные уровни и виды подотчетности, связанные с системой результатов в контексте Организации Объединенных Наций, которые отражают сложную многогранную сеть, необходимую для управления, нацеленного на результат, в контексте системы Организации Объединенных Наций, включая следующие:

а) вертикальное согласование и подотчетность в организациях по программам (в отношении вводимых факторов, ресурсов, мероприятий и промежуточных и конечных результатов) (микроуровень);

<sup>50</sup> Следует отметить, что выражение «коллективная подотчетность» стало использоваться вместо выражения «взаимная подотчетность», которая была определена в ходе оценки как подотчетность, выходящая за рамки отношений источника и получателя помощи и отражающая ответственность за коллективное воздействие как внутри, так и за пределами организаций системы Организации Объединенных Наций.

b) вертикальное согласование и подотчетность для достижения результатов и согласование на глобальном, общеорганизационном, региональном и страновом уровне (мезо- и макроуровень, в зависимости от сферы охвата);

c) горизонтальное согласование и подотчетность в отношении совместных результатов или общих тем в организациях системы Организации Объединенных Наций (мезоуровень);

d) горизонтальное согласование и подотчетность в рамках системы Организации Объединенных Наций и с другими партнерами и участниками процесса развития (макроуровень) (не включая страны).

103. В настоящем докладе не предлагаются решения, поскольку это вопрос для более всеобъемлющего исследования, однако в обзоре были предприняты попытки уяснить факторы, влияющие на успех ведущейся в настоящее время совместной работы и систем, экспериментальных инициатив и партнерств. Ограниченные данные обследования показывают, что успех во многом зависит от множества условий, идентичных тем, которые определяются в имеющейся литературе как пять условий коллективного воздействия, как указано в таблице ниже.

Таблица I

**Пять условий коллективного воздействия**

Общая повестка дня	Все участники имеют общее видение перемен, в том числе общее понимание проблемы и совместный подход к ее решению путем согласованных действий.
Общая методика оценки	Сбор данных и количественный анализ результатов единообразным образом всеми участниками гарантирует, что усилия остаются согласованными, а участники несут ответственность перед друг другом.
Положительная обратная связь	Деятельность участников должна быть разнонаправленной, но тем не менее координироваться с помощью плана действий, обеспечивающего положительную обратную связь.
Непрерывный контакт	Для многих игроков требуется постоянное и открытое общение для укрепления доверия, обеспечения единства целей и создания общей мотивации.
Базовая поддержка	Для получения и реализации коллективного воздействия необходимо, чтобы организация или организации, располагающие сотрудниками и имеющие соответствующую специализацию, служили основой всей инициативы, а также координировали деятельность участвующих организаций и учреждений.

*Источник:* John Kania and Mark Kramer, «Collective impact», *Stanford Social Innovation Review*, 2011.

104. Кроме того, выделяется ряд других факторов, привязанных к системе заданных ценностей и этике, со следующими чертами: а) доверие и уважение сторон; б) целостность; в) самооценка, в отличие от этики ориентированной вовне подотчетности; г) уважение к высоким достижениям и профессионализму; д) склонность к инновациям и просчитанному принятию риска как элемента культуры нацеленности на результат. Это описание системы отчетности, которая ориентирована

вовнутрь, опираясь на внутренний локус контроля и культуру обучения в целях движения вперед. Эти черты более подробно описаны выше, в разделах о культуре нацеленности на результат и лидерстве.

105. В настоящее время признается необходимость понимания коллективной ответственности. Аналитическое исследование, проведенное для Департамента по экономическим и социальным вопросам, положило начало концептуальной проработке коллективной подотчетности в контексте Повестки дня до 2030 года<sup>51</sup>. Это и другие исследования имеют важное значение для ведения диалога и для пересмотра Организацией Объединенных Наций своего определения подотчетности, характера существующих структур подотчетности, ценности коллективной подотчетности и характера правовых механизмов и факторов, регулирующих соблюдение правил и более систематического рассмотрения ею надлежащих форм коллективной подотчетности. Механизмы, такие как политический форум высокого уровня по устойчивому развитию, созданный под эгидой Генеральной Ассамблеи и Экономического и Социального Совета, и другие механизмы, такие как Африканский механизм коллегиального обзора и Альянс африканских лидеров против малярии, могли бы предоставить некоторые полезные уроки для развития коллективной подотчетности.

#### **Рекомендация 7**

**Генеральному секретарю в своем качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) следует предложить межучрежденческим органам, работающим над реформами подотчетности, концептуализировать и разработать систему коллективной подотчетности, отвечающую требованиям коллективного воздействия, которая необходима для управления, нацеленного на результат, и осуществления Повестки дня до 2030 года.**

## **Е. Основные моменты и путь вперед: управление, нацеленное на результат, и продвижение в настоящее время: люди, планета и партнерства**

### **Нынешнее время и его требования**

106. Растет признание того, что решение главных проблем нашего времени требует радикального сдвига в восприятии, мышлении и ценностях. Постнормальные времена, характеризующиеся сложностью, хаосом и противоречиями, постнормальная наука, для которой свойственны неопределенности, системное мышление, альтернативные перспективы, известное неизвестное и неизвестное неизвестное, ценности и непонимание самоорганизующихся закономерностей и процессов, человекоориентированная экономика, – это концепции, которые мы должны учитывать, чтобы определить новую роль эффективного управления<sup>52</sup>. Высказывалось мнение, что управление переходом от экономики знаний, в которой доминируют аналитические навыки, к экономике, ориентированной на человека, в которой преобладает главным образом применение творческих способностей, характера и увлеченности, требует дальновидного лидерства, широкого круга партнерских отношений и разработки новых, более всеобъемлющих, гибких, инновационных моделей управления и способов обучения и взаимодействия. Эти и другие императивы, содержащиеся в Повестке дня до 2030 года, служат основой для размышлений о ценности, значимости, целесообразности, эффективности и устойчивости управления,

<sup>51</sup> Rebecca M. Affolder, «An accountable United Nations development system for the twenty-first century: review and analysis», June 2017. URL: [www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-accountability-review.pdf](http://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-accountability-review.pdf).

<sup>52</sup> Elif Çepni, «Transforming Education for a Transition into Human-centered Economy and Post-normal Times», CADMUS, Volume 3, No.3, October 2017. URL: [http://cadmusjournal.org/files/journalpdf/Vol3Issue3/Vol3\\_Issue3.pdf](http://cadmusjournal.org/files/journalpdf/Vol3Issue3/Vol3_Issue3.pdf).

нацеленного на результат, в современных условиях. В обзоре подчеркивалась ценность управления, основанного на результатах, и факторов, которые повышают или дополняют его ценность. Следующий раздел содержит некоторые ключевые тезисы и размышления как ответ на ключевой вопрос политики: следует ли продолжить практику управления, нацеленного на результат, и каким должен быть путь вперед.

### **Значение и актуальность**

107. Управление, нацеленное на результат, имеет актуальное значение в настоящее время и для осуществления Повестки дня до 2030 года и необходимых трансформационных изменений. Управление, нацеленное на результат, будет иметь ценность в нынешних условиях, если оно будет понято и надлежащим образом применяться интеллектуально ответственным образом. Это включает рассмотрение его доктрины и принципов, на которых строится адаптивное управление, ориентированное на достижение целей в сложных условиях и с человеком во главе угла.

### **Эффективность и действенность**

108. Эффективность управления, нацеленного на результат, основывается на согласованности системы Организации Объединенных Наций и устранении структурных и системных ограничений и властных асимметрий. Объединение частей для повышения эффективности требует, чтобы все ключевые заинтересованные стороны работали сообща. Функциональная структура системы Организации Объединенных Наций влечет за собой ее крен в сторону разобщенности действий и мышления, а не многодисциплинарного подхода, часто необходимого для достижения результатов, что отражено в установленных взаимосвязях между целями и задачами устойчивого развития. Следует выделить следующие элементы, имеющие важное значение для повышения ценности управления, нацеленного на результат: а) стратегическое, активное и дальновидное руководство; б) национальная ответственность и лидерство как движущая сила согласованности системы Организации Объединенных Наций; в) преодоление чрезмерной зависимости от внебюджетного финансирования и властной динамики, связанной с таким финансированием, которые закрепляют структурные перегородки и связанную с ними разобщенность мышления; г) преодоление структуры управления, привязанной к функциональной структуре.

### **Управление**

109. Структура управления в системе Организации Объединенных Наций в рамках различных существующих руководящих органов и функций организаций системы Организации Объединенных Наций должна поддерживать совместное управление и коллективную подотчетность в отношении общих результатов. Это сложная задача. Необходимо большее, чем то, что предусмотрено в подпункте а) пункта 46 постановляющей части резолюции 71/243, где Генеральная Ассамблея призвала президиумы организаций системы развития Организации Объединенных Наций приступить к обсуждению вопроса о совершенствовании методов работы совместных заседаний исполнительных советов, с тем чтобы они могли служить платформой для обмена мнениями по сквозным вопросам. Необходимо намного большее, чем обмен по вопросам обеспечения надзора в совместных областях результатов и принятия решений по стратегическим планам и их увязки для общесистемной отдачи.

### **Достоверность и устойчивость**

#### ***Глобальное управление и руководящая роль системы Организации Объединенных Наций***

110. Взаимодействие с несколькими акторами в вопросах финансирования приводит к зависимости системы Организации Объединенных Наций от различных форм структур внешнего управления с различными требованиями к

**отчетности, ограничивая в какой-то мере самостоятельность существующих органов управления и, следовательно, их руководящей роли.** Важным фактором в этом отношении является система Организации Объединенных Наций, укрепляющая национальный потенциал в области оценки и управления в странах и на региональном и субрегиональном уровне. Система Организации Объединенных Наций должна проанализировать пересмотренную бизнес-модель совместного управления, которая подходила бы для многосторонней системы, а также для различных финансирующих и негосударственных субъектов, которые обращаются к Организации Объединенных Наций за поддержкой и на которых стала опираться система Организации Объединенных Наций и ее организации.

#### ***Роль стратегического руководства: старшее руководство и государства-члены***

111. По мнению многих, основополагающий мотив государств-членов в области управления – не достижение итогов и результатов развития, связанных с процессами обучения и изменений, а эффективность деятельности в плане расходования средств. Учитывая политическую повестку дня, связанную с демонстрацией результатов, реальный стимул – попытаться «переиграть систему», отчитавшись о хороших результатах. Это означает, что не получают к себе внимания такие вопросы, как выявление неудач и извлечение опыта из них. Государствам-членам, стремящимся к генеративности и самореализации в интересах глобального развития, придется балансировать на грани возможного и глубже вникать по властные асимметрии, которые способны подорвать результативность политики, и понять, что неравномерное распределение власти на политической арене может вести к вытеснению, навязыванию подчиненного положения и кумовству.

112. Для управления, нацеленного на результат, требуется видение перспективы и конечная цель. Если не поставить цели или не задать направления, «тогда все равно, куда идти»<sup>53</sup>. В докладе подчеркивается важная роль, которую могут играть исполнительные главы организаций, чтобы использовать более широкие полномочия для определения цели и стратегии адаптации управления, нацеленного на результат, с учетом требований организации, связанного с этим управления изменениями, характера подотчетности и партнерских отношений для управления, нацеленного на результат, на уровне конечных результатов и на более отдаленную перспективу. Осуществление стратегического руководства и сбалансированное реагирование на требования государств-членов и на требования управления, нацеленного на результат, являются важными определяющими признаками руководства, продвигающегося вперед, в Организации Объединенных Наций.

#### **Возможности стран по достижению результатов, управлению по результатам и оценке**

113. Результаты обследования показывают, что для многих путь вперед в решении проблем с представлением отчетности о результатах заключается в том, чтобы предположить, что данные на уровне промежуточных и конечных результатов должны поступать на страновом уровне от правительств государств. Результаты, достигнутые Организацией Объединенных Наций, редко когда получают развитие при участии правительств. Государственные системы сбора и обработки данных даже не затрагивают приоритеты страны, поскольку они связаны с глобальными областями результатов, которые в целом поглощают ресурсы страны, оставляя мало возможностей для достижения национальных приоритетов. Соответственно, ставится задача расширения ресурсов страны в сфере управления, нацеленного на результат, статистики и оценки. Еще одна задача – повышение направляющей роли стран в руководстве системой Организации Объединенных Наций, чтобы та работала, как единое целое с большей согласованностью во всех областях, а также в управлении, нацеленном на результат, статистике и оценке. Задача государств по обеспечению согласованности затрудняется тем, что их аппарат управления построен из министерств и ведомств, за которыми закреплен свой круг вопросов. Насколько

<sup>53</sup> Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (MacMillan and Co. Limited, London, 1928).

хорошо Повестка дня до 2030 года помогает государствам преодолевать такие межведомственные перегородки – этот вопрос остается открытым. Он должен будет получить отражение в докладах стран в контексте политического форума высокого уровня по устойчивому развитию.

114. Важное значение имеет согласованность в оценке и роль государства и национальных партнеров. В ряде обследований ОИГ указывалось на множество оценок, проведенных организациями системы Организации Объединенных Наций, и были предложены рекомендации относительно согласованности и сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций. Инспектор считает, что первым приоритетом системы Организации Объединенных Наций в вопросе расширения ресурсов стран в области оценки должна быть координация ее оценок в странах, что должно создать пространство для национальных оценок, а также поддержка развития национальных и неправительственных учреждений и центров, которые проводят исследования и как внешние, так и внутренние оценки.

### **Реформа Организации Объединенных Наций и стратегия модернизации и реорганизации**

115. Анализ показывает, что стратегия реформы Организации Объединенных Наций по сути заключается в модернизации, а не реорганизации системы Организации Объединенных Наций. Как добиться того, чтобы Организация Объединенных Наций работала как система, если она не задумывалась для этого, – такая задача встала перед управлением, нацеленным на результат, и сейчас должна быть решена в повестке дня реформ Организации Объединенных Наций. Ныне можно наблюдать подход, предусматривающий стихийное развитие многих новых инициатив и тактических мер. То же касается широкого круга инициатив по развитию управления, нацеленного на результат, недавно выдвинутых или находящихся в процессе экспериментальной проверки и имеющих большое значение для реформы. Эти общесистемные и индивидуальные организационные усилия имеют важное значение. Однако они требуют поддержки. Для этого должна быть создана система основной поддержки, включая распространение и координацию действий между учреждениями. Эти инициативы можно было бы оценить в рамках более масштабного стратегического и согласованного общесистемного механизма. «Стратегия без тактики – это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии – это просто суета перед поражением»<sup>54</sup>. Это подчеркивает тот факт, что одновременно с целым рядом разнообразных видов деятельности необходимо направлять достаточные усилия для решения более крупных стратегических задач и приоритетов, которые создают основу для оценки различных видов деятельности и придания им намеченного направления.

### **Партнерства и максимальное использование сравнительных преимуществ и дополнительного эффекта системы Организации Объединенных Наций для достижения результатов**

116. Результаты, как отмечалось выше, обычно достигаются совместными усилиями в рамках «плана партнерства», поскольку для их достижения обычно требуется много игроков. Таким образом, сотрудники системы Организации Объединенных Наций указали, что система не может нести ответственности за конечные результаты, поскольку те находятся за пределами ее контроля, в отличие от промежуточных результатов. Тем не менее наряду с управлением, ориентированным на конкретные результаты развития, и достижением результатов или изменений в условиях жизни получателей помощи имеется также обязанность работать вместе с другими в их сфере влияния или контроля для достижения результатов.

117. Система Организации Объединенных Наций обладает уникальными возможностями мобилизации ресурсов и сравнительными преимуществами, будучи надежным партнером правительств и государств, и в этой связи несет особую ответственность за поддержку достижения результатов, выходящих за рамки мероприятий, путем объединения усилий всех партнеров для достижения результатов,

<sup>54</sup> Приписывается Сунь Цзы в «Искусстве войны».

с целью максимального использования возможностей и оптимизации вклада в достижение результатов. В этом заключается ключевая подотчетность системы Организации Объединенных Наций на всех уровнях воздействия. Однако подотчетность в системе Организации Объединенных Наций как надежном партнере государств, играющая стратегическую роль по обеспечению ее сравнительных преимуществ и дополнительного эффекта для координации и формирования консенсуса на глобальном и страновом уровне, еще предстоит полностью развить или активизировать.

## Приложение I

### Принципы управления, нацеленного на результат, и их последствия для управления

Принцип	Описание принципов
<p><b>Видение перспективы и цели</b></p>	<p><i>Если тебе все равно, куда идти, куда-нибудь ты обязательной придешь</i></p> <p>Долгосрочные цели и результаты работы организации должны учитывать все аспекты ее работы. Ясность видения перспективы организации и ее долгосрочных целей позволяет определить средства, с помощью которых она намерена влиять на изменения, учитывая свой мандат и другие международные конвенции. Это также дает основу для оценки готовности и возможностей организации в плане достижения ее долгосрочных целей. Все аспекты и уровни принятия решений должны учитывать влияние решений на вклад организации в достижение ее долгосрочных целей или на ее способность влиять на их достижение.</p>
<p><b>Причинно-следственная связь и цепочка результатов</b></p>	<p><i>Изменения происходят в силу причинно-следственной связи между действиями, а не в силу порядка их последовательности</i></p> <p>Для изменений необходимо понимание причинно-следственных связей. Для достижения изменений и принятия решения необходимо принять гипотезу о том, как произойдут такие изменения. Это требует установления логических связей (а не отношений последовательности) в четко разработанной теории возникновения изменения. Типичные уровни процесса линейных изменений в управлении определяются в терминах входа, выхода, результатов и воздействия. Управление цепочкой результатов включает в себя установление подотчетности, а также взаимных обязательств на каждом из этих уровней (вертикальная отчетность).</p>
<p><b>Системный подход и стратегическое управление</b></p>	<p><i>Все гипотезы о причине и следствии имеют определенную погрешность, вызванную влиянием факторов, внешних по отношению к управляющему воздействию</i></p> <p>Развитие происходит не в контролируемой среде, а в открытой системе. Изменения происходят в рамках системы. Такая система испытывает положительное или отрицательное влияние внешних факторов, обусловленных средой или действиями других ключевых заинтересованных сторон, которые могут влиять на успех. Таким образом, выявление, контроль и регулирование условий успеха, а также факторов риска, которые, как ожидается, повлияют на цепочку результатов, имеют решающее значение для успеха. Это также подчеркивает необходимость пытаться воздействовать на внешние факторы для достижения успеха.</p>
<p><b>Количественная оценка результатов</b></p>	<p><i>Если вы не можете определить ее, вы не сможете управлять ею</i></p> <p>Измерения предполагают количественное и качественное рабочее определение явлений. Этим обеспечивается объективность, прозрачность и взаимное согласие между различными заинтересованными сторонами. Этим также создается основа для договорного соглашения (подотчетности) об ожидаемых результатах (когда показатели определяются в количественных, качественных и временных параметрах или конкретным, измеримым, достижимым, актуальным и привязанным во времени образом). Актуальность и обоснованность показателей результатов для договорного соглашения требует взаимодействия заинтересованных сторон.</p>
<p><b>Контроль и оценка</b></p>	<p><i>Гипотезы, основанные на выводах передового опыта и передаче знаний, не всегда имеют ожидаемые последствия</i></p> <p>Учитывая неопределенность в достижении результатов, управление для результата требует наличия убедительных доказательств и уроков, извлеченных из результатов контроля и оценки, для обеспечения а) прогресса в достижении результатов, б) обоснованности цепочки результатов и допущений о причинно-следственных связях и с) вклада организации в достижение ее долгосрочных целей. Эти данные и извлеченные уроки должны лежать в основе адаптивного управления и принятия решений с целью улучшения результатов.</p>

## Приложение II

### Принципы управления, нацеленного на результат, критерии эффективности и виды подотчетности

Руководящий принцип	Критерии эффективности организации	Тип подотчетности, связанный с принципами управления, нацеленного на результат
<b>Видение перспективы и цель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Актуальность</li> <li>• Адекватность</li> <li>• Стратегическая ценность</li> <li>• Сравнительная добавленная стоимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальная подотчетность (на макроуровне – глобальная, корпоративная, региональная и страновая)</li> </ul>
<b>Цепь причинно-следственных связей и результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность</li> <li>• Действенность</li> <li>• Инновации и дополнительный эффект</li> <li>• Динамичность и гибкость (адаптивное управление, учитывающее, что гипотеза о причинно-следственных связях имеет допустимую погрешность)</li> <li>• Инициатива (участие заинтересованных сторон)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальная подотчетность (на микроуровне входа, выхода и результатов)</li> </ul>
<b>Системный подход</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическая ценность</li> <li>• Сотрудничество (внутреннее и внешнее)</li> <li>• Партнерства</li> <li>• Управление рисками</li> <li>• Устойчивость</li> <li>• Сравнительная добавленная стоимость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление ответственностью и взаимная подотчетность</li> <li>• Горизонтальная отчетность (на мезоуровне в системе Организации Объединенных Наций)</li> <li>• Вертикальная отчетность (на макроуровне – глобальная, корпоративная, региональная, страновая)</li> <li>• Взаимная подотчетность (внутренняя и внешняя)</li> </ul>
<b>Количественная оценка результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачность</li> <li>• Подотчетность</li> <li>• Инициатива (участие заинтересованных сторон)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подотчетность на всех уровнях, показанных в таблице</li> </ul>
<b>Контроль и оценка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достоверность</li> <li>• Обоснованность</li> <li>• Подтверждение объекта, причин и характера управляющего воздействия</li> <li>• Организационная культура для критического анализа</li> <li>• Обучающаяся организация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подотчетность</li> <li>• Решения, основанные на подтверждениях результатов для политики, определения направлений и корректировки или масштабирования</li> </ul>

## Приложение III

### Итоги, определенные в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики, критерии эффективности и описание итогов для организационной эффективности

Критерии эффективности организационной деятельности и результаты, использованные в обзоре	Итоги, определенные в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (Резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи)
<p><b>Прозрачность, достоверность и использование</b></p> <p>Улучшение информации о результатах и усиление ее значения в поддержке эффективного принятия решений, которое играет роль в ограничении произвольного принятия решений и повышении эффективности, действенности и результативности</p> <p><b>1-й результат:</b> более широкое использование информации о результатах для принятия корпоративных стратегических решений и адаптивного управления, который основан на структурированном принятии решений вокруг результатов менеджерами</p> <p><b>2-й результат:</b> расширенное использование государствами-членами результатов для управления, надзорных функций и установления направлений деятельности</p>	<p>165. <i>принимает во внимание</i> работу, проводимую учреждениями и системой развития Организации Объединенных Наций для более <b>точного отслеживания результатов и совершенствования механизмов отчетности</b>, отмечая при этом <b>необходимость определения, анализа и смягчения рисков и устранения остающихся недостатков в планировании, управлении и отчетности</b></p> <p>167. <i>принимает во внимание</i> прогресс, достигнутый в области <b>повышения прозрачности, и призывает не прекращать усилий по обеспечению слаженности и взаимодополняемости в осуществлении надзорных функций, проведении ревизий и оценок во всей системе развития Организации Объединенных Наций</b></p>
<p><b>Согласованность в целях эффективности и коллективного воздействия</b></p> <p><b>3-й результат:</b> совершенствование общесистемного планирования, контроля, апробации, оценки и отчетности</p>	<p>169. более целостный, связный и унифицированный подход к ориентированной на результаты оперативной деятельности в целях развития, который позволил бы оптимизировать и улучшить планирование, контроль, оценку и отражение в отчетности <b>результатов общесистемной деятельности</b> (резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи о четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики, пункт 169)</p> <p>169. <i>просит также</i> Генерального секретаря сформулировать и представить Экономическому и Социальному Совету на этапе оперативной деятельности его основной сессии в 2013 году – в целях осуществления к 2014 году – <b>более целостный, связный и унифицированный подход к ориентированной на результаты оперативной деятельности в целях развития, который позволил бы оптимизировать и улучшить планирование, контроль, оценку и отражение в отчетности результатов общесистемной деятельности</b>, и в связи с этим предлагает исполнительным советам фондов и программ и руководящим органам специализированных учреждений и других соответствующих структур системы Организации Объединенных Наций принять участие в предметном обсуждении наиболее действенных путей достижения баланса между необходимостью представления отчетности о результатах общесистемной деятельности на всех уровнях и существующими в каждом учреждении требованиями к отчетности, принимая во внимание трудности, связанные с выработкой таких ориентировочных результатов, которые наглядно демонстрируют вклад Организации Объединенных Наций в обеспечение результативной деятельности в целях развития на национальном уровне</p>

Критерии эффективности организационной деятельности и результаты, использованные в обзоре	Итоги, определенные в четырехгодичном всеобъемлющем обзоре политики (Резолюция 67/226 Генеральной Ассамблеи)
<p><b>Подотчетность и управление в целях коллективного воздействия</b></p> <p><b>4-й результат: сотрудничество и партнерства в связи с совместными конечными результатами для коллективного воздействия с последующей коллективной подотчетностью</b></p> <p>Укрепление партнерств и сотрудничества на всех уровнях деятельности (общеорганизационном, региональном, страновом) и, следовательно, развитие коллективной подотчетности (в рамках вертикальной и горизонтальной отчетности, необходимой для управления, нацеленного на результат): а) в масштабах организаций системы Организации Объединенных Наций (горизонтальная отчетность на общеорганизационном, региональном и страновом уровне) и б) в масштабах системы Организации Объединенных Наций – с партнерами по развитию и негосударственными субъектами</p>	<p>164. <i>подтверждает</i> важность ориентированного на результаты управления <b>как неотъемлемого элемента подотчетности, который может способствовать повышению отдачи от процесса развития</b> и достижению целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и согласованных на международном уровне целей в области развития</p> <p>167. <i>принимает во внимание</i> прогресс, достигнутый в области <b>повышения прозрачности, и призывает не прекращать усилий по обеспечению слаженности и взаимодополняемости в осуществлении надзорных функций, проведении ревизий и оценок</b> во всей системе развития Организации Объединенных Наций</p> <p>171. <i>просит также</i> систему развития Организации Объединенных Наций <b>к концу 2013 года добиться согласования практики ориентированного на результаты управления с принципами подотчетности</b>, включая поиск путей повышения результативности и улучшения отчетности в вопросах, касающихся вклада системы Организации Объединенных Наций в обеспечение результативной деятельности в целях развития на национальном уровне, и в связи с этим просит систему развития Организации Объединенных Наций <b>обеспечить повышение взаимной ответственности в вопросах ориентированного на результаты управления и улучшение соответствующей отчетности на страновом уровне</b></p> <p>Резолюция 71/243 Генеральной Ассамблеи, пункт 45</p>

## Приложение IV

**Сводка мер, которые необходимо предпринять участвующим организациям  
по рекомендациям Объединенной инспекционной группы  
JIU/REP/2017/6**

Доклад	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций и ее фонды и программы *															Специализированные учреждения и МАГАТЭ													
		КСР	Организация Объединенных Наций	ЮНЭЙДС	ЮНКТАД	ЦМТ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	Хабитат ООН	УВКБ	ЮНИСЕФ	УНП	ЮНОПС	БАПОР	«ООН-женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС	ВМО
Доклад	Для принятия мер	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Для информации	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Рекомендация 1	f		И				И		И		И	И				И	И	И					И					И	И	
Рекомендация 2	d		И				И		И		И	И				И	И	И					И					И	И	
Рекомендация 3	f		И				И		И		И	И				И	И	И					И					И	И	
Рекомендация 4	e		И				И		И		И	И				И	И	И					И					И	И	
Рекомендация 5	h		И				И		И		И	И				И	И	И					И					И	И	
Рекомендация 6	f		Д				Д		Д		Д	Д				Д	Д	Д					Д					Д	Д	
Рекомендация 7	a		И																											

\* Как указано в ST/SGB/2015/3.

Примечание: Д: рекомендация для принятия решения директивным органом; И: рекомендация для принятия мер исполнительным главой;

: рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией

Намечаемая отдача: а: повышение прозрачности и подотчетности б: распространение передового опыта с: укрепление координации и сотрудничества

d: повышение слаженности и согласованности e: усиление контроля и соблюдения правил f: повышение эффективности g: значительная финансовая экономия

h: повышение эффективности i: прочее.