

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General  
27 September 2017  
Russian  
Original: English

**Семьдесят вторая сессия**

Пункты 124, 134, 136, 137 и 141 повестки дня

**Реформа Организации Объединенных Наций:**

меры и предложения

**Обзор эффективности административного****и финансового функционирования****Организации Объединенных Наций****Предлагаемый бюджет по программам****на двухгодичный период 2018–2019 годов****Планирование по программам****Управление людскими ресурсами****Изменение парадигмы управления в Организации  
Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего  
для всех****Доклад Генерального секретаря***Резюме*

Настоящий доклад об управленческих реформах Секретариата Организации Объединенных Наций занимает центральное место в моей программе реформ. В нем изложены принципы, которые будут определять текущие и будущие реформы системы управления.

По итогам моих консультаций после вступления в должность я сделал вывод о том, что на нашей деятельности негативно сказываются неповоротливость и низкая оперативность системы обслуживания; разобщенность структур управления; чрезмерный контроль со стороны руководящих органов; дефицит доверия в отношениях с государствами-членами и с персоналом; недостаточный объем финансирования и неэффективное осуществление мандатов; и отсутствие прозрачности и подотчетности.

Я предлагаю новую парадигму управления, в рамках которой руководители будут иметь больше полномочий решать, как наилучшим образом использовать свои ресурсы для содействия осуществлению программ и выполнению мандатов. Это также означает, что на них будет возлагаться больше ответственности, и они будут отвечать за результаты осуществления программ и финансовой деятельности. Делегирование полномочий будет происходить не автоматически, а только после проведения тщательного анализа способности руководителей принять на себя более широкие полномочия и должным образом их использовать.



Я также предлагаю осуществить преобразование Организации на основе рациональных принципов управления, которое сделает Организацию Объединенных Наций более гибкой, эффективной, транспарентной, подотчетной, действенной, прагматичной и децентрализованной, а это в свою очередь позволит улучшить поддержку ее нормативной и оперативной деятельности и реализовать мою масштабную программу реформ.

В этой связи я выдвигаю три основных предложения по реформе. Во-первых, я предлагаю меры по упорядочению и совершенствованию процессов планирования и бюджетирования. Бюджеты должны способствовать более эффективному принятию решений и лучше отражать связь между использованием ресурсов и результатами исполнения программ. Во-вторых, я делегирую управленческие полномочия руководителям программ и буду требовать от них большей подотчетности за результаты выполнения мандатов. В-третьих, я предлагаю внести изменения в управленческие и вспомогательные структуры с целью содействовать повышению эффективности осуществления программ и предоставить руководителям инструменты контроля качества и сориентировать их относительно стратегических направлений деятельности.

Главная задача — осуществить процесс децентрализации путем делегирования полномочий на принятие решений исполнителям; проявления доверия к руководителям и расширения их возможностей; усиления подотчетности и повышения степени транспарентности; сокращения дублирующих друг друга структур и мандатов; усиления поддержки на местах; и реформирования процессов планирования и бюджетирования.

## I. Введение

1. Сегодня Организация Объединенных Наций, история которой насчитывает более 70 лет, как никогда ранее соответствует своей миссии: выполнить свое обещание избавить грядущие поколения от бедствий войны и вновь утвердить веру в основные права человека, создать условия, при которых могут соблюдаться справедливость и уважение к обязательствам по международному праву, и содействовать социальному прогрессу и улучшению условий жизни при большей свободе. Мир и безопасность, права человека, международное право и развитие остаются основными составляющими этой миссии.

2. Благодаря Организации Объединенных Наций государства-члены добились значительного прогресса в области мира, устойчивого развития и прав человека. Тем не менее, Организация сталкивается со все большими сложностями при достижении целей, закрепленных в Уставе Организации Объединенных Наций. Достигнутые с таким трудом успехи Организации Объединенных Наций и ее государств-членов носят неустойчивый характер и они подвергаются серьезным рискам, в том числе в результате отхода от концепции многосторонности, когда прилагаются усилия для преодоления вызовов, с которыми сегодня мир сталкивается в таких областях, как изменение климата, рост численности населения и его перемещение, углубление неравенства, нищета, нарушения прав человека, все большее обострение и регионализация конфликтов и растущая угроза терроризма и воинствующего экстремизма. На основе нашего опыта мы поняли, что, если не проявлять гибкость или не принимать меры, то плата за это — огромные человеческие страдания и печальная история упущенных возможностей для глобального развития и социального прогресса. Я по-прежнему убежден в том, что эффективный многосторонний подход и коллективные действия 193 государств — членов Организации Объединенных Наций остаются главной надеждой человечества.

3. С тем чтобы выполнить свое обещание, данное народам мира, Организация должна еще раз проанализировать методы своей работы, исходя из признания того, что коренные реформ в таких областях, как мир, безопасность и развитие должны сопровождаться улучшением административного функционирования Организации. Система, структуры и процедуры управления должны стимулировать и поддержать новый импульс и инновационную деятельность в рамках Секретариата и системы Организации Объединенных Наций в целом, с тем чтобы всемерно поддержать выполнение взятого на себя обещания. Мы должны действовать единым фронтом, способствовать распространению сравнительных преимуществ в рамках системы Организации Объединенных Наций и их наилучшему использованию, с тем чтобы усилить взаимосвязь работы Организации по вопросам, касающимся мира и безопасности, устойчивого развития, защиты прав человека и сохранения здоровой планеты, продолжая при этом обеспечивать важный форум для межправительственных обсуждений. С тем чтобы добиться решения задач, поставленных в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, и цели «никто не должен быть забыт», мы должны действовать сейчас и во всех этих областях.

4. Проблемы на пути реализации целей, закрепленных в Уставе, не являются, тем не менее, сугубо внешними для Организации. Централизованная и громоздкая управленческая и административная система управления Секретариата не обладают достаточной гибкостью с учетом увеличения количества и масштаба мандатов Организации Объединенных Наций, особенно на местах. Крайне большое значение имеют реформы, формирующие иную парадигму, которая предусматривает применение комплексного подхода и оперативное достижение результатов деятельности на местах. Сегодня, когда подавляющее

большинство наших сотрудников Организации Объединенных Наций работают на местах — более 90 процентов гражданского, военного и полицейского персонала, в том числе две трети всех гражданских сотрудников — и основная часть финансовых ресурсов Организации предназначена для покрытия потребностей на местах, систему управления необходимо перенастроить, с тем чтобы оказать содействие и поддержку работе на местах там и тогда, где и когда это необходимо. Мое предложение по реформе предусматривает делегирование процесса принятия решений исполнителям, упрощение правил, регламентов и процедур и децентрализацию полномочий в целях повышения эффективности деятельности. Для этого необходимо принять организационные меры, направленные на повышение степени транспарентности и подотчетности во всех областях деятельности в целях улучшения обслуживания межправительственных и управленческих процессов в Центральном учреждении. В моем предложении по реформе я также предлагаю расширить управленческие полномочия в вопросах распоряжения ресурсами и их распределения.

5. Исходя из этих соображений, я создал в апреле группу по внутреннему обзору для изучения того, что необходимо изменить, чтобы повысить эффективность и гибкость Организации при предоставлении услуг. На основе консультаций с государствами-членами и сотрудниками всех уровней, включая руководителей департаментов, региональных комиссий, отделений вне Центральных учреждений и глав миссий по поддержанию мира и специальных политических миссий, группа по обзору определила шесть основных проблем:

- a) неоперативная и медленно реагирующая система обслуживания;
- b) разобщенность управленческих структур;
- c) низкая культура управления служебной деятельностью;
- d) пробелы в обеспечении ресурсами мандатов и неэффективное управление ресурсами, выделенными на выполнение мандатов;
- e) недостатки в обеспечении транспарентности и подотчетности;
- f) дефицит доверия в отношениях между государствами-членами и Секретариатом.

6. Если говорить конкретно, то я намерен осуществить изменения в этих областях посредством разработки предложений по четырем ключевым направлениям. Во-первых, руководящие полномочия Организации должны быть укреплены и расширены. Необходимо согласовать принципы ответственности, управления и подотчетности и уточнить функции и обязанности. Надзорные механизмы в своей работе должны перейти от предшествующего контроля к контролю фактического выполнения, подкрепленному ответственностью за достижение результатов. Во-вторых, Организация должна стать более транспарентной, способной гораздо более наглядно — и содержательно — демонстрировать наличие более четкой связи между ресурсами и результатами, и она должна повысить эффективность работы своей системы управления рисками. В-третьих, в целях принятия эффективных и своевременных мер полномочия должны делегироваться — ответственно и на основе четких условий — таким образом, чтобы они могли осуществляться непосредственно исполнителем. И в-четвертых, управленческие структуры в Центральном учреждении должны быть реорганизованы, что необходимо для ответственного осуществления делегированных полномочий в поддержку эффективного и полного выполнения мандатов, в том числе путем устранения дублирования усилий, более четкого разграничения функций и обязанностей и разделения ответственности и обеспечения надлежащей работы системы сдержек и противовесов.

7. Мое видение решения этих шести основных проблем опирается на два пакета обязательств, которые я намерен взять на себя, причем по одному пакету вместе со старшими руководителями моего аппарата, а по другому — вместе с государствами-членами. Старшим руководителям я обязуюсь предоставить все полномочия для выполнения своих мандатов, если они будут делать это на основе принципов транспарентности, ответственности и подотчетности. От старших руководителей я ожидаю, что они будут демонстрировать более твердую приверженность осуществлению реформ на местах и критически подходить к прежним методам работы. Государствам-членам я обещаю, что Секретариат будет следовать принципам транспарентности, ответственности и подотчетности при распоряжении ресурсами Организации и при достижении согласованных задач и контрольных показателей, с тем чтобы обеспечить выполнение всех мандатов. От государств-членов я ожидаю, что они будут проявлять доверие к руководству Организацией, предоставляя мне возможность принимать решения по повышению эффективности осуществления мандатов в рамках общих параметров, изложенных в настоящем докладе, не запрашивая предварительного одобрения моих действий.

8. Кроме того, я хотел бы предложить следующие крупные изменения в системе управления Организацией:

а) упростить и упорядочить циклы планирования и бюджетирования и составления докладов, в том числе путем перехода от двухгодичного к годовому бюджету и сократить цикл планирования и составления бюджета с пяти до трех лет. Информация о планировании по программам и отчетность о результатах деятельности будут представляться вместе с финансовой информацией в целях повышения степени транспарентности нашей деятельности и содействия процессу принятия стратегических решений. Я предлагаю государствам-членам предоставить мне дополнительные полномочия на перераспределение ресурсов в рамках частей бюджета, а не между ними, с тем чтобы сохранить принцип, согласно которому ресурсы, выделяемые на цели развития, следует использовать на цели развития и ресурсы, выделяемые на деятельность других компонентов Организации, следует использовать на цели такой деятельности. Я также предлагаю увеличить объем полномочий на принятие обязательств в отношении непредвиденных и чрезвычайных расходов, с тем чтобы оперативно реагировать на непредвиденные события в областях развития и прав человека;

б) осуществить меры по повышению степени транспарентности отчетности, представляемой государствам-членам, в том числе в области контроля, оценки, исполнения программ и бюджета и использования ресурсов;

в) осуществить организационное преобразование, с тем чтобы ликвидировать дублирующие друг друга механизмы внутреннего контроля путем создания Департамента по вопросам стратегии управления, политики и контроля соблюдения требований с четко определенной функцией в области политики, стратегии и контроля соблюдения требований и Департамента оперативной поддержки, который будет заниматься оперативной деятельностью, предоставлением услуг, операциями и оказанием экстренной поддержки структурам, работающим в сложных условиях;

г) в полной мере использовать преимущества системы «Умоджа» и модели глобального обслуживания для осуществления административных операций с учетом сокращения количества пунктов базирования. В настоящее время Организация Объединенных Наций поддерживает такие функции, как закупки и производство платежей, заключение контрактов с персоналом, управление инженерным и материально-техническим обеспечением во многих пунктах ба-

зирования. Я предлагаю объединить эти функции на базе двух или трех центров и провести стратегическую оценку мест базирования. Задача сложная, но это крайне необходимо сделать для дальнейшего повышения финансовой отдачи и обеспечения последовательности мероприятий по административной поддержке. Решающее значение будут также иметь меры по улучшению управления цепью снабжения и созданию условий, благоприятствующих более активному внедрению технических новшеств;

е) упорядочить и упростить правила, процессы и процедуры, касающиеся людских ресурсов, в целях обеспечения своевременного набора, назначения и профессионального роста сотрудников и разработать четкий порядок делегирования полномочий руководителям и понятные нормы подотчетности.

9. На протяжении всего этого процесса реформ я буду информировать персонал и консультироваться с ним, поскольку я твердо убежден в том, что сотрудники являются самым ценным ресурсом Организации. Они заслуживают похвалы и поддержки за их преданность делу и, в частности, за их самоотверженность при исполнении служебных обязанностей в Организации — на переднем крае конфликта, при оказании гуманитарной помощи, при обеспечении защиты прав человека, в деле ликвидации нищеты и будучи в авангарде движения к устойчивому развитию. Я встречался с представителями персонала и сотрудниками по всему миру в ходе общих собраний и я намерен и далее проводить консультации по мере нашего продвижения вперед по различным аспектам осуществления реформы управления, в частности тем, которые могут затронуть вопросы, касающиеся благосостояния персонала и условий службы.

10. Эти управленческие реформы, изложенные в настоящем докладе, направлены на повышение эффективности деятельности — повышение эффективности деятельности в Центральных учреждениях в поддержку многосторонних обсуждений и действий, разработки и координации политики и стратегического планирования; повышение эффективности деятельности на региональном уровне в целях оказания прямой поддержки правительствам и операциям Организации Объединенных Наций, а также другим межправительственным региональным организациям; повышение эффективности деятельности на местном уровне, где наши действия самым непосредственным образом затрагивают интересы людей, которым мы служим. Эти реформы отражают уже осуществляемые мероприятия в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, направленные на достижение большей слаженности и результативности действий и освоение опыта прошлых и текущих реформ в области управления, в рамках которых реализуются преимущества предыдущих инвестиций, направленных на укрепление Секретариата и обеспечение единства цели и действий, чтобы полностью задействовать весь потенциал Секретариата и, в соответствующих случаях, весь потенциал системы Организации Объединенных Наций. Конечная цель этих реформ заключается в том, чтобы повысить эффективность Организации в деле выполнения всех своих мандатов и усилить ответственность за результаты, при одновременном соблюдении параметров, установленных государствами-членами.

11. В настоящем докладе я в общих чертах изложил концепции, цели и принципы, лежащие в основе моих реформ административного функционирования Организации, отразил стремление заручиться поддержкой государств-членов моего видения реформы управления и определил те области, в которых необходимо проделать дальнейшую работу, прежде чем будет подготовлена подробная смета расходов для представления на рассмотрение Генеральной Ассамблеи. Управленческие реформы будут основным инструментом обеспечения действенного и эффективного обслуживания глобальных операций, будь то в области развития, мира и безопасности или гуманитарного реагирования. Они

будут проводиться на местах, в Центральных учреждениях, региональных комиссиях и отделениях за пределами Центральных учреждений и позволят Секретариату удовлетворить потребности всех подразделений, в частности на местах, устранить дублирование усилий и повысить степень подотчетности путем реорганизации рабочих процессов и надлежащего делегирования полномочий. Эти реформы лежат в основе предложений по реформе в области развития и поддержания мира и безопасности.

## **II. Обзор прошлых и нынешних инициатив по реформе управления**

12. На протяжении ряда лет предпринималось так много попыток по поиску решения проблем, стоящих перед Секретариатом, что можно понять усталость от реформ как сотрудников, так и государств-членов. Как и мои предшественники, я вступил в должность с осознанием того, что необходимо учесть опыт осуществления прошлых инициатив по реформе и скорректировать их таким образом, чтобы улучшить административное функционирование Организации. Современные управленческие подходы были внедрены благодаря разработке и/или переходу на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) и систему общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа», а также в рамках предложения в отношении новой модели глобального обслуживания. В связи с этим прежде всего были созданы Бюро по вопросам этики, Независимый консультативный комитет по ревизии, система общеорганизационного управления рисками, система внутреннего контроля, общесекретариатская система оценки рисков в целях борьбы с мошенничеством, внедрена новая стратегия в области информационно-коммуникационных технологий для Секретариата и учрежден Департамент полевой поддержки, а также осуществлен ряд реформ в области людских ресурсов, включая инициативы по поощрению регулируемой мобильности на различных уровнях.

13. Тем не менее, несмотря на все достигнутые успехи, многое еще предстоит сделать для того, чтобы Секретариат мог более эффективно выполнять все свои мандаты. Секретариат является сложным органом, который отвечает за работу со многими различными межправительственными учреждениями и преследует различные цели и задачи. Со временем это привело к разобщенности деятельности сотрудников Секретариата, в результате чего возникли противоречия и избыточность в работе и сформировалась более централизованная и бюрократическая культура и система руководства, ориентированные лишь на уклонение от рисков. Административные процессы стали дублировать друг друга и медленно реагировать на потребности Организации, которая все чаще осуществляла свою деятельность в динамичных, нестабильных и нередко опасных условиях на местах.

### **Культура и система руководства**

14. Для того чтобы Организация Объединенных Наций действительно играла руководящую роль, она должна поддерживать межорганизационное взаимодействие, в полной мере использовать имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, потенциал и преимущества партнерских отношений. Решающее значение для ее успеха будут иметь глубокое преобразование культуры и дальновидное и принципиальное руководство Организации Объединенных Наций на всех уровнях и в рамках всей системы.

15. Организация Объединенных Наций должна сформировать культуру, которая больше ориентирована на достижение результатов, а не на функционирование процессов, которая создает условия для улучшения управления рисками, сопряженными с административной деятельностью и выполнением мандатов,

которая ценит инновации и более терпимо относиться к непреднамеренным ошибкам и проявляет большую степень готовности к оперативному принятию мер по исправлению положения. Мы должны восстановить доверие на всех уровнях и сформировать культуру предоставления более широких возможностей и подотчетности, с тем чтобы руководители высшего и среднего звена и сотрудники имели возможность выполнять свои функции там, где и когда это необходимо и чтобы Организация была обеспечена ресурсами и готова оказывать поддержку государствам-членам в их работе и принимать коллективные меры. Мы должны ценить напряженную работу наших сотрудников и полагаться на их добросовестность, открыто говорить о том, что от них ожидается, учитывать результаты их работы по четким и справедливым стандартам и следить за тем, чтобы развитие навыков и профессиональных качеств сотрудников шло в ногу со стремительными темпами внедрения технологических новшеств.

16. В докладах, озаглавленных «Инвестирование в Организацию Объединенных Наций: на пути к усилению Организации по всему миру» (A/60/692 и Corr.1 и 2) и «Инвестирование в людей» (A/61/255 и Add.1 и Add.1/Corr.1), отмечено, что необходимо сформировать и развивать культуру руководства и управления в Организации Объединенных Наций. Среди некоторых шагов, сделанных в направлении достижения этой цели, можно отметить введение практики заключения договоров между Генеральным секретарем и старшими руководителями как одного из инструментов стратегического управления, создание специального подразделения в рамках Департамента полевой поддержки, отвечающего за вопросы назначения старших должностных лиц в полевых миссиях и разработку программ вводного инструктажа и наставничества, а также введение обязательных программ учебной подготовки для старших руководителей.

17. В апреле 2017 года Координационный совет руководителей Организации Объединенных Наций принял документ о рамочной основе руководства в рамках системы Организации Объединенных Наций под названием «Единство цели». В нем изложены восемь определяющих характеристик, которые, как считается, имеют существенное значение для выполнения основного мандата Организации по обеспечению мира и безопасности, защите прав человека, удовлетворению гуманитарных потребностей и содействию в выполнении императивов экономического и социального прогресса, содержащихся в Повестке дня на период до 2030 года. Эти восемь принципов, определяющих систему руководства Организации Объединенных Наций, предусматривают, что система: а) выстроена на основе твердых принципов и защищает ценности, нормы и стандарты Организации Объединенных Наций; б) опирается на нормативно-правовую базу, основанную на ценностях и стандартах Организации Объединенных Наций; в) является инклюзивной; г) является подотчетной, отражая всестороннюю подотчетность в Организации Объединенных Наций и в рамках всей системы Организации Объединенных Наций перед государствами-членами и теми, кому Организация служит; д) носит многоаспектный характер, объединяя различные подразделения и функции; е) носит новаторский характер и направлена на достижение позитивных перемен; ж) способна к взаимодействию; з) функционирует в автоматическом режиме. К ним я добавил девятую характеристику: она является прагматичной и ориентированной на достижение конкретных результатов системой, действует в соответствии с установленными принципами и принимает практические меры по выполнению мандатов, обеспечивает баланс между административными и оперативными рисками и предусматривает действия, чтобы не допустить и облегчить человеческие страдания.



18. Я дал поручение учитывать эти рамочные основы управления во всех решениях, касающихся отбора руководящих и административных сотрудников на всех уровнях в Секретариате и внести соответствующие изменения в вводный курс по вопросам руководства и подготовки и в учебные программы и программы наставничества и инструктирования. Я также принял решение разработать механизм всесторонней оценки с учетом этих девяти качественных характеристик и включить соответствующие поддающиеся измерению показатели в договоры старших руководителей Генерального секретаря, заключаемые с главами департаментов/управлений, региональных комиссий и миссий. Секретариат будет проводить периодические опросы сотрудников для выявления их мнений о методах руководства и руководителей, и я буду принимать меры поощрения отлично исполняющих свои обязанности руководителей и привлекать к ответственности тех, кто не будет соблюдать принципы и критерии, лежащие в основе системы руководства в Организации Объединенных Наций.

19. С 2009 года программы развития навыков управления и руководства являются обязательными для сотрудников на должностях класса С-4 — Д-2, и введенная в 2010 году система отбора персонала, основанная на оценке профессиональных качеств, будет скорректирована с учетом этих рамочных основ и более тесно увязана с организационными ожиданиями и вопросами организации служебной деятельности. Организация служебной деятельности стала одной из серьезных управленческих проблем, которая влияет на результативность и эффективность работы. Столкнувшись с недостатками в системе управления, сотрудники часто считают, что единственным средством правовой защиты, имеющимся в их распоряжении, является система отправления правосудия. Стремление не обращаться к внутренней системе правосудия может подтолкнуть руководителей к тому, чтобы отказаться от формального документирования неудовлетворительной работы или принятия административных мер в отношении неудовлетворительно работающих сотрудников. Хотя подобные ситуации затрагивают лишь небольшую часть сотрудников Секретариата, ощущение безнаказанности пагубно отражается на эффективности деятельности Организации в целом и подрывает дух единства в благородной деятельности Организации Объединенных Наций. Дальнейшие шаги по совершенствованию системы управления служебной деятельностью уже разработаны в ответ на призыв Генеральной Ассамблеи, содержащийся в ее резолюции 68/265, как это изложено ниже.

### **Упрощение системы управления людскими ресурсами**

20. Несмотря на то, что для достижения успеха необходимо радикально изменить методы руководства Организации и ее рабочие процессы, этот успех может быть достигнут только при полной опоре на самоотверженную и напряженную работу всех сотрудников на всех уровнях. Многоаспектность и сложность глобального присутствия Организации Объединенных Наций должны сопровождаться наличием отличающегося многообразием и сбалансированного в географическом и гендерном отношении международного контингента сотрудников, обладающих разносторонними способностями, который действительно представлял бы народы, которым мы служим, и работал на их благо, твердо руководствуясь чувством долга и пониманием общей цели защищать ценности, на которых зиждется Организация Объединенных Наций и которые она отстаивает.

21. Хотя первоначально основополагающая цель политики в области людских ресурсов заключалась в обеспечении справедливого отношения к сотрудникам и равных возможностей, ее чрезмерно сложные процедуры и централизованные процессы способствуют возникновению не только задержек с принятием

решений по вопросам формирования, развертывания, управления и руководства трудовых ресурсов Организации, но и, как это ни парадоксально, фрагментируют и обезличивают процесс принятия решений и, тем самым, блокируют обеспечение транспарентности и ослабляют ответственность за решения в области управления людскими ресурсами. Процессы найма и прекращения службы сотрудников являются особыми болевыми точками, для которых характерны процедуры и процессы предшествующего контроля и которые не только малопригодны для оперативного и эффективного управления контингентом сотрудников, но и, напротив, подвергают Организацию риску административного судебного разбирательства и лишают ее способности успешно выполнять мандаты. Несмотря на то, что существует очевидная необходимость в сохранении процессуальных прав сотрудников, административные процедуры приобрели инерционные свойства, когда на практике соблюдение всех процедурных норм стало более важным делом, чем принятие грамотных решений и правильных мер в интересах Организации.

22. С учетом изменения организационных потребностей и культуры наш контингент сотрудников также должен измениться и перейти к решению проблем настоящего и будущего. Сложность и изменяющийся характер глобальных задач требуют упорядоченного и упрощенного процесса планирования людских ресурсов и управления ими, включая организацию служебной деятельности и учебную подготовку, который обеспечивает, чтобы уровень квалификации персонала соответствовал тем задачам, которые Организация Объединенных Наций может быть призвана решать в любой конкретный момент времени, и чтобы управление Секретариатом осуществлялось с учетом принципов компетентности, добросовестности, результативности, эффективности прагматичных действий, транспарентности и подотчетности. Чтобы работать и работать хорошо, Организация должна использовать разнообразие нашего контингента сотрудников и непосредственный опыт, накопленный благодаря географической мобильности, в тех случаях, когда это возможно.

23. Несмотря на реформы в области людских ресурсов, осуществленные в последнее десятилетие, Организация не является настолько оперативной и эффективной, как мне хотелось бы видеть ее. Она по-прежнему испытывает трудности с привлечением квалифицированных работников с необходимыми навыками в нужном месте службы в нужное время. Как отмечалось в последнем докладе о реформе управления людскими ресурсами (A/71/323), процесс набора персонала в неполевых местах службы занимал в среднем 239 дней, гораздо больше целевого показателя в 120 дней. Такая ситуация не позволяет Секретариату быстро реагировать на возникающие потребности. Кроме того, многие процессы в области людских ресурсов являются централизованными, негибкими и громоздкими, а правила недостаточно адаптированы к полевым условиям и не всегда применяются последовательно. Необходимо кардинально изменить образ мышления. Стратегическая функция управления людскими ресурсами в Секретариате должна заключаться в том, чтобы выработать общую концепцию Организации и привести ее стратегии и рамочные механизмы в соответствие с этой общей концепцией. Она должна быть направлена на привлечение, набор и удержание способных сотрудников, в том числе посредством мер, предусматривающих привлекательные перспективы развития карьеры и обеспечивающих охрану здоровья и благополучие персонала. Система управления людскими ресурсами должна также эффективно решать вопросы кадрового планирования и перепрофилирования. Иными словами, функция управления людскими ресурсами призвана обеспечить, чтобы Организация была способна удерживать и способствовать развитию сотрудников, обладающих набором навыков и динамизмом, которые необходимы для решения новых и возникающих проблем.

24. Соблюдение принципов, изложенных в пункте 3 статьи 101 Устава, должно конкретно проявляться не только в озвучивании нормативных предписаний, которые определяют нашу кадровую политику, но и в успешной перестройке работы организации. Политика в области управления людскими ресурсами должна активно содействовать более широкому географическому и региональному разнообразию кадрового состава. Недопустимо то, что после более двух десятилетий с момента, когда Генеральная Ассамблея своей резолюции [49/167](#) от 24 декабря 1994 года настоятельно призвала Генерального секретаря полностью осуществить стратегический план действий по улучшению положения женщин в Секретариате (1995–2000 годы), цель обеспечения равного представительства мужчин и женщин в Секретариате в целом по-прежнему не достигнута. Я особо отметил важность обеспечения равного представительства мужчин и женщин на всех уровнях и поручил всем старшим руководителям ответить этому вопросу центральное место в приоритетах в области управления людскими ресурсами. В течение моего срока полномочий при назначении старших руководителей я буду добиваться гендерного паритета на уровнях заместителя и помощника Генерального секретаря и обеспечения большего географического разнообразия кадрового состава группы моих старших руководителей.

25. В то же время необходимо объединить персонал на основе общей цели и помнить о том, что каждая должность в Организации Объединенных Наций, независимо от ее места в табели о рангах, предоставляет сотруднику уникальный шанс внести свой вклад в обеспечение благополучия человечества. Организация должна стимулировать новый прилив энтузиазма, чтобы служить миру.

26. С тем чтобы осуществить такое преобразование, Организация должна упростить концептуальные рамки и процедуры и передать как можно больше полномочий оперативным подразделениям, и эти процессы должны сопровождаться транспарентным и своевременным представлением аналитических отчетов по рабочим процессам, мероприятиями по контролю и обеспечению качества и принятием мер в интересах укрепления подотчетности.

27. Следующие вопросы требуют к себе неотложного внимания, и они будут решаться в 2018 году с учетом результатов соответствующих консультаций между персоналом и администрацией:

a) пересмотр и упрощение кадровой политики и процедур с учетом передовой практики, наработанной в системе Организации Объединенных Наций, а также в других государственных и частных структурах;

b) совершенствование кадрового планирования с уделением особого внимания анализу квалификации руководителей высшего и среднего звена и персонала в целях обеспечения оперативного и эффективного развертывания в случае чрезвычайных ситуаций;

c) укреплять меры, отвечающие принципам справедливого географического распределения и гендерного баланса;

d) стандартизация и упрощение порядка составления описания должностных обязанностей и классификации должностей;

e) совершенствование процесса набора персонала и разработка информационной панели данных о людских ресурсах для отслеживания основных показателей, в том числе в отношении обеспечения гендерного равенства и географического распределения;

- f) принятие мер с целью ускорить процесс отбора кандидатов, проверки их квалификации и профессиональных рекомендаций и их оформление;
- g) проведение обзора политики Секретариата в области повышения квалификации персонала, включая обязательную учебную подготовку, исходя из потребностей организации, в том числе с учетом передовой отраслевой практики в части сертификации/повторной сертификации в определенных областях;
- h) обновление и согласование существующих реестров и Программы для молодых специалистов в рамках всей системы Организации Объединенных Наций в целях содействия межучрежденческой мобильности на основе взаимных соглашений;
- i) подготовка реестра профессиональной квалификации сотрудников для целей быстрого развертывания персонала в случае чрезвычайных ситуаций и перепрофилирование должностей, когда это необходимо;
- j) внесение изменений в организацию служебной деятельности, включая внедрение механизма всесторонней оценки, начиная с уровней заместителя и помощника Генерального секретаря;
- k) подготовка стратегии сокращения численности персонала;
- l) укрепление механизмов обеспечения транспарентности и подотчетности в целях реализации делегированных полномочий в области управления людскими ресурсами с учетом установленных ключевых показателей эффективности.

Информация о ходе рассмотрения этих вопросов будет представлена Генеральной Ассамблее на ее семьдесят третьей сессии в контексте комплексной стратегии управления людскими ресурсами.

28. Больше внимания должно уделяться вопросам вложения средств в обучение и повышение квалификации персонала в рамках системы управления служебной деятельностью, что позволит добиться требуемого кадрового изменения и более эффективно реагировать на нынешние и будущие потребности. Результатами работы нужно управлять более грамотно, в том числе четко доводить до сведения персонала ожидания в отношении оценки показателей работы, исходя из объективных стандартов, и обновлять информацию о профессиональных требованиях, увязанных с описанием служебных обязанностей и стандартами в рамках всего Секретариата, чтобы они соответствовали рамочной системе руководства Организации Объединенных Наций, утвержденной КСР.

29. С учетом серьезных последствий осуществления программы регулируемой мобильности по этим различным направлениям и необходимости поиска альтернативных путей для стимулирования мобильности, я приостанавливаю действие этой программы, с тем чтобы Организация могла обобщить накопленный опыт и подготовить всеобъемлющий обзор, испрошенный Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [68/265](#), план проведения которого будет представлен Ассамблее на ее семьдесят третьей сессии.

#### **Упорядочение процессов планирования, составления бюджета и финансирования программ**

30. Дальнейшее укрепление процессов планирования, составления бюджета и финансового управления имеет исключительно большое значение для повышения эффективности и оперативности деятельности Организации Объединенных Наций. Проведение преобразований в системе управления Организацией

для улучшения результатов работы требует наличия процессов планирования и составления бюджета, которые являются транспарентными и гибкими; обеспечивают подотчетность и оперативное реагирование; оказывают поддержку действиям государств-членов и принятию решений; и способствуют прагматичной и эффективной деятельности Секретариата.

31. На протяжении уже более 70 лет Организация Объединенных Наций демонстрирует свою способность адаптироваться к меняющемуся масштабу и размаху мандатов. Генеральная Ассамблея приняла решение адаптировать инструменты планирования и составления бюджета с учетом этих изменений. Планы и бюджеты регулируются жесткой нормативной базой, в которой прописаны многочисленные требования к отчетности, в то время как надзор осуществляется Комитетом по программе и координации и Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам, а также Комиссией ревизоров. Теперь планы и бюджеты должны быть ориентированы на результаты. Система учета Организации и соответствующие стандарты финансовой отчетности были приведены в соответствие с передовой международной практикой путем внедрения МСУГС, что позволило улучшить связь между финансовой и программной подотчетностью. В настоящее время новая система управления общеорганизационными ресурсами «Умоджа» предоставляет Организации возможность провести децентрализацию, модернизацию и оптимизацию процессов, улучшить отчетность и повысить степень транспарентности в использовании ресурсов.

32. Тем не менее необходимо улучшить существующие процессы планирования и составления бюджета. Нынешний цикл растянут во времени: планы и бюджеты формулируются задолго до начала периода, к которому они относятся. Соответствующая документация является слишком раздробленной, содержит большой объем материалов и ее подготовка требует огромных затрат труда, а это не дает возможности провести стратегический и всеобъемлющий анализ программы работы Организации. Кроме того, эти процессы не позволяют перераспределять ресурсы в целях удовлетворения неотложных потребностей, возникающих в ходе исполнения бюджета. Кроме этого, необходимо обновить или дополнить конкретные механизмы с учетом текущих оперативных потребностей.

33. Процессы планирования и составления бюджета должны стать инструментами достижения приоритетных задач и выполнения программы работы Организации. Поэтому улучшение планов по программам должно способствовать координации усилий, направленных на решение проблем на пути установления мира и безопасности и защиту прав человека, обеспечение оперативного реагирования на гуманитарные императивы и реализацию принципа «никто не должен быть забыт» при достижении целей в области устойчивого развития. Бюджетный документ должен также стать одним из инструментов поддержки процедур делегирования полномочий руководителям в целях обеспечения большей самостоятельности и повышения ответственности за планирование и осуществление программ. Результаты оценок программ, самооценок и обобщения наработанного опыта будут более четко отражены в новом формате ежегодного бюджета, с тем чтобы повысить степень транспарентности исполнения программ.

34. Наш бюджетный процесс должен быть направлен на то, чтобы ресурсы, предоставляемые в распоряжение Секретариата, наиболее оптимальным образом использовались для эффективного и результативного выполнения всех мандатов. Наши новые технические средства должны использоваться для повышения степени транспарентности деятельности Секретариата и в отношениях с государствами-членами. Так, следующие модули системы «Умоджа»

предоставят Секретариату возможность использовать информационные панели для подготовки отчетов об освоении ресурсов и наглядного представления информации по программам.

35. Государства-члены предоставили многим руководителям специализированных учреждений, фондов и программ некоторые управленческие полномочия, однако сегодня Генеральный секретарь не имеет права перераспределять ресурсы между программами в процессе исполнения бюджета без предварительной санкции государств-членов. Предоставленные на экспериментальной основе дискреционные полномочия в определенных пределах, утвержденные Генеральной Ассамблеей в 2006 году, обусловлены целым рядом ограничительных условий, сдерживающих использование этих полномочий в целях эффективного удовлетворения возникающих потребностей (см. резолюцию 60/283).

36. Я хотел бы предложить ряд мер, направленных на укрепление моих полномочий как Главного административного сотрудника Организации, руководить деятельностью Секретариата в поддержку выполнения мандатов, определенных государствами-членами. Для того чтобы Организация стала более чутко реагировать на требования быстро меняющегося мира и в интересах максимально эффективного использования имеющихся ресурсов, я предлагаю создать более упрощенный и транспарентный механизм для перераспределения ресурсов в течение бюджетного периода. Новые управленческие полномочия позволят более целенаправленно использовать утвержденные ресурсы в процессе исполнения бюджета. Использование выделяемых Секретариату ресурсов будет более тесно координироваться в рамках основных компонентов для обеспечения эффективного осуществления соответствующих программ и мандатов. Это будет способствовать поддержке моих усилий, направленных на преодоление разобщенности между департаментами и основными компонентами и улучшение взаимодействия между ними, и создаст департаментам условия для более тесного сотрудничества в рамках общего стремления выполнить мандаты Организации.

37. Эти изменения в процессах планирования и составления бюджета имеют решающее значение для моих усилий, направленных на реформирование структур и изменение стиля управления Секретариата. Они говорят о моей поддержке руководителей путем укрепления их способности управлять своими программами и ресурсами при сохранении их ответственности за достижение результатов. Старшие руководители смогут более четко показать, в какой степени они способны осуществлять свои программы за счет выделенных им ресурсов. Изменения в формате доклада по бюджету позволят государствам-членам проанализировать результаты уже проделанной работы, уроки, извлеченные в ходе совершенствования методов оценки, а также то, как они были использованы в контексте будущего планирования по программам и просьб о выделении ресурсов. Это усилит целенаправленность стратегического диалога с государствами-членами по вопросам осуществления программ и распределения ресурсов.

38. Конкретные меры по совершенствованию процессов планирования и составления бюджета в сводном виде представлены в таблице ниже, а более подробная информация содержится в добавлении к настоящему докладу ([A/72/492/Add.1](#)) Ожидается, что на нынешней сессии Генеральная Ассамблея оперативно примет решение по содержащимся в настоящем докладе предложениям.

## Резюме предложений Генерального секретаря по процессам планирования, составления бюджетов и финансирования программ

*В настоящее время*

*Предлагаемые изменения*

### Процессы планирования и составления бюджета

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Двухгодичный бюджет по программам</li> <li>• набросок плана представляет собой Часть I Стратегических рамок, подготовка которых проводится каждые два года</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сводный годовой бюджет по программам</li> <li>• Сводный годовой бюджет по программам</li> </ul> |
|--|--|

### Изменения списка документов и формата представления таблиц результатов

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доклад о ходе осуществления программ, наброски бюджета, двухгодичный план по программам (31 доклад), предлагаемый бюджет по программам (47 докладов), доклады специальных политических миссий (10–16 докладов), первый и второй доклады об исполнении бюджета, доклад о перераспределении средств между разделами бюджета и финансовые ведомости</li> <li>• Двухгодичный план по программам</li> <li>• Информация о финансовых ресурсах представляется на уровне подпрограмм</li> <li>• Бюджеты специальных политических миссий составляются и представляются в сентябре-октябре в ходе основной сессии</li> <li>• В структуре бюджета насчитывается 14 бюджетных частей и 36 разделов</li> <li>• В ведомости V финансовой отчетности содержатся агрегированные данные о расхождениях с бюджетными суммами с разбивкой по частям бюджета</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сводный годовой бюджет по программам (44 доклада) и финансовые ведомости</li> <li>• Пересмотр таблиц результатов наряду с оптимизацией формата их представления и составление отчетности о результатах работы</li> <li>• Представление сводной информации о финансовых ресурсах</li> <li>• Включение бюджетов специальных политических миссий в сводный годовой бюджет по программам (создать отдельный раздел по специальным политическим миссиям, который будет включаться в бюджетное предложение и представляться в апреле)</li> <li>• В структуре бюджета будет 7 бюджетных частей и 34 раздела</li> <li>• Улучшить качество ведомости V финансовой отчетности за счет включения в нее дополнительной информации о результатах финансовой деятельности за предыдущий бюджетный период, включая анализ разницы в объеме ресурсов; информации о перераспределении</li> </ul> |
|--|--|



средств в рамках той или иной части бюджета; и информации об использовании средств по статье непредвиденных и чрезвычайных расходов

#### **Чрезвычайное финансирование и оперативные механизмы**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченные бюджетные полномочия</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческие полномочия на перераспределение ресурсов в рамках частей бюджета</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Непредвиденные и чрезвычайные расходы в рамках полномочий Генерального секретаря касаются только компонентов мира и безопасности и охраны и безопасности персонала и помещений</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение охвата механизма финансирования непредвиденных и чрезвычайных расходов</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем Фонда оборотных средств составляет 150 млн долл. США</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем Фонда оборотных средств составляет 350 млн долл. США</li> </ul>                        |

#### **Информационно-коммуникационные технологии**

39. В последние несколько десятилетий, в течение которых Организация Объединенных Наций с успехом осваивала становившиеся все более доступными информационно-коммуникационные технологии в целях улучшения осуществления программ, сформировался в высшей степени раздробленный и неэффективный ландшафт. Пересмотр стратегии в области информационно-коммуникационных технологий в 2014 году (см. [A/69/517](#)) способствовал тому, что Секретариат стал более эффективно использовать информационно-коммуникационные технологии в качестве стратегического инструмента для преодоления раздробленности и обеспечения защиты Организации от растущих угроз информационной безопасности.

40. Благодаря внедрению в рамках системы «Умоджа» единой системы общеорганизационного планирования ресурсов, чтобы заменить сотни различных платформ, используемых в рамках всего Секретариата, руководители и государства-члены могут получить в свое распоряжение соответствующие инструменты анализа рабочих процессов, работающие в режиме реального времени, в том числе систему стратегических параметров деятельности, которые будут использоваться не только для принятия управленческих решений, но и для систематического контроля, обеспечения качества и поддержки и достижения транспарентности механизмов подотчетности.

41. Я намерен добиваться того, чтобы Секретариат изменил подход к осуществлению стратегии в области информационно-коммуникационных технологий. Поэтому функция Главного сотрудника по информационным технологиям с точки зрения стратегии, политики, управления и надзора будет заключаться в том, чтобы разработать общесекретариатскую систему руководства, стратегию, политику и стандарты в области информационно-коммуникационных технологий и систему управления общеорганизационной базой данных, которые будут содействовать принятию управленческих решений, обеспечивать качество и контроль и поддержку механизмов подотчетности.



42. Эта стратегия будет и далее осуществляться с учетом разнообразия функций, выполняемых в Секретариате. В контексте децентрализации Секретариата исключительно большое значение для адаптации и адекватного реагирования на темпы научно-технического прогресса и разнообразные потребности государств-членов и гражданского общества имеют гибкость и оперативность, включая многоязычие в рамках всей Организации. С учетом этого оперативная служба информационно-коммуникационных технологий будет разрабатывать для организационных подразделений индивидуальные решения и обеспечивать повседневную техническую поддержку конечных пользователей, работающих в информационно-коммуникационной среде. Взаимодействие с клиентами на стратегическом и оперативном уровнях позволит убедиться в том, что эти решения содействуют Организации Объединенных Наций более эффективно и ответственно выполнять свои программы и мандаты и рациональному управлению своих сотрудников.

43. При осуществлении стратегии в области информационно-коммуникационных технологий Организации необходимо обеспечивать гибкость, возможности и безопасность с учетом разнообразных «рабочих процессов» различных подразделений Секретариата и отказаться от применения универсального подхода. Цифровая революция предполагает ускорение темпов работы и постоянную замену оборудования, платформ и совершенствование приложений. Сотрудникам, которые на повседневной основе взаимодействуют с организациями, занимающимися политическими, социальными и экономическими вопросами, требуется оперативный доступ к прикладным программам и интерактивным платформам в целях покрытия их потребностей по программам и выполнения мандатов. Должностные лица, представляющие правительства власти и гражданское общество в контексте адаптации к разнообразным потребностям цифровой экономики, ожидают быстрых решений.

#### **Совершенствование управления цепью поставок**

44. Сегодня функция закупочной деятельности в Секретариате является чрезвычайно масштабным и сложным глобальным механизмом управления контрактами на сумму более 3 млрд долл. США ежегодно. Несмотря на то, что в последнее время многое было сделано для приведения практики закупок Организации в соответствие с передовой практикой в государственном секторе и повышения гибкости оперативного реагирования на потребности на местах, я намерен и далее совершенствовать функцию закупок в рамках Организации Объединенных Наций, чтобы они осуществлялись в более сжатые сроки и более полно учитывали интересы клиентов.

45. Для закупочной деятельности в Секретариате характерны отсутствие координации, дублирование, неэффективность и обременительные бюрократические процессы и механизмы контроля. В качестве одного из примеров процесса, подлежащего оптимизации, можно привести процесс заключения системных контрактов, который в настоящее время занимает приблизительно 24 месяца и включает в себя 40 отдельных этапов, в течение которых документация циркулирует между подразделением-заказчиком и отделением по закупкам через 17 точек обслуживания. Между тем, срок поставки товаров и услуг по заключенным системным контрактам может по-прежнему превышать 288 дней. Внедрение глобального управления системой поставок предоставляет возможность преобразовать процессы подготовки заявок на закупки и управления закупочной деятельностью, запасами и контрактами. Хотя принципы оптимальности затрат, справедливости, добросовестности и транспарентности, эффективной международной конкуренции и обеспечения интересов Организации Объединенных Наций будут и далее соблюдаться при осуществлении закупоч-

ной деятельности в Организации Объединенных Наций, функции, обязанности и процессы, связанные с закупками, должны быть упорядочены, а механизмы внутреннего контроля необходимо пересмотреть и перенастроить для улучшения работы по управлению рисками, с тем чтобы обеспечить большую гибкость и повысить степень оперативности реагирования при одновременном сохранении разделения обязанностей.

46. Устранение дублирования и интеграция функции закупки в систему управления цепью снабжения при сохранении финансовой и коммерческой независимости этой функции от функции оформления заказов позволит сократить общие сроки поставок и сохранит способность глобального портфеля системных контрактов реагировать на меняющиеся потребности. Я намерен сделать процесс закупок более гибким и оперативным, в рамках которого полномочия на принятие решений будут переданы непосредственно исполнителям. Этот процесс будет сопровождаться оптимизацией процедур, укреплением надзорной функции с помощью аналитических данных о рабочих процессах, имеющихся в системе «Умоджа» и МСУГС, что повысит эффективность принимаемых управленческих решений, а также обеспечит централизацию функций контроля и соблюдения требований в рамках мероприятий по укреплению механизма подотчетности.

47. При этом будет проявлена особая осторожность — прежде чем продолжить дальнейшее делегирование полномочий, необходимо убедиться, что стратегии четко обозначены и процессы оптимизированы, что те, кому делегируются полномочия, прошли полную подготовку и обеспечены всем необходимым и что разработаны механизмы сбора аналитической информации и контроля, которые необходимы для принятия обоснованных и ответственных управленческих решений в рамках полностью прозрачных механизмов подотчетности. Кроме того, с тем чтобы Организация могла и далее максимально эффективно с точки зрения затрат осуществлять закупки товаров и услуг, централизованные глобальные закупки по системным контрактам необходимо будет правильно увязать с процессом дальнейшей децентрализации полномочий в сфере закупок в целях повышения эффективности выполнения мандатов. Следует ожидать, что основная часть закупок на крупные суммы, которая превышает 80 процентов нынешнего объема, будет осуществляться по линии централизованной оперативной поддержки, а решения в отношении мелких закупок будут приниматься в более короткие сроки непосредственно исполнителями.

#### **Повышение степени подотчетности и транспарентности**

48. В Организации Объединенных Наций функционирует система персональной и организационной подотчетности, которая обеспечивает соблюдение требований, транспарентность и эффективное использование ресурсов при осуществлении мандатов. Эта система кратко изложена в формальном определении подотчетности, которое Генеральная Ассамблея сформулировала в ее резолюции [64/259](#), и она включает в себя ряд элементов, в том числе свод положений и правил, регулирующих деятельность Секретариата, а также органы, занимающиеся различными аспектами подотчетности в рамках всей Организации.

49. Этими органами являются независимые внешние структуры, такие как Комиссия ревизоров, учрежденная Генеральной Ассамблеей в 1946 году для проверки отчетности Организации Объединенных Наций и вынесения по ней заключений и рекомендаций Генеральной Ассамблее; Объединенная инспекционная группа, которая первоначально была учреждена в 1966 году для рассмотрения межсекторальных вопросов в целях повышения эффективности

функционирования системы Организации Объединенных Наций; и Независимый консультативный комитет по ревизии, учрежденный в 2005 году для оказания Ассамблее помощи в выполнении ее надзорных функций, включая контроль за результатами работы Управления служб внутреннего надзора (УСВН), а также в связи с вопросами управления рисками и внутреннего контроля.

50. К внутренним надзорным органам относится Управление служб внутреннего надзора (УСВН), учрежденное в 1994 году в качестве независимой структуры, основная задача которого состоит в том, чтобы укреплять функцию внутреннего надзора посредством предоставления услуг по проведению внутренних ревизий, инспекций и оценок и расследований. Бюро по вопросам этики была создано в 2005 году и его задача заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники выполняли свои функции в соответствии с самыми высокими стандартами добросовестности.

51. В 2014 году Организация перешла на Международные стандарты учета в государственном секторе при составлении своих финансовых ведомостей, которые обеспечивают более широкий доступ к информации и повышение степени ее транспарентности и содействуют более эффективному принятию решений. МСУГС обеспечивают представление полной информации о финансовом положении и результатах деятельности Организации, а это позволяет государствам-членам устанавливать ответственность исполнителей. Информация, получаемая с помощью МСУГС, позволяет также более тесно и полно увязывать расходы с мандатами, целями и результатами и, тем самым, улучшить взаимосвязь между финансовой отчетностью и отчетностью об осуществлении программ.

52. В качестве единого глобального решения для Секретариата новая система общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа» обеспечит наличие в режиме реального времени данных о всех административных операциях, поддерживаемых этой системой, независимо от того, где они осуществляются в мире. Как указывается в пунктах 91–93, система «Умоджа» станет одним из главных инструментов реформы управления.

53. Признавая важность систематического подхода к управлению рисками высокого уровня, с которыми Организация сталкивается ввиду сложного характера своих операций и постоянно возрастающего объема предусмотренной в ее мандатах деятельности, в 2016 году она приняла методологию системы общеорганизационного управления рисками и внутреннего контроля, провела общесекретариатскую оценку рисков и назначила ответственных за общеорганизационные риски. Благодаря этому в распоряжении Организации появился четко отлаженный механизм для выявления основных стратегических рисков и принятия соответствующих стратегий реагирования на них в целях укрепления механизмов внутреннего контроля. Полное внедрение системы общеорганизационного управления рисками во всех департаментах и управлениях в Центральном учреждении и на местах будет иметь крайне большое значение для реформ, включая проведение первой общесекретариатской оценки рисков в целях борьбы с мошенничеством, и этим усилиям будет оказана дальнейшая поддержка за счет всесторонней учебной подготовки персонала.

54. Вместе с тем имеются недостатки, которые замедляют функционирование этой системы, и области, в которых ее применение может негативно повлиять на достижение целей, несмотря на самые лучшие намерения.

55. Первой областью, которой я намерен заняться, является укрепление культуры подотчетности в рамках Секретариата. Я прекрасно понимаю, что работа наших механизмов подотчетности не будет приносить ожидаемых результатов до тех пор, пока концепция подотчетности не укоренится в поведении сотруд-

ников и руководителей при осуществлении своей повседневной деятельности. Для этого необходимо, чтобы сотрудники на всех уровнях были не только осведомлены о существующих рамочных основах и механизмах подотчетности, но и осознавали свою личную ответственность, обязанности и полномочия. Поэтому я попросил разработать глобальное руководство по управленческой подотчетности, в котором сотрудникам разъясняется, как можно совместить различные механизмы подотчетности и как они взаимосвязаны, и в котором прописаны обязанности для всех функциональных уровней по каждой профессиональной сети. Кроме того, я намерен предложить руководителям всех департаментов, миссий и управлений разработать конкретные критерии персональной подотчетности для внутреннего пользования. В свою очередь критерии персональной подотчетности будут отражены в нашей системе найма и отбора персонала и системе управления служебной деятельностью, в том числе в договорах Генерального секретаря со старшими руководителями.

56. Группа старших руководителей осознает то значение, которое я придаю моделированию поведения сотрудников, которое мы хотели бы видеть в Организации, включая прозрачность процессов принятия решений, поощрение успешной работы и принятие мер в случае неправильного поведения. Кроме того, я считаю, что некоторыми ключевыми элементами ответственности и подотчетности руководителей всех уровней являются:

- a) выполнение жизненно важных мандатов, возложенных на руководителей программ государствами-членами;
- b) контроль за выполнением рекомендаций надзорных органов;
- c) управление любыми рисками, которые могут помешать выполнению мандатов (при поддержке системы общеорганизационного управления рисками);
- d) максимально эффективное использование ресурсов, выделяемых на осуществление программ;
- e) подтверждение того, что «правильные» результаты были достигнуты эффективным с точки зрения затрат способом (с помощью системы управления, ориентированной на конкретные результаты); и
- f) проведение оценки функциональности проектов и процессов в целях постоянного совершенствования выполнения Секретариатом своих функций (оценки и постоянного совершенствования).

57. Важной частью этих усилий будут также меры по повышению эффективности работы системы управления, ориентированной на конкретные результаты, переориентация усилий сотрудников всех уровней на достижение целей и задач Организации и перенос акцента усилий Секретариата с вводимых ресурсов и мероприятий на результаты и итоговые показатели деятельности. Это будет содействовать принятию правильных решений на протяжении всего цикла планирования, составления программ и бюджета и оценки и станет важным элементом систем подотчетности и отчетности Организации.

58. Затем я намерен сосредоточить внимание на втором компоненте отчетности — обеспечение прозрачности в функционировании Организации и ее подотчетности перед государствами-членами. Сегодня уже наблюдается значительный уровень открытости в том, что касается деятельности и функционирования Организации, и о том, как она функционирует, о чем свидетельствуют представленные Генеральной Ассамблее доклады о ходе выполнения мандатов и управлении финансовыми и людскими ресурсами. Однако этого недостаточно, и мы должны сделать больше. Поэтому я предлагаю Секретариату вклю-

чать информацию об исполнении программ и об извлеченных уроках в предлагаемый бюджет по программам. Информация о планировании по программам будет более четко увязана с Уставом, целями в области устойчивого развития и мандатами директивных органов, регулирующих осуществление программы работы каждого департамента и управления в ходе исполнения бюджета. В рамках планирования по программам и выделения ресурсов на них будут в большей степени учитываться уроки, извлеченные из прошлого опыта, что позволит повысить ответственность руководителей программ за достижение результатов. Наличие более полной информации об освоении средств повышает вероятность того, что они будут использоваться более эффективно для достижения позитивных результатов и желаемых конечных показателей работы.

59. Сразу же после того, как будут внедрены соответствующие модули системы «Умоджа» я намерен публиковать в режиме реального времени полную и легкодоступную оперативную информацию о деятельности Организации Объединенных Наций, связанной с достижением целей в области устойчивого развития, на основе стандартов, установленных Международной инициативой в отношении транспарентности помощи (МИТП), цель которой состоит в том, чтобы вся информация о расходах находилась в открытом доступе. Благодаря этому государства-члены и общественность смогут получать и анализировать информацию по своему усмотрению. Затем в надлежащее время наши стандарты отчетности будут пересмотрены, с тем чтобы данные, предоставляемые в реестр МИТП, публиковались на ежемесячной основе, включая все данные о всех связанных с этим финансовых и закупочных операциях, охватывающих все направления нашей деятельности по всему миру. Ограниченный объем данных будет опубликован к 1 июля 2018 года, с тем чтобы после этого обеспечить полное соблюдение стандартов МИТП в возможно кратчайшие сроки.

60. Я также намерен использовать систему «Умоджа» для разработки онлайн-нового портала, на котором информация о расходах будет размещаться в более интерактивной и доступной форме. На этой онлайн-платформе будут публиковаться инфографические материалы, которые сделают информацию об операциях Организации Объединенных Наций более доступной для понимания нашими партнерами, общественностью и международным сообществом. Данные будут обновляться на ежедневной основе с учетом правовых соображений и других практических соображений безопасности. Информация об исполнении программ будет отражаться на информационных панелях в целях повышения степени транспарентности в ходе исполнения бюджета. Результаты самооценок и извлеченные уроки будут публиковаться в онлайн-режиме. Выполнение рекомендаций надзорных органов будет отслеживаться и соответствующая информация сообщаться Генеральной Ассамблее на ежегодной основе.

61. В-третьих, я намерен усилить функцию самооценки в Секретариате, чтобы более эффективно использовать ее результаты при планировании по программам и представлении отчетности об исполнении программ. Руководители программ будут использовать результаты самооценки и оценки в целях улучшения процесса планирования и корректировки своей деятельности. Информация о самооценке, включая извлеченные уроки, будет включаться в годовой бюджет по программам в целях повышения степени транспарентности информации об исполнении программ, представляемой государствам-членам. Функция самооценки будет служить в качестве инструмента как обучения, так и управления. Она обеспечит дополнительные гарантии качества при осуществлении программ и станет для государств-членов основным механизмом повышения степени подотчетности и транспарентности. Сегодня качество функций и мероприятий по оценке заметно различается в зависимости от программы. С

тем чтобы устранить этот недостаток я поручил Секретариату сформулировать политику, которая обеспечит независимые гарантии исполнения программ. Эта политика будет основываться на нормах и стандартах Группы Организации Объединенных Наций по оценке, в которых излагаются общие цели и основные принципы оценки. Программам Секретариата, где функционируют подразделения по оценке, будет предложено разработать новые или адаптировать свои существующие стратегии в рамках новой политики. Будет составлен реестр квалифицированных внутренних и внешних экспертов по оценке. Будет создана небольшая центральная группа по оценке для оказания поддержки более мелким подразделениям, которые не имеют в своем распоряжении практических инструментов для оценки результатов работы и проведения самостоятельной оценки. Эта поддержка будет включать в себя разработку круга ведения для проведения самооценки, обеспечение качества, управление оценками и реестром, а также курсы повышения квалификации. Результаты оценки будут предоставляться в распоряжение всех государств-членов, которые, я полагаю, активно используют их для подготовки ценных предложений в отношении мер по непрерывному повышению эффективности работы. Благодаря внесению изменений в формат доклада по бюджету государства-члены смогут получить более четкое представление о связи между ресурсами и мандатами. Результаты оценок, самооценок и извлеченных уроков будут более четко отражены в процессах планирования будущих бюджетов.

62. Эффективность осуществления моей стратегии борьбы с сексуальной эксплуатацией и сексуальными надругательствами и нашей политики сообщения о нарушениях будет значительно повышена за счет активного и своевременного проведения расследований. Важным партнером в этих усилиях является УСВН. Я призываю государства-члены дать поручение провести внешний обзор мандата и потенциала Управления, в контексте которого основное внимание уделить его функциям ревизии, расследования и оценки.

63. Четвертой моей первоочередной задачей является управление рисками в целях обеспечения того, чтобы скрытые и основные факторы рисков были выявлены и надлежащим образом устранены. Нынешняя система внутреннего контроля нацелена на уменьшение рисков административного и финансового характера — растрата средств, мошенничество и злоупотребления — и это достигается главным образом за счет применения предшествующего контроля, который предполагает много этапов принятия решений и фрагментацию полномочий. Несмотря на то, что эти меры обеспечивают определенную уверенность в применении ответственного подхода к управлению ресурсами, узкая направленность на контроль соблюдения требований создает обременительные бюрократические процедуры и значительные задержки в осуществлении программ, которые иногда могут быть неоправданными, принимая во внимание потенциальные риски, и способствовать размыванию сфер ответственности и препятствовать усилиям по обеспечению реальной подотчетности, а все это в совокупности, как это ни парадоксально, порождает ощущение отсутствия транспарентности и наличия дефицита доверия между Секретариатом и государствами-членами.

64. В конечном счете, меры по обеспечению подотчетности должны дать Организации возможность продемонстрировать государствам-членам результаты осуществления всех ее мандатов. Бюджеты представляют собой важнейший инструмент обеспечения подотчетности Секретариата перед государствами-членами, но мы должны сделать больше, с тем чтобы бюджетные показатели применялись для оценки не только использования средств и других ресурсов, но и эффективности деятельности, на осуществление которой эти средства и ресурсы были выделены. Иными словами, наша система управления рисками

должна учитывать такие факторы, как непомерная цена человеческих страданий, последствия задержек или сбоев в выполнении мандатов, обеспечение безопасности и защиты сотрудников Организации и сопутствующие репутационные риски. Мы должны переориентировать наш подход к управлению рисками с целью обеспечить учет этих факторов и надлежащим образом увязать их с административными рисками, с тем чтобы наши сотрудники высшего и среднего звена могли действовать и добиваться результатов на основе принципов ответственности и подотчетности. Я намерен создать систему отслеживания и оценки результатов работы, которая будет информировать меня о случаях неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей и которая предоставит Секретариату возможность более оперативно устранять любые риски, могущие помешать успешной работе.

65. Внедрение усовершенствованной и более сбалансированной системы управления рисками и ориентированного на результаты подхода к управлению ресурсами позволит более четко обозначить оперативные и стратегические риски, создаваемые ожидаемыми обременительными бюрократическими процедурами, призванными уменьшить административные и финансовые риски. Следует уточнить, что учет и уменьшение оперативных и стратегических рисков не требует и не предполагает какого-либо ослабления режима контроля соблюдения положений или правил и для этого будут приняты жесткие меры обеспечения подотчетности. Вместе с тем в тех случаях, когда Организация сталкивается с оперативными и стратегическими рисками высокого уровня необходимо будет переключиться с предварительного контроля на практику отчетности *ex post facto*, повысить степень приемлемости административных рисков и степень транспарентности и улучшить качество отчетности, представляемой государствам-членам, с тем чтобы обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся ограниченных ресурсов и оправдать ожидания всех тех, кому мы служим.

### **III. Приведение в соответствие полномочий и обязанностей**

66. В результате предыдущих реформ административное функционирование Организации удалось улучшить, но фрагментарный подход и культура, характеризующаяся недоверием и неготовностью брать на себя риски, привели к созданию централизованной административной системы, предназначенной для предварительного контроля за использованием людских ресурсов, финансированием и закупками и управлением ими. Если это, возможно, было целесообразно, когда подавляющая часть ресурсов Секретариата находилась в Центральных учреждениях, то теперь рассредоточенный по всему миру Секретариат, отвечающий за широкий спектр деятельности — от регистрации договоров и конференционного управления до проведения комплексных полевых и чрезвычайных операций, нуждается в более динамичном и гибком подходе к подотчетному управлению ресурсами для того, чтобы добиваться результатов в интересах государств-членов и уязвимых групп населения с учетом изменений, произошедших за последние 70 лет.

67. В соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций Генеральный секретарь является главным административным должностным лицом Организации. В Финансовых положениях и Положениях о персонале, утвержденных Генеральной Ассамблеей, содержатся общие принципы и директивные указания, согласно которым Генеральный секретарь управляет финансовыми и людскими ресурсами Организации. В соответствии с этими положениями Генеральный секретарь издает правила осуществления положений. В контексте

административной системы Организации Объединенных Наций «полномочия» означают право принимать решения по управлению финансовыми и людскими ресурсами.

68. Согласно Финансовым правилам и Правилам о персонале, Генеральный секретарь делегирует полномочия по осуществлению положений и правил заместителю Генерального секретаря по вопросам управления, который, в свою очередь, может далее делегировать полномочия другим должностным лицам. Полномочия в таких областях, как людские ресурсы, закупки, управление имуществом и финансы, в настоящее время делегируются различными путями различным должностным лицам для различных ситуаций. Например, в региональных комиссиях полномочия в области людских ресурсов делегируются главе секции людских ресурсов (С-5), полномочия в области закупок — главе администрации (Д-1), а финансовые полномочия — заведующему планированием по программам (Д-1). Каждый из них наделяется делегируемыми полномочиями в личном качестве, в обход исполнительных секретарей, которые обычно получают информацию о политике, предписываемой Центральными учреждениями, от подчиненных. В миротворческих операциях полномочия по управлению людскими ресурсами полностью делегируются главе миссии через заместителя Генерального секретаря по полевой поддержке. Закупочные полномочия делегируются директору или начальнику отдела поддержки миссии через заместителя Генерального секретаря по полевой поддержке в обход главы миссии. Финансовые полномочия делегируются напрямую директору или начальнику отдела поддержки миссии в обход как заместителя Генерального секретаря по полевой поддержке, так и главы миссии.

69. В некоторых случаях делегируются не все полномочия, необходимые для выполнения соответствующей функции, и/или полномочия непоследовательно делегируются в различные подразделения Секретариата, так что взаимодействие, необходимое для управления ресурсами, затрудняется громоздкими процессами и механизмами контроля, которые размывают линии подотчетности, замедляют принятие мер и представляют оперативные риски для осуществления мандатов и программ.

70. Нынешняя система делегирования полномочий представляет две основные управленческие проблемы для глав департаментов, региональных комиссий и миссий. Первая — это запутанность: передача и отзыв полномочий часто осуществляются путем направления меморандумов или факсов из одного департамента в другой или из одной миссии в другую, из-за чего руководителю бывает сложно понять объем предоставляемых ему или ей полномочий. Вторая проблема — это разделение полномочий и обязанностей: хотя главы департаментов и миссий отвечают за осуществление программ и мандатов, они часто не имеют полномочий приобретать необходимые финансовые, людские и материальные ресурсы и управлять ими. В тех случаях, когда обязанности передаются из одного департамента в другой, вместе с полномочиями не передаются необходимые для их осуществления ресурсы или отсутствуют системы для обеспечения надлежащей подготовки, вспомогательного обслуживания, контроля качества и отслеживания и оценки результатов. В других случаях, особенно на этапе развертывания миссии, может еще отсутствовать персонал, необходимый для осуществления делегируемых полномочий.

71. Проблемы с функционированием системы передачи полномочий не новы и ранее признавались Генеральной Ассамблеей в ее резолюциях, таких как резолюции [53/221](#) от 7 апреля 1999 года, [64/259](#) от 29 марта 2010 года и [71/314](#) от 19 июня 2017 года. Однако меры, постепенно принимавшиеся для решения этих проблем, оказались по большей части неэффективны, о чем свидетельствуют ревизия УСВН по вопросу об управлении делегированием полномо-



чий<sup>1</sup>, доклады Комиссии ревизоров<sup>2</sup> и доклады Объединенной инспекционной группы о делегировании полномочий<sup>3,4</sup>.

72. Решение этой давней проблемы на первом этапе требует обзора и упрощения существующей нормативной базы. Поэтому я просил провести всеобъемлющий обзор в целях отмены неясных, устаревших и дублирующих друг друга норм и подготовки новых, четких и упрощенных норм и административных инструкций в течение следующего года. В результате будет создан нормативный сборник с удобным поиском и схемой делегирования полномочий и будет подготовлена базовая схема упрощенных процессов и процедур, которая позволит всем сотрудникам и руководителям легко соотносить и уяснять существующие нормы или административные инструкции. Чем понятнее административная система, тем выше вероятность ее подотчетного и эффективного осуществления на всех уровнях Секретариата.

73. На втором этапе я намерен заняться проблемой фрагментированного делегирования полномочий и несоответствием между полномочиями и обязанностями в области реализации программ и мандатов. Имеющиеся механизмы, в рамках которых полномочия фрагментированы, а процессы включают различные точки передачи ответственности между департаментами, не обеспечивают ни транспарентности, ни подотчетности. Самым простым способом внести ясность в функции и обязанности, разделить обязанности, устранить необоснованно сложные процессы и укрепить подотчетность будет делегирование полномочий напрямую главам департаментов, управлений, региональных комиссий и миссий, чтобы решения об управлении людскими, финансовыми и физическими ресурсами могли приниматься ближе к уровню осуществления. В таких областях, как людские ресурсы, я намерен организовать децентрализованное принятие решений путем делегирования дополнительных полномочий там, где это уместно и целесообразно, руководителям программ, включая глав департаментов, управлений и миссий. Это будет сопровождаться налаживанием надежной системы подотчетности и обеспечением надлежащих указаний и поддержки для того, чтобы руководители могли принимать своевременные и ответственные решения.

74. Такой подход дает лицам, ответственным за осуществление программ и мандатов, реальные полномочия для их эффективного осуществления, а также позволяет обеспечивать подотчетность руководителей за принятие ими решений на основе четко определенных норм, стандартов, ценностей и эталонов, которые будут транспарентным образом устанавливаться, а их соблюдение — отслеживаться и поддерживаться с помощью надежной и поступающей в реальном времени информации о рабочих процессах. Такое осуществление делегированных полномочий не является безусловным. В ситуациях, когда делегированные полномочия используются неэффективно или нецелесообразно или когда они не могут осуществляться, например в случае малого подразделения или на ранних этапах развертывания новой полевой операции, полномочия будут делегироваться другим лицам и осуществляться от имени соответствующей структуры.

75. Я твердо намерен добиться завершения Секретариатом этих двух этапов в течение 2018 года, когда произойдет продуманное расширение полномочий, делегируемых напрямую главам департаментов, управлений, региональных комиссий и миссий, в вопросах приобретения людских, финансовых и матери-

<sup>1</sup> AN2007/510/01.

<sup>2</sup> См. A/70/322 и Corr.1 и 2.

<sup>3</sup> См. A/55/857 (JIU/REP/2000/6).

<sup>4</sup> См. A/59/631 (JIU/REP/2004/7).

альных ресурсов и управления ими, после того как я удостоверюсь, что приняты все требуемые меры предосторожности и созданы механизмы подотчетности.

76. Вместе эти две меры — упрощение и децентрализация — сделают осуществление программ и мандатов более эффективным и своевременным. Меры по расширению делегируемых полномочий должны сопровождаться повышением транспарентности и подотчетности, чтобы мы могли выполнять возложенные на нас обязанности и укреплять доверие заинтересованных сторон. «Умоджа» будет играть важную роль в обеспечении доступности данных и должна полностью функционировать на всех уровнях и предоставлять аналитическую информацию о рабочих процессах в реальном времени, а система подотчетности Секретариата будет усилена путем уточнения функций и обязанностей и распределения обязанностей.

#### **IV. Изменение структур и организационного устройства в целях усиления подотчетности**

77. Существующая структура Секретариата организована неэффективно для транспарентного и подотчетного осуществления расширенных делегируемых полномочий. В настоящее время в Секретариате за управление финансовыми и людскими ресурсами в основном отвечают два департамента — Департамент по вопросам управления и Департамент полевой поддержки. Однако обязанности между этими двумя департаментами часто разделяются нечетко. Дублирование усилий, повторяющиеся процессы и рассеивание делегируемых полномочий замедляют важные рабочие процессы, прежде всего составление бюджетов и набор кадров, что вызывает недовольство в обоих департаментах, в миссиях и у государств-членов. Кроме того, несмотря на значительную схожесть административных требований, предъявляемых ко всем видам деятельности Секретариата на местах, по исторически сложившимся причинам Департамент полевой поддержки оказывает поддержку только миротворческим миссиям, специальным политическим миссиям и миротворческой миссии Африканского союза в Сомали.

78. Для решения этих проблем я предлагаю внести в организационную структуру изменения, которые предусматривают сокращение дублирующих друг друга структур и совпадающих мандатов путем отделения нормативных аспектов от оперативных и создания двух различных департаментов: одного по вопросам норм и их соблюдения, а другого — по поддержке операций. Это потребует реорганизации Департамента по вопросам управления и Департамента полевой поддержки. Два новых департамента будут оказывать поддержку всему Секретариату.

79. Имеющиеся организационные структуры, механизмы делегирования полномочий и процессы управления были рассмотрены на предмет соответствия следующим принципам: единство управления и целей, четкое распределение функций и обязанностей и рациональное, целостное и как можно более децентрализованное делегирование полномочий в рамках установленной системы управления рисками, в которой оценка рисков основывается на анализе и отдельных фактах, выявленных в ходе надзора, а осуществление делегируемых полномочий поддерживается, отслеживается и организуется так, чтобы форма соответствовала функции. Исходя из этих принципов, я предлагаю заменить существующие Департамент по вопросам управления и Департамент полевой поддержки двумя новыми департаментами — Департаментом по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департаментом

оперативной поддержки, причем каждый из них в рамках своих функций и обязанностей будет оказывать поддержку всему Секретариату. Хотя структурная реформа не является целью, устранение дублирующих друг друга структур и создание двух новых департаментов для обеспечения согласованности политики и подотчетности и, соответственно, эффективности оперативной поддержки необходимо для того, чтобы расширенное делегирование полномочий старшим руководителям привело к повышению эффективности осуществления программ, ответственному распоряжению ресурсами, предоставляемыми государствами-членами, а также повышению оперативности и инициативности действий Организации Объединенных Наций.

**Департамент по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований**

80. Предлагаемый Департамент по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований будет от имени всего Секретариата выполнять функции, связанные с директивными указаниями, стратегией, планированием и независимой оценкой качества, ныне выполняемые Департаментом по вопросам управления и Департаментом полевой поддержки. Новый Департамент будет выполнять эти функции в областях бюджета и финансов, поставок, управления людскими ресурсами и информационно-коммуникационных технологий. В области бюджета и финансов Департамент будет осуществлять надзор за финансовым планированием, подготовкой бюджетов и финансовых ведомостей во всем Секретариате. Он будет отвечать за стратегические и нормативные аспекты управления системой поставок, включая управление имуществом и закупочную политику. В области управления людскими ресурсами Департамент будет отвечать за общеорганизационную политику управления людскими ресурсами и заниматься стратегическим кадровым планированием, организационным развитием, управлением кадровым потенциалом и повышением квалификации сотрудников. Что касается информационно-коммуникационных технологий, то Департамент будет выполнять такие стратегические функции, как разработка политики и стандартов, а также надзор за архитектурой информационно-коммуникационных технологий и разработкой приложений.

81. Департамент будет выполнять специальную функцию по контролю за соблюдением требований и управлению рисками и будет использовать обеспечиваемую системой «Умоджа» глобальную доступность данных о ресурсах и административных процессах, чтобы в реальном времени вести наблюдение, выполнять оценки и управлять результатами всей деятельности в областях финансов, поставок и закупок, информационно-коммуникационных технологий и управления людскими ресурсами во всем Секретариате. Департамент также будет отвечать за административные нормы, управленческую оценку и надзор за поведением и дисциплиной во всем Секретариате, включая выполнение усиленных функций по обеспечению внутренней подотчетности.

82. Кроме того, Департамент будет представлять Генерального секретаря при обсуждении вопросов стратегического управления и организационной политики в межправительственных руководящих органах, административных консультационных органах и межучрежденческих координационных механизмах. Он будет следить за назревающими проблемами в области управления во всем Секретариате и регулировать отношения между руководством и персоналом, обеспечивая реальное участие сотрудников в решении вопросов, касающихся их благополучия, включая условия работы, условия жизни в целом и другие кадровые вопросы.

83. Кроме того, я намерен создать Управленческий совет обслуживаемых структур под совместным председательством главы Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и главы Департамента оперативной поддержки. В него будут входить на основе ротации представители каждого вида структур глобального Секретариата, таких как департаменты и управления в Центральных учреждениях, отделения вне Центральные учреждений и региональные комиссии, миротворческие операции и полевые канцелярии специальных советников и посланников. Совет будет служить механизмом обратной связи между Департаментом по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департаментом оперативной поддержки и обслуживаемыми ими структурами. При выявлении оперативных потребностей Совет будет участвовать в процессах определения политики, включая разработку конкретной политики на местах, если потребуется, как это принято во многих фондах и программах, следующих положениям и правилам Секретариата.

#### **Департамент оперативной поддержки**

84. Предлагаемый Департамент оперативной поддержки станет основной оперативной структурой Секретариата, приняв на себя оперативные и операционные функции, ныне выполняемые Департаментом по вопросам управления, Департаментом полевой поддержки, отделениями вне Центральные учреждения, региональными комиссиями, Глобальным центром обслуживания и Региональным центром обслуживания. Новый Департамент будет выполнять эти функции в трех широких областях: оперативная поддержка, операционное обслуживание и экстренные, переходные и специальные мероприятия, уделяя особое внимание потребностям полевых операций Организации Объединенных Наций, в том числе миротворческих операций, операций по доставке гуманитарной помощи и операций по наблюдению за положением в области прав человека, представлению отчетности и расследованию нарушений. Новый Департамент будет выполнять оперативные и операционные функции в интересах персонала Центральные учреждений, отделений вне Центральные учреждения, региональных комиссий и полевых структур и заниматься их вспомогательным обслуживанием.

85. Компонент оперативной поддержки будет консультировать старших руководителей и сотрудников по вопросам осуществления делегированных им полномочий и выполнения индивидуальных служебных обязанностей; администрировать информационно-коммуникационные приложения в соответствии с централизованно определяемыми принципами и руководящими указаниями; осуществлять надзор за операциями в системе снабжения, включая закупку всех товаров и услуг, эффективность которой можно повысить за счет консолидации планирования, закупок и поставок на глобальном уровне; предоставлять специальную поддержку военному и полицейскому персоналу в миротворческих операциях.

86. Компонент операционного обслуживания будет выполнять не зависящие от местоположения и административные задачи в таких областях, как людские ресурсы, финансы и расчеты с персоналом, а со временем и другие общеорганизационные функции в случае необходимости консолидации и специализации. Он также будет оказывать поддержку в области информационно-коммуникационных технологий всем организационным структурам Секретариата. В соответствии с моделью глобального обслуживания эти мероприятия будут выполняться круглосуточными центрами обслуживания, что обеспечит экономию за счет масштаба и последовательное соблюдение политики и процедур при удовлетворении потребностей всех организационных подразделений Секретариата.

87. Экстренные, переходные и специальные мероприятия будут проводиться специальным компонентом, который будет оказывать поддержку в развертывании миссий и резкой активизации их деятельности, а также на переходном этапе, в том числе в случае кризисов и гуманитарных операций. Особые потребности, возникающие на таких этапах жизненных циклов миссий, как развертывание и ликвидация, эффективнее всего удовлетворяются группами специалистов с соответствующим опытом. Этот компонент также будет осуществлять делегированные полномочия от имени обслуживаемых структур, у которых временно или постоянно отсутствуют возможности для подотчетного осуществления делегированных полномочий, выданных Департаментом по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований, например в случае новых миссий или малых полевых отделений. Если потребуют обстоятельства, делегированные полномочия могут быть отозваны по решению Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований в консультации с Департаментом оперативной поддержки.

#### **Департаменты, управления, региональные комиссии и полевые миссии**

88. В соответствии с предлагаемой схемой Генеральный секретарь будет напрямую делегировать полномочия для управления финансовыми, людскими и материальными ресурсами главам департаментов, управлений, региональных комиссий и полевых миссий. Они по-прежнему будут обладать всеми полномочиями для того, чтобы составлять бюджеты в пределах уровней, устанавливаемых Департаментом по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований; распоряжаться средствами, выделенными Генеральной Ассамблеей; набирать персонал и управлять им; обеспечивать эффективное использование инновационных технологий и приобретать требуемые товары и услуги через установленные механизмы и в соответствии с надлежащими инструкциями.

89. При выполнении этих функций старшие руководители будут получать поддержку от компонента «делового партнерства», который будет отвечать за консультации и указания по административным вопросам, внутреннее соблюдение положений и правил и общеорганизационной политики и процедур, планирование оперативных ресурсов и управление ими и достижение показателей и целей, установленных в системе подотчетности. Компонент делового партнерства будет также служить посредником между организационными подразделениями и Департаментом по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департаментом оперативной поддержки. Будучи ответственными как за управление ресурсами, так и за осуществление программ, старшие руководители смогут более четко демонстрировать взаимосвязь между ресурсами и результатами и отражать это в отчетах о результатах работы и других отчетах, представляемых руководящим органам.

## **V. Согласование продолжающихся инициатив по реформе**

90. Моя концепция управленческой реформы Секретариата совпадает с рядом продолжающихся реформ, санкционированных Генеральной Ассамблеей, таких как внедрение «Умоджи» и разработка новой модели глобального обслуживания, и способствует их проведению. Собственно, функционирование «Умоджи» является одним из предварительных условий для планируемого мною расширенного делегирования полномочий главам департаментов, управлений, региональных комиссий и миссий. Более того, предложение о создании

специального департамента оперативной поддержки основано на принципах, ранее изложенных в докладах Генеральной Ассамблеи во время создания Департамента полевой поддержки, а также на глобальной стратегии полевой поддержки и предлагаемой модели глобального обслуживания.

#### **«Умоджа»**

91. «Умоджа» способствует повышению оперативности и эффективности обслуживания путем стандартизации и согласования рабочих процессов в рамках единой, глобально используемой системы. Обеспечиваемая «Умоджей» доступность поступающей со всего мира информации в реальном времени должна позволить руководителям самостоятельно принимать более обоснованные и своевременные решения с помощью инструментов анализа рабочих процессов, а кроме того, она дает возможность модернизировать внутреннюю систему контроля Секретариата путем большего делегирования полномочий и децентрализации с одновременным усилением подотчетности посредством повышения транспарентности. «Умоджа» не только открывает возможности для использования более эффективных моделей обслуживания, но и способствует пересмотру существующих административных структур, которые препятствуют эффективному использованию ресурсов и результативной реализации программ и мандатов. Доступ к системе «Умодже» предоставляется на основе четко установленных ролей и обязанностей, связанных с выполнением операционных функций, что дополнительно способствует разделению обязанностей и созданию системы подотчетности при условии дальнейшего упрощения политики и процессов.

92. «Умоджа» постепенно достигает все большего уровня зрелости во всех пунктах. Организация продемонстрировала способность адаптироваться к новым методам работы. Это будет использовано, и я надеюсь достичь искомых качественных результатов путем существенной реорганизации процессов, обеспечения ответственности за процессы и операции и активного управления преобразованиями. Кроме того, значительное обновление программного обеспечения позволит устранить одну из главных претензий к «Умодже» — неудобство в использовании — и сделать систему доступной с мобильных устройств. В результате улучшения инструментов для старших руководителей, включая модульные приборные панели с информацией о рабочих процессах, старшие руководители смогут получать актуальную и поступающую в реальном времени информацию, необходимую им для эффективного управления ресурсами. Этот функционал может быть предоставлен государствам-членам в дополнение к аналитической информации, содержащейся в регулярных докладах Генеральной Ассамблеи, чтобы они могли видеть, как используются ресурсы.

93. Девятый доклад о ходе внедрения «Умоджи» будет представлен на рассмотрение Генеральной Ассамблеи на основной части ее семьдесят второй сессии и будет содержать информацию о прогрессе, достигнутом за последний год, включая улучшения, внесенные в базовую конфигурацию «Умоджи» и дополнительный модуль 1, разработку и внедрение дополнительного модуля 2 и изменения в пакете вознаграждения, внесенные Комиссией по международной гражданской службе.

#### **Модель глобального обслуживания**

94. Модель глобального обслуживания является одним из главных факторов, способствующих проведению моей программы реформ. Нынешняя административная система Организации основана на сложном комплексе процедур, которые часто отражают ограничения, существовавшие до внедрения «Умоджи». Фрагментация административных функций привела к расхождению в

процессах, непоследовательному обслуживанию и неодинаковой удовлетворенности клиентов в Секретариате. В рамках имеющихся механизмов подотчетность размыта, а эффективный надзор затруднен. Модель глобального обслуживания предназначена для решения этих проблем. «Умоджа» позволила стандартизировать и автоматизировать рабочие процессы во всем Секретариате. Модель глобального обслуживания позволит консолидировать фрагментированные административные структуры в местах службы и тем самым повысить качество обслуживания благодаря упрощению административной политики, процедур и рабочих процессов для повышения скорости реагирования на оперативные потребности. Она также обеспечит консолидацию потенциала административной поддержки в рамках единой структуры управления и позволит добиться большей последовательности и масштабируемости в обслуживании, получить экономию за счет масштаба и сократить присутствие Организации в более дорогих и опасных местах службы.

95. Модель глобального обслуживания дает возможность создать такую организационную архитектуру Секретариата, которая позволит более четко распределить функции и обязанности, построить надлежащую систему сдержек и противовесов и обеспечить подотчетность за удовлетворение потребностей клиентов. Это позволяет консолидировать не зависящие от местоположения административные функции в совместных центрах обслуживания, которые будут подчиняться Департаменту оперативной поддержки. Формированием общей политики управления, а также мониторингом, обеспечением соблюдения требований и контролем качества будет заниматься Департамент по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований. Разделение функций позволяет каждому из двух новых департаментов сосредоточиться на своей зоне ответственности и обеспечивает при этом, чтобы оба департамента были взаимодополняющими и подотчетными компонентами архитектуры управления всего Секретариата. Управленческий совет обслуживаемых структур под совместным председательством Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департамента оперативной поддержки будет одновременно выступать в качестве совета структур, обслуживаемых в соответствии с моделью глобального обслуживания, и обеспечивать разработку политики в соответствии с оперативными потребностями.

96. Совместные центры обслуживания, предусматриваемые моделью глобального обслуживания, будут подчиняться Департаменту оперативной поддержки, а главы отдельных центров обслуживания будут подчиняться должностному лицу, ответственному за операционное вспомогательное обслуживание. Для того чтобы совместные центры обслуживания оперативно удовлетворяли потребности клиентов во всем Секретариате, их работа будет оцениваться по ключевым показателям эффективности, согласованным и регулярно пересматриваемым Управленческим советом обслуживаемых структур. Для управления взаимодействием между центрами обслуживания и их клиентами, в том числе для отслеживания проблем, о которых сообщают конечные пользователи, получения отчетности об этих проблемах и их устранения, также необходима платформа управления отношениями с обслуживаемыми структурами. В рамках модели глобального обслуживания будет применяться существующее программное приложение для управления отношениями с клиентами, ранее внедренное Секретариатом, и оно будет расширено, в том числе путем создания общего каталога услуг для обеспечения соответствия требованиям, связанным с переходом Секретариата на совместное обслуживание.

97. В изначально предложенную модель глобального обслуживания требуется внести некоторые изменения, чтобы привести ее в соответствие с предлагаемой архитектурой управления. В докладе Генеральной Ассамблеи 2016 года о модели глобального обслуживания (A/71/417) был изложен двухэтапный план внедрения, предусматривающий первоначальную консолидацию функций в шести местах службы в 2018–2019 годах, а затем глобальную консолидацию функций в двух совместных центрах обслуживания. Взамен этого двухэтапного подхода я предлагаю ускорить внедрение модели глобального обслуживания и перейти сразу к двум-трем совместным центрам обслуживания 1 января 2019 года в рамках создания Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департамента оперативной поддержки. Это позволит Организации избежать излишних финансовых и кадровых инвестиций, связанных с начальным этапом консолидации. Чтобы обеспечить плавный переход, реорганизация рабочих процессов и связанные с ней изменения в административной политике и в «Умодже» будут согласованы в ходе консультаций в рамках всего Секретариата и завершены до начала внедрения.

98. Включение модели глобального обслуживания в мою программу реформы управления обеспечивает ее реализацию в полном соответствии со всеми другими инициативами по реформе. Поэтому в первоначальное предложение необходимо внести изменения, которые, в соответствии с резолюцией 70/248 Генеральной Ассамблеи, должны быть одобрены Ассамблеей. Соответственно, пересмотренное предложение по модели глобального обслуживания будет представлено в начале 2018 года в докладе, запрошенном Ассамблеей в разделе XVII ее резолюции 71/272, и будет включать подробный анализ затрат и выгод, а также предлагаемые пункты размещения совместных центров обслуживания для одобрения Генеральной Ассамблеей. Запрошенный Генеральной Ассамблеей подробный перечень функциональных областей и процессов, осуществляемых в Секретариате, будет содержаться в моем следующем докладе о реформе управления, который будет представлен на рассмотрение Генеральной Ассамблеи на второй части ее возобновленной семьдесят второй сессии в рамках обоснования предложения о создании двух новых департаментов.

## VI. Дальнейшие действия

99. В настоящем докладе излагается мое видение устранения основных проблем, подрывающих способность Секретариата выполнять задачи, поставленные в Уставе Организации Объединенных Наций, и решать стоящие перед ним глобальные вопросы. Меры и предложения, содержащиеся в настоящем докладе, направлены на повышение эффективности осуществления программ и мандатов и решение шести основных проблем, выявленных группой по внутреннему обзору. Предлагаемая реорганизация Секретариата, предусматривающая создание Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департамента оперативной поддержки, будет способствовать упрощению, делегированию полномочий и децентрализации, которые необходимы для повышения подотчетности и транспарентности. Я намерен обратиться к Генеральной Ассамблее на второй части ее возобновленной семьдесят второй сессии с подробным предложением по внедрению этой новой архитектуры управления в Секретариате и принятию других мер, требующих одобрения Ассамблеи.



100. Для успеха реформы управления необходимо устранить недостатки в культуре управления и методах руководства. Поэтому в качестве одного из первых шагов я намерен полностью внедрить рамочный механизм принципиального руководства в общей системе Организации Объединенных Наций и ввести всесторонние обзоры, начиная с высшего руководящего звена, для укрепления взаимосвязи между руководством и управлением служебной деятельностью.

101. В области управления людскими ресурсами я намерен, после надлежащих консультаций между персоналом и администрацией, определить меры для упрощения процедур и сокращения сроков набора сотрудников, достижения гендерного паритета, повышения эффективности управления служебной деятельностью и укрепления развития потенциала. Я предлагаю вновь ввести контракты на испытательный срок, чтобы дать Организации возможность более оперативно оценивать работоспособность новых сотрудников. Я предлагаю также в свете полученного опыта приостановить внедрение системы регулируемой мобильности, чтобы провести полный обзор соответствующих централизованных процессов и их экономической целесообразности. Я представлю Генеральной Ассамблее результаты этого обзора на основной части ее семьдесят третьей сессии. Между тем я также намерен взаимодействовать с главами учреждений, фондов и программ в целях оптимизации и стандартизации процессов, таких как составление описаний должностных функций, классификация должностей и проверка рекомендательных писем, во всех организациях, участвующих в общей системе Организации Объединенных Наций, чтобы повысить межучрежденческую мобильность и дать персоналу возможности для повышения квалификации, расширения опыта и повышения своей ценности для Организации, что позволит организациям системы Организации Объединенных Наций эффективнее использовать свои сравнительные преимущества.

102. В целях децентрализации управления людскими, финансовыми и материальными ресурсами и расширения полномочий в этих областях для осуществления мандатов и программ Секретариат проведет всеобъемлющий обзор действующих норм и процедур, с тем чтобы уточнить и упорядочить их. Секретариат также тщательно рассмотрит имеющиеся возможности для эффективного целостного делегирования полномочий, обеспечивая принятие всех необходимых мер для функционирования механизмов подготовки, поддержки, наблюдения и подотчетности, требующихся для продуманного и эффективного расширения делегирования полномочий в течение предстоящих месяцев до конца 2018 года.

103. Секретариат должен укрепить взаимосвязь между ресурсами и результатами. В будущем бюджеты будут более тесно привязаны к таким показателям, как прогресс в выполнении задач в рамках целей в области устойчивого развития, признание международных норм и стандартов правительствами, индекс развития человеческого потенциала и сокращение масштабов конфликта в районах действия миротворческих сил. Организация Объединенных Наций должна сотрудничать со своими многочисленными партнерами и пользоваться обширными базами данных, которые стали доступны в последние годы, для выработки более эффективных способов оценки результатов. Такие базы данных могут стать одним из основных компонентов нового подхода к представлению бюджетов по программам, предусматривающего сокращение сроков между составлением и исполнением бюджетов, большее соответствие бюджетов деятельности, предусмотренной Уставом, и более тесную их связь с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

104. Предоставляемая «Умоджей» возможность получать данные в режиме реального времени будет использоваться для усиления надзора за закупками и управлением системой поставок. Закупки, с обеспечением надлежащих гарантий, будут интегрированы в глобальную систему поставок, которая сосредоточится в первую очередь на своевременном удовлетворении потребностей клиентов по приемлемым ценам, при этом будет проводиться тщательный контроль за разделением обязанностей. Кроме того, будет применяться сбалансированный подход, согласно которому одни потребности могут наиболее эффективно удовлетворяться за счет закупок и поставок на глобальном уровне, а другие — на местном, что позволит обеспечить гибкие и оптимизированные решения для клиентов во всем Секретариате.

105. Наконец, я намерен значительно усилить подотчетность путем согласования полномочий и обязанностей и обеспечения того, чтобы Организации учитывала и снижала все риски, влияющие на ее деятельность, в том числе административные, финансовые, оперативные и стратегические. Чтобы обеспечить подотчетность, Организация должна в соответствующих случаях вместо предварительного контроля проводить постфактум обзор использования делегируемых целостных полномочий на принятие руководящих решений об использовании людских, финансовых и материальных ресурсов для осуществления программ и мандатов. На основе контроля за результатами и качеством работы и инициативной поддержки, осуществляемых с помощью платформ информационных технологий, позволяющих повысить прозрачность в использовании ресурсов и управлении ими, за подотчетностью руководства будет следить специальный компонент контроля за результатами и качеством работы и управления рисками в новом Департаменте по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований.

## **VII. Управление преобразованиями**

106. Я полностью сознаю, что изложенная выше программа преобразований потребует, возможно, самых масштабных мероприятий по управлению преобразованиями за всё время существования Организации. Для надзора за этими преобразованиями я назначил руководителя аппарата куратором проекта управления преобразованиями. Этим проектом будут руководить совместно заместители Генерального секретаря по вопросам управления и полевой поддержке. Руководитель аппарата может назначить попечителя проекта, чтобы обеспечить полную координацию в проведении реформы управления. У проекта будет руководящий совет, в котором надлежащим образом будут представлены главы департаментов и ответственные за процессы. Реализацией проекта будут заниматься специальная группа во главе с руководителем проекта и несколькими полностью освобожденными от работы сотрудниками, отобранными со всей Организации. Чтобы обеспечить применение передовых методов, будут избирательно привлекаться внешние эксперты по вопросам управления преобразованиями и проектами. Группа будет также тесно сотрудничать и регулярно контактировать с другими группами по преобразованиям в других областях реформы.

## VIII. Заключение

107. Стоящие перед Организацией Объединенных Наций беспрецедентные проблемы в области мира и безопасности, гуманитарной деятельности, защиты прав человека и устойчивого развития нельзя решить, если наша Организация не найдет более действенные способы полностью использовать наш потенциал в интересах государств-членов, международного сообщества и людей, которым мы служим. Чтобы оказывать всестороннюю поддержку государствам-членам и обеспечить наше активное участие в предотвращении и прекращении страданий людей, мы должны заняться следующими проблемами: управленческая и административная разобщенность, устаревшие и закостеневшие организационные процессы и структуры и несбалансированное управление рисками. В 2017 году я представил ряд инициатив по реформе, которые должны дать Секретариату возможности для выполнения наших обязательств по Уставу. Я вновь заявляю о моей приверженности и решимости всего Секретариата сделать всё от нас зависящее для реализации этих реформ.

108. Генеральной Ассамблее предлагается:

- a) **принять к сведению доклад Генерального секретаря и одобрить его концепцию реформы управления в Секретариате;**
- b) **просить Генерального секретаря представить Генеральной Ассамблее на второй части ее возобновленной семьдесят второй сессии всеобъемлющий доклад об осуществлении его предложений по реформе управления;**
- c) **поддержать создание Департамента по вопросам стратегии управления, политики и соблюдения требований и Департамента оперативной поддержки и просить Генерального секретаря представить в вышеуказанном всеобъемлющем докладе подробную информацию о функциях, структуре и кадровых потребностях новой структуры.**