

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General
20 July 2020
Russian
Original: English

Семьдесят пятая сессия

Пункт 139 предварительной повестки дня*

**Обзор эффективности административного и
финансового функционирования Организации
Объединенных Наций**

Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обзор хода осуществления реформы системы управления

Доклад Генерального секретаря

Резюме

Мое видение реформы системы управления в Секретариате — децентрализация процесса принятия решений, обеспечение увязки ответственности с полномочиями и упрощение правил и процедур в целях повышения способности Организации Объединенных Наций выполнять свои мандаты — стало реальностью 1 января 2019 года, когда начала функционировать новая, усиленная система делегирования полномочий, поддержку которой обеспечивают два новых департамента — Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамент оперативной поддержки. С тех пор усилия по осуществлению направлены на консолидацию реформ, в том числе путем упрощения правил, упорядочения процедур, оказания поддержки уполномоченным руководителям и усиления оперативной поддержки в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), управления людскими ресурсами и управления цепью снабжения. Был создан Управленческий совет обслуживаемых структур в качестве форума, где различные подразделения Секретариата обеспечивают обратную связь относительно правил и оперативных требований для двух новых департаментов. Кроме того, был принят первый годовой бюджет по программам на 2020 год, а в бюджете по программам на 2021 год был усовершенствован формат.

* [A/75/150](#).



В настоящем докладе, запрошенном Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [72/266 В](#), приводится обновленная информация о ходе осуществления реформы системы управления, описывается достигнутый к настоящему времени прогресс в получении ожидаемых выгод от реформы и перечисляются некоторые из проблем, повлиявших на осуществление реформы.

I. Введение

1. В своем выступлении при вступлении в должность в декабре 2016 года я обратил внимание на необходимость достижения консенсуса в отношении упрощения, децентрализации и гибкости, а также на то, что Организация Объединенных Наций должна быть гибкой, действенной и эффективной и должна уделять больше внимания достижению результатов, а не самому процессу. Мое видение реформы управления — децентрализация процесса принятия решений, увязка ответственности с полномочиями и упрощение правил и процедур — было одобрено Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 72/266 А и стало реальностью 1 января 2019 года после принятия резолюции 72/266 В Ассамблеи, когда начала функционировать новая система делегирования полномочий и в Центральном учреждении была создана новая архитектура управления, призванная способствовать эффективному и ответственному выполнению всеми подразделениями Секретариата своих мандатов.

2. В настоящем докладе, запрошенном Генеральной Ассамблеей в пункте 28 ее резолюции 72/266 В, приводится обновленная информация о ходе осуществления управленческой реформы, в том числе о достигнутом к настоящему времени прогрессе в получении ожидаемых выгод от реформы.

Видение реформы

3. Организация Объединенных Наций была создана 75 лет назад после Второй мировой войны. С тех пор потребность в многосторонних решениях для глобальных проблем не исчезла, хотя характер стоящих перед нами проблем изменился. Организация Объединенных Наций, являющаяся ключевым элементом послевоенной многосторонней системы, также должна адаптироваться к потребностям сегодняшнего дня. Государства-члены наделили Организацию широким кругом мандатов, связанных с такими основными направлениями деятельности, как мир и безопасность, развитие и права человека. Крайне важно, чтобы эти мандаты осуществлялись эффективным и ответственным образом, особенно сейчас, когда многосторонняя система находится под угрозой, с тем чтобы продемонстрировать сохраняющуюся актуальность Организации Объединенных Наций. Поэтому Организация Объединенных Наций должна иметь такую систему управления, которая отвечала бы потребностям всего спектра ее деятельности и операций.

4. Когда я приступил к исполнению своих обязанностей, Секретариат представлял собой весьма централизованную бюрократическую структуру, в которой значительные полномочия на принятие решений были сконцентрированы в Центральном учреждении, даже невзирая на то, что ответственность за выполнение программ номинально возлагалась на руководителей в рамках всего глобального Секретариата. Несмотря на тот факт, что большинство сотрудников работают не в Центральном учреждении, а в других местах службы, административные правила разрабатывались в основном с ориентацией на деятельность в Центральном учреждении и зачастую не отвечали поставленным целям в условиях более нестабильной обстановки на местах. В моем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех» (A/72/492), содержатся три основных принципа, которыми следует руководствоваться при переходе к новой парадигме управления. Во-первых, ответственность за осуществление мандата должна быть увязана с полномочиями по управлению ресурсами. Только при обеспечении такой увязки руководители смогут по-настоящему нести ответственность за выполнение поставленных задач. Во-вторых, решения должны приниматься на уровне максимально близком к непосредственным исполнителям. Это поможет

обеспечить эффективное и своевременное выполнение поставленных задач всеми подразделениями Секретариата. В-третьих, правила должны быть упрощены и доступны для всех сотрудников и руководителей, с тем чтобы способствовать как увязке полномочий с ответственностью, так и децентрализации процесса принятия решений.

5. Осуществление реформы системы управления уже принесло пользу, обеспечив улучшение поддержки в выполнении мандатов и повышение степени соблюдения новых требований, в том числе в связи с передачей усиленной системы координаторов-резидентов в ведение Секретариата, а также переходным этапом и реорганизацией присутствия Организации Объединенных Наций в Гаити. Вместе с тем реформа представляет собой процесс, а не событие и предполагает культурные и поведенческие изменения. Новая парадигма и новые структуры, призванные способствовать реформе, существуют всего полтора года, и лишь сейчас завершается становление новых процедур и структур, созданных в рамках реформы системы управления, а культурные изменения начинают укореняться. Таким образом, хотя некоторые из ожидаемых выгод от реформы уже начали приносить плоды, пока еще слишком рано ожидать реализации выгод от реформы в полной мере во всех областях. В некоторых случаях могут потребоваться некоторые корректировки, чтобы обеспечить получение ожидаемых выгод. В настоящее время усилия по осуществлению направлены на консолидацию реформ.

6. Меры, принятые Секретариатом в ответ на пандемию коронавирусной инфекции (COVID-19), оказались одновременно как важным средством проверки концепций, лежащих в основе реформы системы управления, так и полезным стресс-тестом для новых структур, созданных для поддержки реализации нового децентрализованного подхода. Благодаря новым процедурам, внедренным в результате реформы, Организация Объединенных Наций смогла продолжить свою работу в целом без перебоев, чему способствовало более оптимальное распределение обязанностей между координируемыми структурами, которые разработали новые стратегии и обеспечили оперативную поддержку. Инвестиции в информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), управление которыми в настоящее время осуществляется на согласованной основе, также способствовали обеспечению бесперебойного функционирования в период беспрецедентных проблем. В то же время пандемия COVID-19 стала важным катализатором, ускорившим проведение обзора устаревших правил и процедур, начатого в рамках реформы системы управления. Происходящие в результате этого изменения помогут Организации сформировать гибкий штат работников, которые будут способны оперативнее действовать, быстрее адаптироваться и в большей степени будут соответствовать новым методам работы в эпоху после пандемии.

Создание новой архитектуры управления в Центральных учреждениях

7. Реформа системы управления прежде всего представляет собой изменение подхода, но также требует реорганизации структур, с тем чтобы способствовать этому изменению. В своем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: создание новой архитектуры управления в целях повышения эффективности и усиления подотчетности» (A/72/492/Add.2), я предложил вместо прежних Департамента полевой поддержки и Департамента по вопросам управления создать два новых департамента: Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления, отвечающий за стратегические рамки для Секретариата и контроль за соблюдением этих рамок, и Департамент оперативной поддержки, отвечающий за предоставление руководящих указаний подразделениям в рамках всего Секретариата

и оказание услуг в глобальном масштабе. В своей резолюции [72/266](#) В Генеральная Ассамблея одобрила создание новой архитектуры управления, и новые департаменты были созданы 1 января 2019 года, т. е. в день, когда начал применяться новый подход к управлению.

8. Критические пробелы в том, что касается функций и возможностей предыдущих департаментов, были ликвидированы посредством перераспределения сотрудников на новые должности в двух новых департаментах. Во многих случаях изменение функций требует продолжительного обучения, и решить эту проблему можно только путем обеспечения неизменной приверженности делу обновления и совершенствования навыков в предстоящие годы. Кроме того, хотя новый подход позволил создать новую архитектуру управления на нейтральной с точки зрения должностей основе, он означает также, что для штатных и внештатных должностей в новых департаментах, финансируемых за счет начисленных взносов, уже не всегда сохраняется логическая связь с их источником финансирования. Как было обещано в моем докладе о внедрении новой архитектуры управления ([A/72/492/Add.2](#)), в ходе второй части семьдесят четвертой сессии Генеральной Ассамблеи я представил предложение (см. [A/74/761](#)) о создании новой модели финансирования для Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамента оперативной поддержки, с тем чтобы обеспечить прочную основу для финансирования этих двух департаментов по линии бюджета по программам и вспомогательного счета для операций по поддержанию мира и одновременно с этим улучшить процесс рассмотрения бюджета на межправительственном уровне и внутренний контроль за использованием бюджетных средств. Этот доклад все еще находится на рассмотрении Ассамблеи.

9. Работа, необходимая для создания двух новых департаментов, и существенная часть лежащей в ее основе деятельности по управлению преобразованиями осуществлялись на нейтральной с точки зрения должностей основе, что в некоторых случаях означало, что время некоторых сотрудников и некоторые ресурсы перенаправлялись на выполнение других функций в рамках указанных департаментов. В некоторых областях сотрудникам требовалось время на адаптацию или прохождение дополнительной подготовки для выполнения новых функций. Кроме того, время работников и ресурсы были перенаправлены с осуществления реформы на обеспечение бесперебойного функционирования Организации в период кризиса, вызванного пандемией COVID-19. Эти факторы повлияли на сроки реализации многих ожидаемых выгод от реформы. Данные проблемы усугубляются сохраняющимися трудностями с ликвидностью, с которыми сталкивается Организация.

II. Прогресс в реализации ожидаемых выгод от реформы

A. Методология

10. Чтобы обеспечить надлежащее отражение и использование ожидаемых выгод от реформы, была создана система управления реализацией выгод, охватывающая все три направления реформы, и эта система была окончательно доработана в начале 2019 года. Система была разработана во исполнение рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, одобренной Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [72/262](#) В, определить в самом начале процесса ожидаемые выгоды и исходные данные, методы мониторинга, оценки и отчетности о достигнутом прогрессе и планы по реализации полученных выгод (см. [A/72/7/Add.49](#), п. 26). Система была дополнена инструментом для отслеживания реализации выгод, который позволяет получить

информацию обо всех осуществляемых инициативах по реализации выгод и о соответствующем статусе этих инициатив.

11. Выгоды, отслеживаемые в рамках системы управления реализацией выгод, вытекают из конкретных результатов и обязательств, сформулированных в моем первоначальном докладе об изменении парадигмы управления в Организации Объединенных Наций (A/72/492). В отношении каждой ожидаемой выгоды были установлены качественные или количественные показатели для определения того, улучшилась или ухудшилась ли ситуация с момента начала проведения реформ и было ли изменение ситуации вызвано в первую очередь осуществлением реформ или внешними факторами. Хотя управление реализацией выгод касается реформы и позволит конкретно измерять улучшения, связанные с реформой, моя цель заключается в том, чтобы к концу года управление реализацией выгод трансформировалось в непрерывные усилия по совершенствованию достигнутых результатов. Таким образом, можно было бы завершить текущую деятельность по проведению реформ и на постоянной основе внедрять новые улучшения. Ранее в моих докладах о ходе работы в области подотчетности я подробно останавливался на вопросах, касающихся непрерывного совершенствования и цикла «планируй — выполняй — проверяй — действуй» (например, A/74/658).

12. До реформы системы управления подразделения применяли разные подходы к выполнению различных административных правил. Обусловленное этим увеличение числа процедур препятствовало разработке и применению стандартного подхода к калькуляции затрат в рамках рабочих процессов до проведения реформы. Внедрение стандартных подходов к калькуляции затрат, ставшее возможным благодаря гармонизации процедур, было одним из элементов реформы системы управления и станет важным аспектом повышения прозрачности отчетности, что является одной из основных ожидаемых выгод от реформы.

В. Выгоды от реформы

Расширение прав и возможностей руководителей

13. Краеугольным камнем реформы системы управления является новая децентрализованная система делегирования полномочий (ST/SGB/2019/2). Она начала функционировать 1 января 2019 года вместе с вступлением в силу комплекса поправок к финансовым правилам, которые были опубликованы Генеральным секретарем в соответствии с положением 5.8 Финансовых положений и правил Организации Объединенных Наций и были призваны содействовать переходу от прежней централизованной системы (ST/SGB/2013/4/Amend.1). Новая система усиливает подотчетность в той мере, в которой она обеспечивает передачу полномочий главам подразделений¹ Секретариата и возможность субделегирования полномочий ответственным руководителям в подразделениях с более сложной структурой вместо того, чтобы концентрироваться на административных компонентах или компонентах поддержки миссии. Был создан онлайн-портал, на котором в централизованном порядке фиксируется информация обо всех полномочиях, делегированных или субделегированных каждому подразделению Секретариата. Первые шесть месяцев 2019 года были определены в качестве переходного периода, который должен обеспечить подразделениям достаточно времени для оценки и надлежащего распределения субделегированных полномочий исходя из условий работы каждого подразделения и с учетом новых полномочий, которые будут возложены на главу подразделения.

¹ Основные организационные подразделения Секретариата, миротворческие операции и вспомогательные органы, на которые распространяются Положения и правила о персонале Организации Объединенных Наций и/или Финансовые положения и правила.

Новая система была в полном объеме внедрена в более чем 200 подразделениях Секретариата и получила положительную оценку глав подразделений, которые сообщили, что теперь они могут быстрее принимать решения с учетом меняющихся оперативных потребностей и в то же время при необходимости могут обращаться за поддержкой и консультативной помощью в Центральные учреждения.

14. Поддержку системы делегирования полномочий обеспечивает Отдел по реорганизации рабочих процессов и подотчетности Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления. Отдел следит за субделегированием полномочий, регистрируемым каждым подразделением, для обеспечения того, чтобы не возникало конфликтов интересов и чтобы лица, которым субделегированы полномочия, соответствовали установленным требованиям, а также для выявления любых вопросов, влияющих на осуществление делегированных полномочий. Помимо обслуживания и совершенствования портала, посвященного делегированию полномочий, Отдел выпустил руководство для пользователей портала после его запуска в январе 2019 года и с тех пор постоянно обновляет часто задаваемые вопросы по новой системе. На основе отзывов, полученных от подразделений Секретариата, в первом полугодии 2020 года рабочей группой Управленческого совета обслуживаемых структур были рассмотрены изменения в системе делегирования полномочий, и в настоящее время к опубликованию готовятся измененный бюллетень и соответствующие документы по вопросам делегирования полномочий. Одним из аспектов, который будет уточнен в измененном бюллетене, является описание подхода к работе с поставщиками услуг для подразделений, не обладающих достаточным внутренним административным потенциалом для выполнения операционных функций, необходимых для выполнения решений, принятых в рамках делегированных полномочий.

15. Создана система подотчетности на основе ключевых показателей эффективности, которые позволяют оценивать то, как подразделения осуществляют субделегированные полномочия. Анализ этих показателей в 2019 году показал, что одни показатели являются информативными для подразделений всех типов, в то время как другие показатели должны быть адаптированы к конкретным группам подразделений, с тем чтобы сделать эти показатели более актуальными. Что касается людских ресурсов, то внимание руководителей к ключевым показателям эффективности помогло сократить сроки набора персонала и обеспечить более строгое соблюдение сотрудниками требованиями о прохождении обязательного обучения по вопросам поведения и дисциплины. Несколько повысилась степень соблюдения правила о заблаговременном приобретении авиабилетов, а также степень использования формальных методов запроса предложений при проведении закупок в целом. Что касается финансов, то в первом квартале 2020 года число своевременно произведенных платежей поставщикам товаров и услуг сократилось, прежде всего из-за сохраняющихся проблем с ликвидностью в связи с бюджетом по программам. В рамках системы делегирования полномочий руководителям предоставляются дискреционные полномочия по утверждению исключений из политики в области людских ресурсов, когда это необходимо. В 2019 году большинство таких исключений касалось сокращения продолжительности обязательного перерыва в работе по контрактам и предоставления специальной должностной надбавки. Недавно некоторые подразделения решили выплачивать авансы в счет заработной платы национальным сотрудникам в ситуациях, когда доступ к средствам может быть затруднен в период действия режима изоляции в связи с пандемией COVID-19.

16. Собранная на сегодняшний день информация оказалась полезной для определения правил, пересмотр которых, возможно, необходимо будет провести в приоритетном порядке, чтобы обеспечить их соответствие современным

требованиям и свести к минимуму количество исключений, которые могут потребоваться. Выявленные тенденции в том, что касается исключений из кадровой политики и просьб Департамента оперативной поддержки о предоставлении консультаций, также учитывались при разработке и опубликовании Департаментом руководящих указаний в области людских ресурсов. Кроме того, совершенствуются ключевые показатели эффективности и разрабатываются инструменты, предоставляющие руководителям дополнительные возможности для анализа данных с использованием улучшенных управленческих информационных панелей, с тем чтобы руководители могли принимать решения на основе данных и осуществлять постоянный контроль за эффективностью деятельности.

17. Такое кардинальное изменение в парадигме управления должно опираться на директивные рамки, которые являются достаточно простыми и гибкими, чтобы обеспечивать подотчетность руководителей. В 2018 году я обратился с просьбой провести всеобъемлющий обзор существующих директивных рамок, с тем чтобы пересмотреть нечеткие, устаревшие и дублирующие друг друга директивные документы; разработать новые, четкие и упрощенные директивные документы и руководящие указания в течение 2018 года; и создать удобный для поиска онлайн-справочник по директивным документам. Работа в этом направлении все еще ведется в значительной степени в силу сложности и масштабов существующих директивных рамок. Так, до проведения реформы имелось 689 административных распоряжений. По состоянию на 30 июня 2020 года в рамках пересмотра директивных документов было опубликовано 170 новых или пересмотренных директивных документов и отменено 156 устаревших документов. Кроме того, в сентябре 2019 года было опубликовано новое издание Руководства по закупкам Организации Объединенных Наций, а в июне 2020 года оно было пересмотрено. В июле 2019 года заработала первая версия общедоступного портала директивных документов (policy.un.org), который интегрирован с внутренним инструментом управления знаниями.

18. Один из основных пробелов, устраненных в ходе реформы системы управления, заключался в отсутствии консультативного форума по вопросам директивных документов на уровне старшего руководства, который охватывал бы все подразделения Секретариата и весь спектр его деятельности. Для удовлетворения этой насущной потребности был создан Управленческий совет обслуживаемых структур под председательством заместителей Генерального секретаря из Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамента оперативной поддержки. В Совет входят представители от каждого из различных подразделений со всего Секретариата, назначаемые на основе ротации Генеральным секретарем. Совет следит за тем, чтобы потребности подразделений всех видов надлежащим образом учитывались и отражались при подготовке предложений Секретариата межправительственным органам, окончательной доработке позиций Секретариата в рамках межучрежденческих механизмов и разработке общесекретариатских административных документов и процедур. В 2019 году Совет выступал в первую очередь в качестве полезного механизма обратной связи для внедрения системы делегирования полномочий и реализации других аспектов реформы системы управления. С начала 2020 года Совет приступил к выполнению своей функции, заключающейся в определении приоритетности директивных документов в целях их пересмотра и участия в разработке или пересмотре ключевых директивных документов. Отзывы, полученные от подразделений до настоящего времени, в целом свидетельствуют о растущем удовлетворении в связи с расширением процесса консультаций и наличием у всех подразделений, особенно базирующихся на местах подразделений, которые ранее не были представлены в ориентированных на руководителей управленческих механизмах, возможности доводить различные темы до

сведения Совета и непосредственно вносить пункты повестки дня. Проведенное недавно обследование степени удовлетворенности деятельностью рабочей группы Совета по пересмотру политики и документов в области делегирования полномочий показало высокую степень удовлетворенности новым процессом консультаций по вопросам директивных документов (4,6 из 5).

Расширение прав и возможностей руководителей

19. Еще одна группа отслеживаемых выгод касается того, обеспечили ли реформы руководителям инструменты и ресурсы, необходимые для оценки эффективности работы и управления рисками в их соответствующих подразделениях. Завершается разработка общесекретариатской политики в области оценки. Все бюджеты по программам Секретариата на 2021 год содержат стандартизированную информацию о планируемых мероприятиях по оценке. Был составлен реестр внешних экспертов по оценке, с тем чтобы обеспечить потенциал, которым могут воспользоваться подразделения, не обладающие сильной функцией самооценки. Информация об оценке программ и подпрограмм в настоящее время включается в часть II годового бюджета по программам.

20. Последовательное представление сопоставимых данных в рамках всей Организации Объединенных Наций повысит прозрачность и улучшит процесс принятия решений. С этой целью была завершена автоматизация процесса подготовки четырех докладов в соответствии с новыми общесистемными стандартами данных. В настоящее время предпринимаются усилия по окончательной доработке требований к публичной отчетности в соответствии со стандартами Международной инициативы по прозрачности помощи, а в июне 2020 года было начато осуществление экспериментального проекта.

21. Наблюдается прогресс в подготовке заявления о внутреннем контроле для Секретариата, которое должно быть подписано в первом квартале 2021 года, с тем чтобы предоставить государствам-членам разумные гарантии эффективного и действенного осуществления предусмотренной мандатом деятельности, достоверности финансовой отчетности и соответствия нормативным рамкам. В июне 2020 года была завершена окончательная доработка механизмов контроля на уровне подразделений, и совместно с Департаментом по экономическим и социальным вопросам, Экономической и социальной комиссией для Западной Азии, Временными силами Организации Объединенных Наций в Ливане и Канцелярией Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану было начато осуществление экспериментальных проектов в целях обзора соответствующих рабочих процессов и матриц контроля рисков. Прогресс в реализации этой выгоды будет измеряться числом окончательно доработанных механизмов контроля на уровне подразделений, отзывами, полученными подразделениями как о самих механизмах контроля, так и о разработке планов по устранению недостатков, а также сокращением числа соответствующих замечаний надзорных органов.

22. Помимо этого, достигнут прогресс во внедрении более эффективного подхода к управлению рисками с упором на последствия для выполнения мандата. Был пересмотрен общеорганизационный реестр рисков, в котором содержится подробная оценка рисков, и в настоящее время проводится его дальнейший обзор, с тем чтобы отразить риски, выявленные в связи с пандемией COVID-19. Деятельность по наращиванию потенциала в каждом подразделении была активизирована путем подготовки координаторов. Судя по увеличению числа подразделений Секретариата, которые обновили реестры рисков и/или разработали меры по смягчению последствий высоких рисков, прогресс, несомненно, был достигнут.

23. Кроме того, уже функционирует Отдел специальной деятельности Департамента оперативной поддержки, созданный в основном для подготовки к резкому увеличению потребностей и осуществлению деятельности в условиях переходного этапа и для оказания помощи в удовлетворении потребностей и принятии мер на переходном этапе; он оказывает поддержку в рамках переходного процесса в Гаити, продолжающегося сокращения численности персонала в Гвине-Бисау и создания новой комплексной миссии в Судане. Предпринимаются также усилия по налаживанию партнерских связей, позволяющих Организации Объединенных Наций использовать сравнительные преимущества других организаций, в частности в областях, в которых Организация Объединенных Наций не располагает специальными знаниями и опытом.

Привлечение соответствующего персонала

24. Необычайно сложные директивные документы и централизованные процедуры в области людских ресурсов не только приводят к задержкам в принятии мер по поиску сотрудников, развертыванию персонала, административному руководству и управлению кадрами Организации, но и ухудшают прозрачность и ослабляют подотчетность при принятии решений в области управления людскими ресурсами. Первым шагом в решении этой проблемы было установление четкого разделения обязанностей в отношении стратегических и оперативных функций в области людских ресурсов между Отделом глобальной стратегии и политики Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Отделом кадровых услуг Департамента оперативной поддержки соответственно (A/73/366). Разделение обязанностей особенно важно во время пандемии COVID-19 для обеспечения того, чтобы на сотрудников, отвечающих за разработку политики, не возлагалась ответственность и за оперативные вопросы, поскольку в противном случае все время, все ресурсы и все внимание руководства будут уходить на тех, кто отвечает за оперативные вопросы. Фактически, новые и пересмотренные директивные документы, касающиеся административных процедур, применимых во время пандемии COVID-19, были опубликованы в течение одной недели. Подготовка документов в такой короткий срок была бы невозможна в условиях дореформенной архитектуры. Кроме того, разделение обязанностей позволило обслуживаемым подразделениям извлечь выгоды в том, что касается оперативной поддержки и консультаций, предоставляемых Отделом кадровых услуг, который по состоянию на июнь 2020 года предоставил индивидуализированные консультации в ответ на 3000 запросов, включая более 700 запросов, связанных с пандемией COVID-19. Результаты обследований степени удовлетворенности показывают, что 76 процентов сотрудников и руководителей всех обслуживаемых подразделений удовлетворены качеством консультаций и поддержки, предоставляемых новым единым центром консультирования по вопросам людских ресурсов в составе Департамента оперативной поддержки, и 86 процентов клиентов удовлетворены публикуемыми межсекторальными методическими материалами. В этой связи разрабатываются дальнейшие руководящие указания, в том числе в области отправления правосудия и управления служебной деятельностью. Одним из ключевых факторов высокой степени удовлетворенности клиентов является способность Отдела кадровых услуг подтверждать заявки на обслуживание в среднем в течение одного рабочего дня и принимать меры по ним в среднем в течение четырех рабочих дней.

25. Эффективное кадровое планирование позволяет подразделениям и, следовательно, Секретариату в целом прогнозировать будущие кадровые потребности, реагировать на новые или специфические кадровые потребности и обеспечивать, чтобы при выполнении мандата учитывался принцип разнообразия в плане состава Секретариата. Проведенная в 2018 году оценка деятельности

прежнего Управления людских ресурсов (E/AC.51/2019/3) показала, в частности, что Организация разработала инструменты для кадрового планирования, но при этом практика планирования кадровых ресурсов пока не устоялась в Секретариате. Новые структуры эффективно обеспечивают оперативную и активную поддержку в этом отношении. Обслуживаемые подразделения имеют доступ к эффективным руководящим указаниям и консультациям по разработке индивидуальных кадровых планов, а также к предназначенному для обзора штатного расписания инструментарию, представленному Отделом кадровых услуг в мае 2020 года. Был разработан план действий по устранению пробелов в потенциале в таких важнейших областях, как кибербезопасность, и целенаправленно открываются типовые вакансии. Начато осуществление стратегии по обеспечению географического разнообразия, предоставляющей старшим руководителям «дорожную карту» и ресурсы для достижения большего разнообразия в их подразделениях, с тем чтобы сформировать более инклюзивный кадровый состав, который лучше отражает основные ценности Организации.

26. Одной из постоянных проблем, с которыми сталкивается Организация, является длительный период заполнения вакансий. Хотя в миротворческих операциях удалось достичь 120-дневного целевого показателя, установленного Генеральной Ассамблеей, путем набора персонала из реестра кандидатов, необходимо проделать дополнительную работу для того, чтобы обеспечить выполнение целевого показателя при заполнении вакансий на конкретные должности. С января 2019 года Отдел кадровых услуг сосредоточил внимание на инициативах по совершенствованию процедур в целях устранения основных узких мест, выявленных в процессе набора и оформления персонала, и способствовал сокращению среднего числа дней с момента размещения объявления о вакансии до выбора кандидата со 147 дней в 2018 году до 134 дней в 2019 году посредством использования технологий и проведения консультаций в рамках всего Секретариата. Усилия, направленные на формирование реестров, позволили Управлению по координации деятельности в целях развития обеспечить быстрое и эффективное создание глобальных отделений на местах.

27. Кроме того, ведется работа по оптимизации процесса оформления новых сотрудников, и разработан порядок проведения первоначального обследования степени удовлетворенности кандидатов, по результатам которого будет проведена оценка нового процесса. Совершенствуется и процесс проведения экзаменов: введение онлайн-овых экзаменов, в том числе квалификационного экзамена по иностранному языку, позволило сократить не только время, необходимое для получения результатов, но и общий «углеродный след» экзаменационного процесса путем устранения необходимости для кандидатов и экзаменаторов совершать поездки в места проведения экзаменов. Это расширило также географическое разнообразие испанской, французской и английской языковых служб. В настоящее время проводится работа по созданию пересмотренной системы мобильности персонала, подготовке политики сокращения численности персонала и завершению разработки политики в области оценки и отбора кандидатов на должность координаторов-резидентов.

28. И наконец, в июле 2019 года был сформирован оперативный кадровый резерв, благодаря которому высококвалифицированные сотрудники, выполняющие важнейшие административные функции и функции в области материально-технического снабжения, могут быть оперативно привлечены к работе на срок до 90 дней в случае кризисов или других экстренных потребностей, и этот механизм заработал в марте 2020 года.

Обучение и повышение квалификации

29. Эффективное управление людскими ресурсами предполагает обеспечение сотрудникам средств и возможностей для карьерного роста, а также возможностей для формирования навыков, необходимых Организации для удовлетворения меняющихся потребностей и выполнения меняющихся мандатов. Одна из главных целей реформы заключается в превращении Организации Объединенных Наций в ориентированную на результаты и обучение организацию, которая поддерживает высокий уровень новаторства, в сохранении конкурентоспособности и совершенствовании организационной культуры и имиджа путем повышения степени ориентированности на интересы людей. В 2020 году Управление людских ресурсов Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления завершит обзор потребностей Организации в обучении, связанных с достижением целей в области устойчивого развития. Этот обзор, наряду с анализом возможностей для обучения, позволит Организации выявить и устранить пробелы.

30. Кроме того, децентрализация Секретариата и расширение прав и возможностей руководителей требуют развития системы руководства и управления в целях совершенствования управления рисками, поощрения инноваций и обеспечения руководителям возможности для более терпимого отношения к непреднамеренным ошибкам и создания благоприятной рабочей среды. В качестве одного из стратегических приоритетов Департамент по стратегии, политике и контролю в области управления продолжает вкладывать средства и усиливать программы для оказания более систематической поддержки старшим руководителям, особенно тем из них, кто приходит на работу из-за пределов Организации, и обеспечения им возможности успешно выполнять руководящие функции в течение срока их полномочий. В 2019 году был достигнут значительный прогресс в осуществлении ключевых программ в поддержку старшего руководства в этой области, включая внедрение подхода, предусматривающего всестороннюю обратную связь для старших руководителей, разработку учебной программы для руководителей Организации Объединенных Наций и внедрение программы подготовки руководящих кадров системы Организации Объединенных Наций.

31. В области людских ресурсов, финансов и управления цепью снабжения осуществляются программы аттестации и повышения квалификации для обеспечения того, чтобы сотрудники, отобранные на должности в этих областях, соответствовали профессиональным квалификационным стандартам и могли продолжать совершенствовать свои навыки. Например, что касается управления цепью снабжения, то в настоящее время аттестацию Аккредитованным институтом закупок и снабжения проходят еще 209 сотрудников в дополнение к 130 сотрудникам, которые уже прошли аттестацию на уровне не ниже 4 или в соответствии с эквивалентным стандартом. В прошлом году 39 сотрудников прошли аттестацию в рамках эталонной модели организации снабжения, в результате чего общее число сотрудников, прошедших аттестацию в рамках этой модели, достигло 263 человек. Утверждение Генеральной Ассамблеей дополнительных ресурсов на финансирование учебной подготовки в рамках бюджета по программам на 2020 год позволило Департаменту оперативной поддержки выделить ресурсы на оперативную аттестацию и повышение квалификации в девяти отдельных функциональных областях.

32. Кроме того, прежняя программа «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами», представляющая собой совместную инициативу прежних Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки, заменяется новой общесекретариатской программой — расширенной программой подготовки кадров для

оказания оперативной поддержки высокого уровня — в целях содействия применению комплексного подхода к стратегическому планированию и выполнению оперативных обязанностей сотрудниками на должностях классов С-4 и С-5. И наконец, Департамент оперативной поддержки разработал целевой курс подготовки для удовлетворения возникающих потребностей, включая новый онлайн-новый учебный курс по управлению ресурсами для удостоверяющих сотрудников.

33. Одним из ключевых профессиональных качеств сотрудников Организации Объединенных Наций остается многоязычие. В целях выполнения этого мандата ведется работа по обновлению программы обучения языкам и коммуникативным навыкам, с тем чтобы впервые сделать курсы в рамках этой программы круглогодичными и расширить онлайн-курсы и мероприятия, доступные для сотрудников. Квалификационный экзамен по иностранному языку был переведен в онлайн-формат, что позволило сократить как объем ресурсов, необходимых для его проведения, так и время, требуемое для оценки его результатов. Первые онлайн-испытания, проведенные в конце 2019 года, оказались весьма успешными: 76 процентов респондентов выразили удовлетворение новым форматом. В 2019 году Секретариат увеличил объем индивидуализированных языковых курсов на 50 процентов по сравнению с 2018 годом. Служба развития потенциала и оперативной подготовки Департамента оперативной поддержки, на которую в 2020 году была возложена ответственность за обучение языкам и коммуникативным навыкам, оперативно перевела множество языковых курсов в онлайн-режим и с начала пандемии COVID-19 обеспечила удаленный доступ ко всем очным занятиям. В результате число предлагаемых онлайн-курсов увеличилось втрое по сравнению с тем, что было до проведения реформы.

Рассмотрение случаев ненадлежащего поведения

34. Элементы реформы системы управления были также направлены на оказание поддержки в обеспечении соблюдения высочайших стандартов добросовестности в Организации. Консолидация функций в области поведения, дисциплины и административного права, которые ранее осуществлялись отдельными департаментами, и дополнительный потенциал в области реагирования на критические инциденты значительно расширили возможности Секретариата по предотвращению и пресечению ненадлежащего поведения и реагированию на него. Единая глобальная платформа для регистрации и рассмотрением случаев ненадлежащего поведения, которая в настоящее время разрабатывается и будет внедрена в 2021 году, обеспечит усиленный надзор и большую последовательность в том, что касается подхода к рассмотрению таких случаев в рамках всего Секретариата. К числу других усилий, направленных на обеспечение того, чтобы руководители имели в своем распоряжении инструменты, необходимые для предотвращения и пресечения ненадлежащего поведения, относится создание общесекретариатской сети координаторов по вопросам поведения и дисциплины. Хотя во всех миротворческих операциях группы или координаторы по вопросам поведения и дисциплины имелись еще до проведения реформы системы управления, наблюдается прогресс в деле поиска и подготовки сотрудников для выполнения функций координаторов во всех других подразделениях в целях обеспечения того, чтобы во всех подразделениях Секретариата имелся назначенный координатор или даже специальный сотрудник или специальная группа по вопросам поведения и дисциплины. Все координаторы прошли подготовку по новым инструментам управления рисками, которые призваны помочь руководителям подразделений прогнозировать и смягчать риски, связанные со всеми видами ненадлежащего поведения; эти инструменты являются одним из

результатов осуществления инициативы «Действия в поддержку миротворчества». Новые структуры помогли также активизировать усилия по предотвращению домогательств и борьбе с ними, в том числе путем содействия принятию пересмотренной политики по борьбе с дискриминацией, домогательствами, включая сексуальные домогательства, и злоупотреблением полномочиями (ST/SGB/2019/8).

35. Кроме того, были пересмотрены ключевые процедуры, связанные со своевременным реагированием на случаи ненадлежащего поведения. Например, была упорядочена процедура направления сотрудников в административный отпуск без сохранения содержания. Ввиду деликатного характера такого рода отпусков я субделегировал полномочия на направление сотрудников в административный отпуск без сохранения содержания только заместителю Генерального секретаря по вопросам стратегии, политики и контроля в области управления. Число промежуточных звеньев между департаментами, необходимых для осуществления этой процедуры, было сокращено с пяти до трех, что ускорило процесс утверждения. Это изменение имеет особое значение, поскольку до проведения реформы из-за трудностей, связанных с направлением сотрудников в административный отпуск без сохранения содержания, создавалось впечатление, что нарушители могут действовать безнаказанно, в частности в миротворческих операциях, что, в свою очередь, подрывало механизмы, созданные для предотвращения ненадлежащего поведения и защиты от нарушений.

Охрана труда и техника безопасности

36. Включение программы в области охраны труда и управления рисками на местах в деятельность нового Отдела охраны здоровья, техники безопасности и гигиены труда Департамента оперативной поддержки впервые позволяет лучше понять взаимосвязь между условиями труда, благополучием сотрудников и эффективностью работы Организации. Проведенный в 2019 году аналитический обзор имеющихся источников данных обеспечил возможность для разработки в феврале того же года методологии отслеживания и количественной оценки связанных с инцидентами на рабочем месте расходов, которые выражаются в таких показателях, как число дней отпуска по болезни, число рейсов в целях медицинской эвакуации и последствия таких инцидентов для программной деятельности. Результаты этого постоянного анализа будут способствовать разработке и уточнению руководящих принципов, организации учебной подготовки и осуществлению специальных мероприятий, направленных на повышение осведомленности по вопросам охраны труда и техники безопасности, сокращение числа происшествий на рабочем месте и смягчение их последствий для осуществления программ.

Совершенствование управления цепью снабжения

37. Создание в Секретариате единой структуры для управления комплексной сквозной цепью снабжения путем интеграции потенциала в области закупок и материально-технического обеспечения, ранее распределенного между отдельными департаментами, было призвано обеспечить предоставление необходимых товаров и услуг в надлежащем месте, в надлежащие сроки и по надлежащей цене. Цель заключалась в том, чтобы обеспечить более гибкое, оперативное, эффективное и действенное обслуживание, ориентированное на нужды клиента, сократить сроки между выявлением той или иной потребности и поставкой товаров и оказанием услуг, а также укрепить потенциал Секретариата в области оценки совокупной стоимости владения. Новый механизм предполагает использование снабженческих функций Базы материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций в Бриндизи (Италия) и возможностей

Секции глобальной поддержки закупочной деятельности и Объединенного центра управления транспортом и перевозками в Энтеббе (Уганда).

38. Общая динамика в том, что касается реализации намеченных выгод в области управления цепью снабжения, является позитивной. Формируется комплексная система планирования, на основе которой составляется наш глобальный план управления цепью снабжения. В плане, который составляется на каждый финансовый период, определяются потребности в товарах и услугах и оптимальные варианты подбора поставщиков для удовлетворения этих потребностей. Эта система предполагает также анализ тенденций для оценки эффективности и оказания содействия в планировании будущих потребностей.

39. Кроме того, было усилено руководство в области категорийного менеджмента, представляющего собой подход, используемый Секретариатом для оптимизации цепи снабжения по восьми приоритетным направлениям деятельности: авиация и транспорт, помещения и инфраструктура, продовольствие, топливо, общеорганизационная поддержка, безопасность, здравоохранение и ИКТ. По своей сути, категорийный менеджмент подразумевает совместную работу технических экспертов с экспертами по закупкам, с тем чтобы помочь тем, кто принимает решения, в поиске наиболее подходящих вариантов для приобретения товаров и услуг данной категории. Стратегии по категориям дорабатываются и внедряются поэтапно с учетом отзывов, поступающих от Управленческого совета обслуживаемых структур. В настоящее время разрабатывается оперативное руководство, которое обеспечит практические пошаговые инструкции для всех участников цепи снабжения.

40. Прогресс в реализации ожидаемых выгод в области управления цепью снабжения будет оцениваться с помощью системы оценки функционирования цепи снабжения, которая в настоящее время внедряется и в отношении которой с января 2019 года подразделениям Секретариата ежеквартально направляются отчеты. Эта система предполагает оценку показателей эффективности, включая:

- продолжительность цикла выполнения заказа (т. е. время, необходимое для выполнения клиентских заказов);
- безупречное выполнение заказов (т. е. процентную долю заказов, которые отвечают требованиям в отношении установленного срока, качества, а также полноты и точности документации);
- гибкость (т. е. способность реагировать на внешние факторы и изменения на рынке в целях получения или сохранения конкурентных преимуществ);
- общие затраты на управление цепью снабжения (т. е. затраты на функционирование системы снабжения, в том числе на оплату труда, материальные средства, управление и транспортировку);
- эффективность управления активами (т. е. способность эффективно использовать активы, включая сокращение запасов).

41. Одобрение Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [71/243](#) принципа взаимного учета передового опыта в том, что касается правил и процедур, повлекло за собой принятие мер по укреплению сотрудничества с фондами, программами и специализированными учреждениями в области управления цепью снабжения в целях повышения эффективности деятельности и реагирования на кризисы. В результате в настоящее время миротворческие операции используют глобальный контракт на экспедирование грузов Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), а также продолжается сотрудничество со Всемирной продовольственной программой (ВПП) в том, что касается инициатив в

области авиационной поддержки и управления авиационным парком. Изучаются и другие области возможного сотрудничества.

42. Реакция на пандемию COVID-19 стала важной проверкой для подхода к управлению цепью снабжения. Система управления цепью снабжения Секретариата доказала свою жизнеспособность и обеспечила оперативное обеспечение ресурсами на местах для удовлетворения незапланированных потребностей в воздушных перевозках, медицинском обслуживании и ИКТ. База материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций сыграла важную роль в обеспечении эффективной и действенной подготовки и своевременной отправки важнейших предметов первой необходимости для операций, получающих помощь со стороны Департамента оперативной поддержки. Подход на основе категорийного менеджмента продемонстрировал свою эффективность в реагировании на пандемию, поскольку позволил Организации Объединенных Наций получить необходимое оборудование и материалы, включая аппараты искусственной вентиляции легких и средства индивидуальной защиты, по конкурентным ценам. В более широком плане эта ситуация показала, что эффективное реагирование на глобальный кризис требует скоординированных глобальных мер реагирования, касающихся глобальных производственно-сбытовых цепочек, и Департамент смог обеспечить принятие таких мер. Вместе с тем пандемия высветила и проблемы в том, что касается глобальных производственно-сбытовых цепочек, в которых для критических категорий товаров спрос значительно превышает предложение, и эти уроки будут учитываться при планировании в будущем.

43. Что касается перспектив на будущее, то следует отметить, что планируется проведение работы, направленной на более тесную интеграцию функций, которые в настоящее время отвечают за политику в области закупок и политику в области управления активами, в целях оказания поддержки Секретариату в создании более согласованной системы управления цепью снабжения. Кроме того, я намерен добиваться дальнейшего синергизма функций, организации и мандатов Базы материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций и Регионального центра обслуживания в Энтеббе в рамках общей системы управления цепью снабжения Секретариата. Я с признательностью отмечаю важнейшую роль, которую играют эти центры обслуживания в оказании помощи подразделениям Секретариата в поддержании оперативной деятельности на протяжении всего периода времени, пока длится пандемия COVID-19.

44. И наконец, создание в Управлении цепей снабжения Отдела поддержки негражданского потенциала позволило консолидировать функции, которые касаются контроля за возмещением расходов и подписанием меморандумов о взаимопонимании и которые ранее были распределены между многочисленными департаментами. Создание единого координационного центра для стран, предоставляющих воинские и полицейские контингенты, по всем административным вопросам и вопросам материально-технического снабжения, связанным с развертыванием и возмещением расходов, было весьма положительно воспринято государствами-членами. Новый Отдел добился значительного прогресса в сокращении числа неподписанных меморандумов о взаимопонимании — с 30 по состоянию на декабрь 2018 года до 11 по состоянию на декабрь 2019 года, а также в значительном сокращении времени, необходимого для подписания меморандума о взаимопонимании, — в среднем с более чем 180 дней до примерно 50 дней. Хотя по состоянию на май 2020 года Отдел эффективным образом обработал заявки на возмещение расходов на военный и полицейский персонал и принадлежащее контингентам имущество на сумму около 2 млрд долл. США, выплаты по заявкам были в значительной степени затруднены из-за отсутствия

денежной наличности в результате несвоевременной уплаты и неуплаты начисленных взносов некоторыми государствами-членами.

Улучшение бюджетного процесса

45. В целях совершенствования управления программами и их осуществления, а также более эффективного содействия управлению по результатам в рамках всего Секретариата я предложил усовершенствовать процесс планирования по программам и составления бюджета по программам, включая переход на годовой бюджет по программам начиная в 2019 года — с предлагаемого бюджета по программам на 2020 год². Генеральная Ассамблея в своей резолюции 72/266 А утвердила переход на экспериментальной основе на годовой бюджет по программам, представляемый и рассматриваемый в трех частях. В целях содействия переходу к новому формату в течение 2019 года проводились семинары с участием подразделений, финансируемых по линии регулярного бюджета, и около 1500 руководителей программ приняли активное участие в обсуждении вопросов ориентированного на результаты планирования по программам. От руководителей программ были получены положительные отзывы относительно изменений в этом процессе и представлении бюджета в результате внедрения нового подхода.

46. Реализация ожидаемых выгод требует также поддержки нового подхода со стороны Генеральной Ассамблеи. В соответствии с резолюцией 72/266 А после завершения полного бюджетного цикла 2020 года в 2022 году будет проведен обзор процесса составления бюджета по программам, по итогам которого Ассамблея на ее семьдесят седьмой сессии примет решение о введении годового бюджета. В промежуточный период в процесс планирования по программам и составления бюджета по программам был внесен ряд корректировок в соответствии с резолюцией 74/251. Подход и формат, использовавшиеся при подготовке предлагаемого бюджета по программам на 2021 год, были рассмотрены и одобрены с участием государств-членов, и в результате предлагаемый бюджет по программам теперь включает дополнительные результаты и показатели эффективности, а также была улучшена форма представления финансовой информации. Кроме того, в предлагаемом бюджете по программам содержится всеобъемлющий отчет о работе Организации по широкому спектру направлений и более конкретная информация о ее вкладе в осуществление Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и достижение целей в области устойчивого развития.

47. Одновременно с этим Организация добилась значительного прогресса в реализации моего стремления к обеспечению транспарентности и подотчетности посредством осуществления проекта по внедрению дополнительного модуля 2 системы «Умоджа». Теперь руководители программ могут фиксировать намеченные планы по программам, включая запланированные результаты и мероприятия, и сопоставлять ход их осуществления с соответствующими показателями эффективности, причем все это можно делать в системе «Умоджа». Кроме того, была разработана информационная панель, которая в удобном для пользователя виде объединяет информацию о стратегических планах и выполнении программ с данными об использовании бюджетных средств и выполнении должностей. Эта информационная панель дает целостное представление о плане по программе и обеспечивает увязку ресурсов с результатами и мероприятиями. Она помогает руководителям увязывать использование ресурсов с ходом осуществления программ и использует общеорганизационные стандарты данных для обеспечения

² A/72/492/Add.1.

легкой визуализации связи между работой подразделения и использованием им ресурсов.

48. Что касается бюджетов миротворческих операций, то бюджетные сметы, которые в прошлом представлялись Контролеру через другие департаменты в Центральных учреждениях, теперь представляются руководителями миссий непосредственно Контролеру в соответствии с системой прямого делегирования полномочий. Миротворческие операции в целом удовлетворены более упорядоченной процедурой и возросшей ответственностью за свои бюджеты, что находит также отражение в непосредственном участии руководителей миссий в представлении и защите предлагаемых бюджетов в Консультативном комитете по административным и бюджетным вопросам и Пятом комитете Генеральной Ассамблеи. Кроме того, последовавшее за этим сокращение общей продолжительности бюджетного процесса способствовало своевременному представлению документов для заседаний на рассмотрение Пятого комитета в ходе второй части его возобновленной семьдесят четвертой сессии.

Информационно-коммуникационные технологии

49. Создание Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамента оперативной поддержки дало возможность объединить прежде раздельные структуры в области ИКТ на местах и в Центральных учреждениях в единое подразделение — Управление информационно-коммуникационных технологий — в целях оказания более эффективной поддержки всему Секретариату, содействия обеспечению функциональной совместимости систем и снижения рисков в области кибербезопасности. Полученные на сегодняшний день выгоды включают стандартизацию технологий в рамках всего Секретариата, сокращение числа отдельных платформ и систем, которые необходимо поддерживать, расширение использования облачных технологий и укрепление потенциала для противодействия угрозам в области кибербезопасности. Кроме того, в 2019 году была создана упорядоченная архитектура управления ИКТ для устранения недостатков, ранее выявленных надзорными органами, и отражения новой архитектуры управления в Центральных учреждениях. Стратегическое руководство деятельностью в области ИКТ на глобальном уровне теперь обеспечивает новый руководящий комитет по ИКТ, возглавляемый совместно заместителями Генерального секретаря из Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамента оперативной поддержки.

50. После передачи системы координаторов-резидентов в ведение Секретариата Управление информационно-коммуникационных технологий сосредоточило свои усилия на обеспечении большей функциональной совместимости систем между Секретариатом и учреждениями, фондами и программами системы Организации Объединенных Наций. Поэтапно внедряются технические решения, чтобы обеспечить возможность для налаживания связей между подразделениями, что позволяет персоналу организаций системы Организации Объединенных Наций получать доступ к информационным услугам и платформам для сотрудничества других организаций системы Организации Объединенных Наций. На сегодняшний день примерно 92 000 сотрудников Организации Объединенных Наций и связанных с ней организаций, главным образом Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), ЮНИСЕФ, ВПП, Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев, Ближневосточного агентства Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ и Структуры Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (Структуры «ООН-женщины»), получили доступ к

платформам Секретариата для сотрудничества и обмена файлами, и около 54 000 сотрудников Секретариата имеют доступ к платформам указанных подразделений. Постепенно доступ предоставляется и другим организациям системы Организации Объединенных Наций. Одновременно с этим Управление информационно-коммуникационных технологий оказывает поддержку Управлению по координации деятельности в целях развития в создании страновых групп по сотрудничеству, с тем чтобы координаторы-резиденты могли содействовать межучрежденческому сотрудничеству.

51. Пандемия COVID-19 стала серьезной проверкой для нового комплексного подхода в области ИКТ. Стратегические решения и инвестиции Секретариата, в частности в связи с переходом на облачные технологии и выбором информационной платформы, имели огромное значение для обеспечения бесперебойного функционирования в течение этого периода, равно как и укрепление потенциала Управления информационно-коммуникационных технологий по осуществлению общеорганизационных проектов в масштабах всего Секретариата после проведения реформ системы управления. Развертывание в сентябре 2019 года нового комплексного пакета программного обеспечения, который позволяет работать и осуществлять коммуникацию и взаимодействие из любого места и решает ряд сложных проблем, связанных с функциональной совместимостью систем, информационной безопасностью и управлением информацией, доказало свою эффективность в обеспечении бесперебойной работы Организации, даже когда возникла необходимость в кратчайшие сроки в обязательном порядке перевести большинство сотрудников Секретариата на удаленную работу.

Архитектура поддержки

52. На момент проведения реформы системы управления Секретариат страдал от фрагментированности системы поддержки, когда различные подразделения, по-разному связанные с двумя прежними департаментами управленческой поддержки в Центральных учреждениях, зачастую применяли совершенно разные подходы к рабочим процессам и стандарты. Еще больше ситуацию осложнила постепенная передача Секретариату ответственности за поддержку системы координаторов-резидентов в соответствии с проводимыми мною реформами системы развития.

53. В 2019 году Департамент оперативной поддержки приступил к осуществлению многолетней инициативы по согласованию рабочих процессов в ряде ключевых областей в рамках всего Секретариата в целях содействия оказанию последовательной оперативной поддержки независимо от подразделения, оказывающего или получающего поддержку; обеспечения всесторонней поддержки на местах всем подразделениям Секретариата при сокращении дублирования усилий; достижения экономии за счет масштаба посредством использования децентрализованного подхода к управлению; и выработки единого подхода к партнерским соглашениям для предоставления услуг в тех местах, где нет оперативного присутствия Секретариата. Работа в рамках этой инициативы продолжается, что свидетельствует об уровне фрагментированности в масштабе всего Секретариата. Тем не менее принципы этой инициативы остаются основой для получения возможных преимуществ, и в ряде областей удалось добиться ощутимого прогресса в том, чтобы задействовать существующий потенциал по оказанию поддержки.

54. Один из ключевых аспектов моего нового подхода к делегированию полномочий заключается в той роли, которую играет Департамент оперативной поддержки в назначении в Секретариате поставщиков услуг для выполнения решений, которые были приняты в рамках делегированных полномочий в

подразделениях, не располагающих необходимым внутренним потенциалом. На основе всеобъемлющего анализа существующих соглашений о поддержке в рамках всего Секретариата Департамент обеспечивает назначение хорошо зарекомендовавших себя поставщиков оперативных услуг для оказания поддержки всем подразделениям в Секретариате без необходимости наращивания экспертного потенциала и потенциала в области поддержки.

55. В целях дальнейшего содействия более эффективному и действенному обеспечению ресурсами процессов оперативной поддержки Отдел специальной деятельности Департамента оперативной поддержки в сотрудничестве с Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби и Управлением по координации деятельности в целях развития приступил в 2019 году к передаче из ПРООН в Секретариат не привязанных к конкретному месту услуг операционной поддержки для канцелярий координаторов-резидентов. В течение 2020 года был расширен спектр операционных услуг, предоставляемых без привязки к конкретному месту Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби в качестве единственного поставщика услуг для системы координаторов-резидентов. Кроме того, в рамках первоначального этапа весь спектр услуг поддержки, оказываемых с привязкой к конкретному месту, или на местах, стал доступен 17 канцеляриям координаторов-резидентов, что позволяет задействовать потенциал поддержки, имеющийся в отделениях и миссиях, в масштабах всего Секретариата.

56. Секретариат намерен также расширять сотрудничество с соответствующими учреждениями, фондами и программами в целях создания единой совместной сети механизмов поддержки, которая будет оказывать более эффективную поддержку небольшим и отдаленным операциям Секретариата и будет получать более эффективную поддержку со стороны страновых групп Организации Объединенных Наций в условиях отсутствия поблизости потенциала оперативной поддержки Секретариата.

57. Одним из ключевых элементов стратегии Секретариата по обеспечению наличия потенциала для удовлетворения уникальных, специфических, временных или экстренных потребностей в оперативной поддержке являются партнерские связи. Ключевые цели усилий в этом направлении по-прежнему заключаются в создании постоянно действующих механизмов, которые можно было бы легко задействовать, а также в обеспечении функциональной совместимости систем и возможностей для совместного развития навыков. Консолидация вспомогательных операций в рамках Департамента оперативной поддержки обеспечила более целостную основу для поиска необходимых решений в соответствующих областях. Одной из ключевых областей, которой по-прежнему уделяется внимание с момента реализации моей новой парадигмы управления, является укрепление партнерских отношений с региональными организациями и со странами, предоставляющими воинские и полицейские контингенты. Новый и специализированный потенциал по оказанию поддержки партнерам, сформированный в рамках Отдела специальной деятельности, позволил Секретариату улучшить поддержку, оказываемую им другим организациям, в частности Африканскому союзу. В 2019 году Отдел содействовал проведению семинара для профильных экспертов из Секретариата и Комиссии Африканского союза для укрепления взаимопонимания между двумя организациями. Этот семинар включал совместную работу по планированию, посвященную созданию моделей координации, улучшению сотрудничества и повышению функциональной совместимости систем в рамках ориентированных на оказание поддержки партнерских связей между Организацией Объединенных Наций и Африканским союзом. Кроме того, Отдел играл ведущую роль в проведении совместно с Европейской комиссией обсуждения в целях содействия обеспечению функциональной

совместимости систем и поощрения сотрудничества, включая возможный переход от оказания материально-технической поддержки к миротворческой операции. В результате реорганизации системы управления в Центральном учреждении удалось расширить сферу охвата проекта трехстороннего партнерства, начатого при прежнем Департаменте полевой поддержки и в настоящее время находящегося в ведении Отдела, путем включения в нее дополнительных функциональных областей, в том числе медицинской подготовки. Этот проект направлен на создание специализированного и пользующегося большим спросом потенциала по оказанию поддержки миротворческим операциям, который наиболее эффективным образом обеспечивают страны, предоставляющие воинские и полицейские контингенты. С 1 января 2019 года проект осуществляется через региональные центры, в том числе в Западной Африке и Юго-Восточной Азии, а также на местах в странах, участвующих в его осуществлении.

III. Замечания

58. Значительный прогресс достигнут почти по всем вопросам, которые я осветил в своем первоначальном докладе об изменении парадигмы управления (A/72/492). Работа, проделанная к настоящему времени, была признана Комиссией ревизоров по итогам ее недавней ревизии хода осуществления реформы системы управления (A/75/5 (Vol. I), разд. II.E). Это достижение не должно отодвигать на второй план тот факт, что создание новых департаментов и внедрение новых методов работы в рамках децентрализованной структуры были сопряжены с трудностями, в частности в свете сохраняющихся проблем с ликвидностью, с которыми Секретариат сталкивался в течение 2018 и 2019 годов. Любая подобная инициатива в области управления изменениями является сложным и хлопотным делом, требующим времени для того, чтобы оформились новые структуры, устоялись новые методы работы и, что самое важное, укоренились изменения в культуре. После того, как завершилась реорганизация и у сотрудников появилось достаточно времени для освоения нового подхода, началась серьезная работа в оставшихся критически важных областях реформы, в частности в области управления людскими ресурсами. Все эти усилия крайне важны для сохранения профессионального, гибкого и мотивированного штата работников, оказания поддержки сотрудникам, работающим в сложных условиях, и в конечном счете обеспечения того, чтобы Организация Объединенных Наций была в состоянии эффективно выполнять свои мандаты и добиваться результатов для тех, кто зависит от ее работы. Кроме того, государствам-членам были представлены предложения по целому ряду вопросов управления людскими ресурсами — по таким аспектам, как справедливое географическое распределение, а также поправки к Положениям и правилам о персонале, по которым решение Генеральной Ассамблеи еще не принято.

59. Создание Отдела по реорганизации рабочих процессов и подотчетности позволило также внедрить новые или укрепить существующие функции в архитектуре управления в Центральном учреждении. В силу новизны этих функций в Секретариате и необходимости создания Отдела с нуля возникли задержки в достижении прогресса в выполнении некоторых обязательств в области подотчетности и транспарентности. Комиссия ревизоров вынесла ряд соответствующих рекомендаций, с которыми Секретариат согласился и которые в настоящее время выполняются. Я буду продолжать информировать Ассамблею о прогрессе в этой области в контексте моего ежегодного доклада об успехах на пути к системе подотчетности.

60. Серьезным ограничением в деле оказания консультативной и оперативной поддержки является отсутствие подходящего решения в области управления взаимоотношениями с клиентами для обеспечения эффективной обработки просьб клиентов, причем эта проблема признана также Комиссией ревизоров. В настоящее время ведется работа по поиску подходящего решения, которое позволит на систематической основе отслеживать просьбы об оказании поддержки, контролировать сроки и активно анализировать характер проблем для разработки более целенаправленных оперативных руководящих указаний и оказания индивидуализированной поддержки.

61. В 2020 году ответные меры в связи с пандемией COVID-19 повлияли на сроки реализации многих выгод, но пандемия оказалась также своевременной проверкой реформы системы управления. Различные меры, такие как более широкое делегирование полномочий, внедрение системы управления цепью снабжения, интеграция ИКТ и другие элементы реформы системы управления, позволили Секретариату продолжать беспрепятственно выполнять свои мандаты, несмотря на ограничения, налагаемые правительствами принимающих стран при реализации мер в связи с пандемией на местном и национальном уровнях. В то же время проблемы, связанные с удаленным функционированием во время пандемии, обусловили настоятельную необходимость дальнейшей оптимизации процессов, отказа от требований в отношении физических подписей для многочисленных административных процедур и сохранения приверженности непрерывной подготовке и повышению квалификации персонала.

62. Следует также напомнить, что разработка новой архитектуры управления в Центральных учреждениях и обеспечение ее ресурсами, в том числе в плане разделения обязанностей и распределения ресурсов между Департаментом по стратегии, политике и контролю в области управления и Департаментом оперативной поддержки, осуществлялись на основе допущения о том, что будет одобрена модель глобального обслуживания и с января 2019 года начнут функционировать четыре предлагаемых центра обслуживания (см. [A/72/801](#) и [A/72/801/Add.1/Rev.1](#)). Однако Генеральная Ассамблея отложила принятие решения по этому предложению на своих семьдесят второй, семьдесят третьей и семьдесят четвертой сессиях. Заблаговременное одобрение модели глобального обслуживания позволило бы в полной мере воспользоваться всеми ожидаемыми выгодами, обусловленными консолидацией в центрах совместного обслуживания операционных, кадровых и финансовых функций без привязки к конкретному месту. Сохраняющаяся неопределенность в отношении будущего модели глобального обслуживания является наихудшим из всех возможных вариантов, поскольку это не позволяет Секретариату создать предлагаемые центры обслуживания и вместе с тем делает невозможной эффективную разработку альтернативных средств для надлежащего оказания операционной поддержки, ответственность за которую изначально предполагалось возложить на центры обслуживания. Поскольку новая архитектура управления уже создана, возможно, потребуется вернуться к обсуждению для изучения вопроса о том, какая архитектура системы обслуживания будет наиболее подходящей для Секретариата в рамках новой системы делегирования полномочий, особенно с учетом новых условий работы, введенных с начала пандемии COVID-19.

63. Несмотря на проблемы и растущие трудности, с которыми пришлось столкнуться в 2019 и 2020 годах, большинство показателей системы управления реализацией выгод свидетельствуют о том, что в реализации ожидаемых выгод был достигнут ощутимый прогресс. Прогресс, которого удалось добиться к настоящему времени, несмотря на сложные условия, подтверждает логику и структуру двух новых департаментов, представленные в моем первоначальном докладе об изменении парадигмы управления в Организации Объединенных Наций

(A/72/492). Я благодарю Генеральную Ассамблею за ее неизменную поддержку и высоко оцениваю усилия сотрудников и руководства Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления и Департамента оперативной поддержки за их напряженную и самоотверженную работу по подготовке и осуществлению реформы системы управления в течение последних двух лет.

IV. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее

64. Генеральной Ассамблее предлагается принять настоящий доклад к сведению.
