Организация Объединенных Наций A/68/697

Генеральная Ассамблея

Distr.: General
8 January 2014
Russian
Original: English

Шестьдесят восьмая сессия
Пункт 132 повестки дня
Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

Третий доклад об успехах на пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря

Резюме

В соответствии с просьбой, содержащейся в резолюции 67/253 Генеральной Ассамблеи, Генеральный секретарь имеет честь препроводить Ассамблее доклад об успехах, достигнутых на пути к внедрению системы подотчетности. В настоящем докладе государствам-членам сообщается о мерах, принятых и запланированных Генеральным секретарем для укрепления подотчетности во исполнение означенной резолюции. В нем разъясняется также, каким образом различные инициативы, о которых шла речь в его ежегодных докладах о подотчетности и смежных докладах, выступают частью всеобъемлющего процесса перемен, призванного обеспечить более высокую степень подотчетности в Организации Объединенных Наций и наладить более эффективное управление ею.

14-20232 (R) 130214 180214

Просьба отправить на вторичную переработку

I. Введение

1. Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 67/253, в которой Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря доложить ей об осуществлении этой резолюции на первой части ее возобновленной шестьдесят восьмой сессии.

2. В докладе приводится обзор того, как различные инициативы в области подотчетности и смежных реформ формируют всеобъемлющий процесс, призванный обеспечить более высокую степень подотчетности в Организации Объединенных Наций и наладить более эффективное управление ею. В ответ на конкретные просьбы Генеральной Ассамблеи в него включен план действий по поэтапному внедрению управления, ориентированного на результаты, приводится обновленная информация об осуществлении общеорганизационного управления рисками и охарактеризован прогресс, достигнутый с момента опубликования предыдущего доклада о подотчетности (A/67/714) в ряде областей, как констатировал Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам в своем докладе Генеральной Ассамблее по связанной с этим тематике (A/67/776).

II. Обзор

3. Подотчетность представляет собой краеугольный камень эффективно функционирующей и пользующейся доверием организации. Именно по этой причине Генеральный секретарь тесно взаимодействует со всеми структурами Организации Объединенных Наций в деле реализации ряда кардинальных инициатив, которые обеспечат укрепление системы подотчетности и позволят Организации более эффективно выполнять свои мандаты при надлежащем освоении имеющихся у нее ресурсов.

4. За последние несколько лет Генеральный секретарь представил Генеральной Ассамблее ряд докладов о подотчетности (см., например, A/60/312, A/60/846/Add.2 и A/62/701). Но лишь с принятием резолюции 64/259 Ассамблея, опираясь на предложение Генерального секретаря (см. A/64/640, пункт 10), утвердила определение подотчетности для Секретариата, в котором установлены различные компоненты системы подотчетности и обозначена взаимосвязь между ними, как показано на рисунке I.

Рисунок I
Система подотчетности Секретариата Организации Объединенных Наций

5. В резолюции 64/259 Ассамблея просила также Генерального секретаря предпринять ряд шагов с целью укрепить подотчетность в рамках всей Организации и доложить об осуществлении этих шагов на следующей сессии Ассамблеи. Этот мандат положил начало важному диалогу по вопросам подотчетности с государствами-членами, в рамках которого Секретариат ежегодно представляет о проделанной в этой связи работе, а государства-члены принимают резолюции, предписывающие Секретариату принимать различные меры для укрепления его системы подотчетности и докладывать о них на последующей сессии Ассамблеи (см. последние доклады A/66/692 и A/67/714 резолюции 66/257 и 67/253 Ассамблеи).

6. В настоящем докладе (третьем по счету, посвященном подотчетности) государствам-членам сообщается о мерах, принятых Генеральным секретарем для укрепления подотчетности во исполнение резолюции 67/253 Ассамблеи, а также разъясняется, каким образом различные инициативы, о которых шла речь в его ежегодных докладах о подотчетности — и прочих докладах, касающихся этой темы, — выступают частью всеобъемлющего процесса, призванного обеспечить более высокую степень подотчетности в Организации Объединенных Наций и наладить более эффективное управление ею.

A. Составные элементы более подотчетной Организации Объединенных Наций

7. В своем докладе от 29 января 2010 года (A/64/640, пункт 6) Генеральный секретарь заявил, что «укрепление системы подотчетности в организации, столь многогранной, как Организация Объединенных Наций, — дело трудное, и ему нет конца». В этой связи Секретариатом реализован (или реализуется) ряд инициатив, которые можно разбить на следующие категории.

Более четкий акцент на эффективности и результативности

8. В своем втором докладе (A/67/714) Генеральный секретарь предложил концептуальные рамки управления, ориентированного на результаты. В ответ на это предложение в своей резолюции 67/253 Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря приступить к поэтапному внедрению концептуальных рамок и разработать план действий по совершенствованию процесса управления, ориентированного на результаты. Этот план действий, изложенный в разделе III настоящего доклада, вкупе с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС) и внедрением второй очереди системы «Умоджа» позволит существенно усовершенствовать цикл планирования, бюджетирования, мониторинга и оценки работы Организации.

9. Кроме того, с 2010 года был выдвинут ряд инициатив с целью повысить эффективность работы и подотчетность старших руководителей. Эти меры предусматривают распространение системы индивидуальных договоров на руководителей полевых миссий, перестройку договоров старших руководителей с целью отразить главные компоненты, включенные в определение подотчетности, и укрепление системы управления эффективностью, применимой к персоналу на всех уровнях и подлежащей дальнейшей корректировке, которая будет представлена Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят девятой сессии.

Совершенствование управления и надзора

10. Различные инициативы по этой категории предусматривают, среди прочего, пересмотр роли Комитета по вопросам управления и Совета по служебной деятельности руководителей с целью возложить на них более существенную ответственность за консультирование Генерального секретаря по вопросам управления Организацией и проведение тщательного анализа замечаний и рекомендаций надзорных органов старшими руководителями с целью обеспечить, чтобы они учитывались в процессе управления и своевременно и эффективно реализовывались. Кроме того, администрация ведет непрерывный диалог с надзорными органами в целях обмена мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес, и чтобы совместными усилиями укрепить управление Организацией.

11. Важно отметить также прогресс, достигнутый Секретариатом в деле общеорганизационного управления рисками. Стратегические рамки уже приняты, общесекретариатская оценка будет завершена в первом квартале 2014 года, и план действий в этой области включен в раздел IV настоящего доклада. Кроме того, руководители миротворческих и специальных политических миссий продолжают применять практику регулирования рисков при принятии решений, а

финансовым директорам предписано составлять отчетные письма по окончании каждого финансового периода.

12. Были также усовершенствованы системы отчетности об управлении, призванные снабдить руководителей важной информацией для принятия решений (например, отчет об управлении людскими ресурсами и финансовые отчеты, которые обсуждаются Комитетом по вопросам управления). В этой области Организация перейдет на новый качественный этап по мере реализации МСУГС и системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

13. Наконец, был достигнут существенный прогресс в укреплении этики и добросовестности в Организации и в областях коммуникаций и транспарентности, включая портал подотчетности в iSeek, наличие на iSeek договоров старших руководителей и ежегодных отчетов о проделанной работе и опубликование всех отчетов о ревизиях и оценках надзорных органов на их вебсайтах[1].

Совершенствование управления и администрации

14. В этой области Организация также добилась больших успехов с 2010 года. Внедрение единой серии правил о персонале, которая объединила три ранее применимых комплекта правил, способствовало укреплению подотчетности в силу того, что персонал на всех уровнях должен соответствовать одним и тем же стандартам в плане поведения и эффективности. Кроме того, внедрение системы «Инспира» в области управления людскими ресурсами, а также проведение реформ применительно к закупкам способствовали повышению транспарентности и подотчетности в рамках всех этих процессов. Был достигнут также существенный прогресс в сфере операций по поддержанию мира. Например, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевых операций рассматривают рекомендации по итогам оценки мер управления и контроля в рамках операций по поддержанию мира. Кроме того, они внедрили комплексный механизм контроля за поведением и дисциплиной, добились прогресса в разработке политики обеспечения подотчетности в плане поведения и дисциплины в полевых миссиях и разрабатывают руководство по стандартам подотчетности в случае совершения уголовно наказуемых деяний.

B. Международные стандарты учета в государственном секторе и «Умоджа»: повышение подотчетности, совершенствование управления и ужесточение надзора

15. Внедрение МСУГС и «Умоджи» выступает краеугольным камнем охарактеризованного выше прогресса и способствует дальнейшему укреплению подотчетности Организации в областях результативности и эффективности, управления и надзора и более эффективного хозяйствования и администрации, как показано на рисунке II. Эти две важные инициативы по трансформации по-

[1] В своей резолюции 67/258 Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря поручить Управлению внутреннего надзора опубликовать к 31 декабря 2014 года на вебсайте Управления на экспериментальной основе отчеты о ревизии за период по 1 июля 2013 года. Окончательное решение о продолжении этой практики ожидается принять в контексте обзора мандата Управления внутреннего надзора на шестьдесят девятой сессии Генеральной Ассамблеи.

ложения дел позволят существенно изменить то, как строится работа в Секретариате за счет увеличения объема своевременной и полной информации, что позволит быстрее принимать решения и эффективнее оказывать услуги за счет улучшения планирования и осуществления мероприятий и более точной оценки результатов. Кроме того, эти два проекта, лежащие в основе прилагаемых Организацией усилий по совершенствованию административных процессов, привнесут элементы постоянных перемен, в силу которых Организация должна будет согласовывать и развивать свои методы работы, а сотрудники — обновлять свои навыки в различных областях. Существенно увеличится также потенциал государств-членов в плане осуществления надзорных функций.

Рисунок II

«Умоджа» и Международные стандарты учета в государственном секторе как основа более подотчетного Секретариата

Международные стандарты учета в государственном секторе

16. Стандарты учета системы Организации Объединенных Наций (СУСООН) были разработаны в начале 1990-х. годов с учетом нужд Организации Объединенных Наций на основании решения 46/445 Генеральной Ассамблеи. Этих стандартов теперь недостаточно, чтобы решить законные проблемы, возникающие у тех, кто задействован в определении параметров деятельности Организации Объединенных Наций, и удовлетворить их потребности в транспарентности и информации.

17. В резолюции 60/283 Генеральная Ассамблея утвердила принятие МСУГС, основанных на методе начисления. Эти стандарты были разработаны в независимом порядке конкретно для государственного сектора и более точны и подробны, нежели СУСООН, что существенно снижает вероятность непоследовательного толкования.

18. В дополнение к пяти ключевым преимуществам, обозначенным Генеральным секретарем (см. A/60/846/Add.3, пункт 15), принятие МСУГС Организацией Объединенных Наций будет способствовать подотчетности благодаря более тщательному анализу и отлаживанию эффективности и совершенствованию управления и надзора, как охарактеризовано ниже:

- введение учета на основе принципов начислений как такового отражает приверженность поощрению повышенной подотчетности и совершенствованию управления финансовыми ресурсами Организации. Такой анализ позволяет Организации отчитываться о достигнутых результатах на последовательной и сопоставимой основе. Кроме того, подготовка финансовых отчетов сообразно с этой системой, давая более четкую картину обязательств Организации (как то оклады и надбавки, выплачиваемые персоналу), позволяет всем заинтересованным сторонам получить более всеобъемлющее представление о финансовом положении Организации, исполнении ею своих обязательств и наличных потоках и лучше оценить, насколько эффективно Организация использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы;

- МСУГС повышают транспарентность, предписывая отражение или обозначение большего числа финансовых сделок либо в финансовых ведомостях (как то описи имущества, нематериальные активы, счета к оплате, накопленные пенсионные права и т. д.), либо в примечаниях к финансовым ведомостям. Кроме того, независимые стандарты, подобные МСУГС, выверены третьими сторонами и обязывают участвующие организации улучшать свою хозяйственную практику;

- высококачественная финансовая отчетность, предписываемая МСУГС, способствует обоснованности решений, что ведет к совершенствованию управления, хозяйствования, повышению транспарентности и доверия и к расширению имеющихся у государств-членов возможностей осуществлять свои надзорные функции и следить за подотчетностью Организации;

- финансовая информация представляется чаще (ежегодно, а не раз в два года), что повышает способность руководства и государств-членов более эффективно контролировать финансовые ресурсы Организации, выявлять ключевые тенденции и отклонения и, когда необходимо, вводить своевременные коррективные меры;

- наконец, обеспечивая более всеобъемлющую информацию об издержках и надежную информацию о финансовых ведомостях, МСУГС выступает катализатором совершенствования управления, ориентированного на результаты.

«Умоджа»

19. Количественные и качественные достоинства «Умоджи» были охарактеризованы Генеральным секретарем в предыдущих докладах Генеральной Ассамблее (см. A/64/380, разд. II; A/65/389, разд. II; A/66/381, разд. IV.D; A/67/360, разд. III.G, и A/68/375, разд. III.F). Настоящий доклад дает возможность глубже разъяснить, каким образом «Умоджа» будет способствовать повышению подотчетности и транспарентности в Организации, а именно:

- *более комплексные процессы управления*. Полномасштабное внедрение «Умоджи» (основы, первая и вторая очереди) охватит наиболее важные управленческие сферы операций Организации. Оно обеспечит руководству комплексную и подробную картину общей эффективности различных функциональных областей работы Организации, высветив существующую между ними взаимозависимость того, как эффективность отдельных областей влияет на общую эффективность работы Организации. Это даст возможность принять своевременные коррективные меры и привлечь к ответу тех руководителей, работа которых, возможно, не отвечает ожиданиям;

- *повышение транспарентности и более эффективное управление рисками*. Составление более комплексной картины эффективности работы Организации, вместо почерпывания информации из разных имеющихся источников информации, повысит транспарентность финансового положения и эффективности Организации, облегчит введение коррективных мер и повысит эффективность процесса управления рисками;

- *совершенствование управления и повышение эффективности хозяйствования*. «Умоджа» предоставит более точную и актуальную информацию об эффективности работы и хозяйствовании, что обеспечит совершенствование управления, углубление обоснованности принятия решений и повышение эффективности;

- *последовательное толкование и применение всех положений, правил, стратегий и принципов, касающихся распоряжения ресурсами*. Одна из главных опасностей для функционирования такой глобальной организации, как Секретариат, заключается в том, что управление многими ее процессами и процедурами может осуществляться без эффективных инструментов обеспечения их соблюдения и при наличии различных толкований, ибо это может приводить к сбоям в надзоре и ошибкам с последующими финансовыми убытками для Организации (например, в виде перерасхода или судебных издержек). Функционируя в качестве единой платформы, «Умоджа» будет обеспечивать единое толкование положений, правил и политики, связанных с распоряжением ресурсами, способствуя формированию систем более эффективного контроля и проверки;

- *повышение экономичности операций*. За счет консолидации большей части данных, используемых Организацией, в рамках единой платформы и обеспечения увязки рабочих процессов «Умоджа» позволит добиться значительной экономии расходов и повышения производительности. Например, «Умоджа» даст руководителям Организации Объединенных Наций возможность получать надлежащие ресурсы в нужном месте и в нужное время, что улучшит управление материальными запасами, повысит обоснованность процесса закупок и сведет к минимуму недоработки;

- *более эффективные рабочие процедуры*. «Умоджа» выступает катализатором внедрения и принятия новых методов работы. Пересмотр ряда рабочих процедур способствует улучшению практики управления Организацией, обеспечивая большую эффективность и более четкое разделение обязанностей и делегирование полномочий за счет привязки доступа пользователей к полномочиям конкретных людей;

- *содействие разработке целостной и неизменно комплексной стратегии в области информационно-коммуникационных технологий*. Внедрение «Умоджи» станет катализатором разработки комплексной стратегии в области информационно-коммуникационных технологий, во главу угла которой будет поставлена реализация мандатов Организации при необходимой поддержке «Умоджи»;

- *совершенствование процессов ревизии и сокращение возможностей неадекватного управления*. «Умоджа» облегчит сбор и представление любой информации, необходимой ревизорам и/или следователям. Кроме того, будет легче определить и понять, кто имел доступ к каким данным и/или решениям и как такой доступ был использован;

- *«Большие данные»: улучшение надзора и управления*. Проект «Большие данные» будет внедрен в Секретариате в контексте осуществления «Умоджи». Эта платформа позволит Секретариату вести проработку данных и откроет для руководства и внутренних ревизоров новые возможности анализа рабочих процессов. Например, руководители и ревизоры смогут анализировать не только выборку контингента, но и весь контингент целиком. Кроме того, «Умоджа» обеспечит значительный шаг вперед в плане надежности информации благодаря созданию «единственно верного варианта»;

- *совершенствование управления, ориентированного на результаты*. Полномасштабная реализация «Умоджи» (основы, первая и вторая очереди) позволит усовершенствовать управление, ориентированное на результаты, за счет привязки результатов к освоению ресурсов.

III. Управление, ориентированное на результаты

A. Мандаты

20. Сообразно со вторым докладом Генерального секретаря (A/67/714) Генеральная Ассамблея в пунктах 5 и 6 своей резолюции 67/253 просила Генерального секретаря приступить к поэтапному внедрению системы управления, ори-

ентированного на результаты, и доработать систему управления, ориентированного на результаты.

21. Для изыскания средств реализации этих мандатов заместитель Генерального секретаря по вопросам управления созвал рабочую группу по вопросам управления, ориентированного на результаты, в составе которой широко представлены функциональные подразделения, отвечающие за различные области деятельности Организации[2]. Выводы и рекомендации рабочей группы изложены ниже. Важно отметить, что, хотя Секретариат приложит все усилия к реализации этих рекомендаций сообразно с поэтапным подходом, некоторые рекомендации потребуют дополнительных ресурсов помимо тех, которые сейчас имеются в распоряжении Секретариата. Этим обусловлены предлагаемые сроки осуществления — два двухгодичных периода.

B. Выводы и рекомендации рабочей группы по вопросам управления, ориентированного на результаты

22. Выводы и рекомендации рабочей группы по вопросам управления, ориентированного на результаты, с указанием ответственных подразделений и сроков осуществления изложены в таблице ниже.

Тем/вывод	*Рекомендация*	*Ответственное подразделение*	*Сроки осуществления*
Приверженность высшего руководства Члены рабочей группы пришли к согласию о важности руководящей роли и создания надлежащего настроя «наверху» для прогресса в деле реализации управления, ориентированного на результаты	Генеральному секретарю надлежит развернуть на высоком уровне пропагандистскую кампанию с целью продемонстрировать старшим руководителям и персоналу необходимость того, чтобы Организация в большей степени ориентировалась на достижение четко обозначенных результатов	Канцелярия Генерального секретаря (при основной поддержке Департамента по вопросам управления и Департамента общественной информации)	2014–2017 годы
	Совету по служебной деятельности руководителей надлежит уделить особое внимание совместной оценке эффективности работы организаций и служебной эффективности их старших руководителей сообразно с разделом 1 бюллетеня Генерального секретаря, в котором определяется круг полномочий Совета (ST/SGB/2013/2)[a]	Совет по служебной деятельности руководителей (при основной поддержке Департамента по вопросам управления)	2014–2017 годы

[2] В составе рабочей группы представлены Канцелярия заместителя Генерального секретаря (Председатель), Управление по планированию программ, бюджету и счетам и Управление людских ресурсов в Департаменте по вопросам управления, Департамент операций по поддержанию мира, Департамент по экономическим и социальным вопросам, Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК), Управление по координации гуманитарных вопросов, Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве, Управление Верховного комиссара по правам человека (УВКПЧ) и «Умоджа».

Тем/вывод	*Рекомендация*	*Ответственное подразделение*	*Сроки осуществления*
Наращивание потенциала Члены рабочей группы пришли к выводу о том, что отсутствие потенциала для внедрения управления, ориентированного на результаты, на различных его этапах (подготовка логичных рамок, лежащих в основе процессов программирования, планирования и бюджетирования, мониторинга программ, в целом управления, ориентированного на результаты, и т.д) подрывает качество управления, ориентированного на результаты, в Секретариате	Департаменту по вопросам управления в координации с соответствующими сторонами, «причастными к процессу» управления, ориентированного на результаты, надлежит организовать учебные курсы по подготовке логичных рамок, отвечающих потребностям индивидуальных департаментов и управлений, в зависимости от характера мандатов/работы: основные функции, нормативная деятельность, оперативная и/или административная работа	Управление по планированию программ, бюджету и счетам	2014–2017 годы
	Департаменту по вопросам управления в координации с соответствующими сторонами, «причастными к процессу» управления, ориентированного на результаты, надлежит разработать руководящие указания и создать возможности для подготовки по вопросам управления, ориентированного на результаты, и касательно того, как обеспечить увязку между планами работы персонала и задачами Организации[b]	Департамент по вопросам управления (Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Управление по планированию программ, бюджету и счетам и Управление людских ресурсов)	2014–2017 годы
	Департаменту по вопросам управления в координации с соответствующими сторонами, «причастными к процессу» управления, ориентированного на результаты, надлежит организовать учебные курсы по мониторингу программ и отчетности в Секретариате	Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления	2014–2017 годы
	Ответственным руководителям департаментов и управлений в качестве сторон, «причастных к процессу», надлежит организовать учебные курсы по оценке методологий и методов	Индивидуальные департаменты (при поддержке Канцелярии заместителя Генерального секретаря, Департамента по вопросам управления и Управления служб внутреннего надзора)	С третьего квартала 2014 года по 2017 год

Тем/вывод	*Рекомендация*	*Ответственное подразделение*	*Сроки осуществления*
Руководства и инструментарии Члены рабочей группы пришли к выводу о том, что для укрепления организационных и индивидуальных потенциалов управления, ориентированного на результаты, и выработки общего понимания этой концепции в Секретариате нужно разработать пособие по вопросам управления, ориентированного на результаты. Частью этого инструментария должна также стать программа сетевого обучения	Департаменту по вопросам управления надлежит разработать пособие по вопросам управления, ориентированного на результаты, включая соответствующие стратегии и практические руководящие указания по использованию подхода, ориентированного на результаты, во всех смежных областях деятельности	Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления в координации с Управлением по планированию программ, бюджету и счетам и Управлением людских ресурсов	2014–2017 годы[c]
	Департаменту по вопросам управления надлежит разработать программу сетевого обучения по вопросам управления, ориентированного на результаты	Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления в координации с Управлением по планированию программ, бюджету и счетам и Управление людских ресурсов	2014–2017 годы[c]
«Умоджа» и управление, ориентированное на результаты Поскольку рабочая группа по вопросам управления, ориентированного на результаты, состоит из старших руководителей из различных функциональных сфер Организации, их активное участие в окончательном определении рабочих требований, предъявляемых к системе «Умоджа», поможет Организации в реализации мандатов, сформулированных в пункте 5(b) резолюции 67/253	Руководящему комитету системы «Умоджа» надлежит рассмотреть вопрос о том, чтобы запросить продления мандата и обязанностей рабочей группы, с целью окончательно определить рабочие требования, предъявляемые к структуре второй очереди «Умоджи», применительно к ее взаимосвязи с управлением, ориентированным на результаты	Руководящий комитет системы «Умоджа»	2014–2017 годы

[a] В разделе 1 бюллетеня уже установлено, что основная обязанность Совета заключается в мониторинге служебной деятельности старших руководителей и глав миссий применительно к достижению поставленных целей и намеченных результатов, сформулированных в их договорах и программных и плановых документах.

[b] В разделе 6.1 административной инструкции по системе управления служебной деятельностью и профессионального роста (ST/AI/2010/5) уже указано, что «приоритеты глав департаментов/управлений/миссий отражаются в планах работы подразделений по каждому департаменту/управлению/миссии. Планы работы подразделений разрабатываются на ежегодной или двухгодичной основе сообразно с потребностями департамента/управления/ миссии».

[c] Пособие и программа сетевого обучения подлежат обновлению по завершении развертывания второй очереди «Умоджи» с целью отразить технические особенности, которые могут быть привнесены «Умоджей» в процессы планирования программ, бюджетирования, мониторинга, отчетности и оценки в Секретариате.

C. Извлеченные уроки и вызовы в связи с осуществлением управления, основанного на результатах

23. Касательно извлеченных уроков и вызовов, с которыми сталкиваются различные организации при осуществлении управления, основанного на результатах, опубликовано множество литературы как в системе Организации Объединенных Наций, так и в прочих организациях. Ниже кратко обсуждаются уроки и вызовы, имеющие наиболее непосредственное отношение к Секретариату.

Извлеченные уроки

Ресурсы

24. Осуществление управления, основанного на результатах, не может иметь форму сугубо технического мероприятия. Напротив, его надлежит рассматривать в качестве институциональной и преобразовательной инициативы, для успеха которой требуются ресурсы.

Развитие лидерских навыков у старшего руководства

25. Согласно Мейну[3], наиболее эффективной передовой практикой выступает развитие у старшего руководства лидерских навыков, т.е. достижение того, чтобы старшие руководители явно, постоянно и последовательно брали на себя ведущую роль и поддерживали управление, ориентированное на результаты, на словах и на деле.

Установление связи между управлением, ориентированным на результаты, и системами оценки эффективности работы

26. Согласно передовой практике, оценку эффективности работы надлежит проводить с учетом результатов и информации об управлении, ориентированном на результаты.

Стимулы и дестимулирующие факторы

27. Необходимо создавать стимулы к тому, чтобы руководители использовали принципы управления, ориентированного на результаты, что трудно обеспечивать в организациях, подобных Организации Объединенных Наций. Эти стимулы должны подстраиваться под управленческую практику и культуру организации. Согласно Бестер[4], не менее важно устранять формальные и неформальные дестимулирующие факторы, существование которых может препятствовать управлению, ориентированному на результаты.

Развитие потенциала

28. Подготовка по вопросам применения принципов управления, ориентированного на результаты, обязательна не только для сотрудников практического профиля и полевого персонала, но и для старшего руководства и персонала на

---

[3] John Mayne, “Best Practices in results-based management: a review of experience, a report for the United Nations Secretariat”, vol. 1, main report, July 2007.

[4] Angela Bester, “Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges: a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review”, final report, July 2012.

всех уровнях, дабы облегчить поддержку и понимание управления, ориентированного на результаты, в масштабах всей Организации. Мотивировка старших руководителей, способная обеспечить принятие ими принципов управления, ориентированного на результаты, зависит от того, признают ли они ценность расходования времени и ресурсов на приобретение и использование информации о результатах[5].

Подотчетность

29. Подотчетность крайне важна для эффективного управления, ориентированного на результаты. Такое управление вряд ли будет иметь успех без обеспечения ответственности организаций и индивидов за достижение результатов.

Вызовы

30. Когда все средства управления, ориентированного на результаты, внедрены в масштабах организации, многие из ключевых вызовов носят не технический, а организационный и поведенческий характер[6]. Кроме того, для полноценного внедрения этих организационных перемен необходимо время.

Результаты и достижения

31. Большинство организаций с успехом просчитывают и выверяют конечные результаты, ибо конечные достижения, как правило, поддаются количественной оценке и непосредственно зависят от деятельности, контролируемой руководителями программ. В Секретариате Организации Объединенных Наций, согласно положению 6.1 Положений и правил, регулирующих планирование по программам, программные аспекты бюджета, контроль выполнения и методы оценки (ST/SGB/2000/8), «Генеральный секретарь отслеживает результаты, оцениваемые в зависимости от достижения поставленных целей». В этих обстоятельствах определение и оценка достижений остаются проблематичными. Кроме того, в организации, подобной Секретариату, где некоторые из функций носят нормативный характер, может оказаться весьма сложным оценить непосредственные результаты принятых мер.

Внедрение и институционализация управления, ориентированного на результаты

32. Внедрение управления, ориентированного на результаты, в Секретариате и полная институционализация этого управленческого подхода, при котором результаты анализируются при принятии решений, обучении, повышении эффективности и подотчетности на всех уровнях, представляют собой сложную задачу, реализация которой займет время.

---

[5] David Try and Zoe Radnor, “Developing an understanding of results-based management through public value theory”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, No. 7 (2007), pp. 655–673.

[6] John Mayne, “Challenges and lessons in implementing results-based management, evaluation”, *Evaluation*, vol. 13, No. I, pp. 87–109.

Развитие культуры результатов

33. Еще одним крупным вызовом выступают развитие и поддержание культуры результатов. В числе ключевых факторов успеха нельзя не отметить важность лидерства и внедрения культуры перемен посредством учебной подготовки и стимулирования [7], а также за счет периодического обзора систем управления, ориентированного на результаты[4].

Оценка

34. Оценка выступает важнейшим компонентом цикла управления, ориентированного на результаты, но уровень ресурсов, выделяемых Секретариату для функций самооценки, недостаточен для выполнения этой задачи (см. A/68/70).

Прогресс в деле внедрения управления, ориентированного на результаты, при отсутствии необходимых ресурсов и в контексте других приоритетов

35. В нынешней финансовой ситуации Организации — и когда она одновременно осуществляет прочие инициативы по проведению кардинальных реформ в области управления, как то «Умоджа» и МСУГС, — достижение прогресса в деле внедрения управления, ориентированного на результаты, представляет собой колоссальную задачу, которую Секретариат продолжает решать посредством поэтапного подхода.

D. Мнения соответствующих органов, включая Комитет по программе и координации

36. С учетом того, когда были представлены второй промежуточный доклад Генерального секретаря (A/67/714), в котором были изложены концептуальные рамки управления, ориентированного на результаты, и нынешний доклад, консультации с Комитетом по программе и координации, испрошенные Генеральной Ассамблеей, проведены не были.

37. Неофициальные обсуждения по этому вопросу, возможно, будут проведены в контексте пятьдесят четвертой сессии Комитета в июне 2014 года.

IV. Общеорганизационное управление рисками и механизмы внутреннего контроля

Оценка рисков в масштабе Секретариата

38. В своей резолюции 67/253 Генеральная Ассамблея выразила удовлетворение в связи с достигнутыми успехами на пути к введению общеорганизационного управления рисками и планами Генерального секретаря внедрить систему оценки рисков по всему Секретариату и просила его включить информацию о результатах в следующий очередной доклад о подотчетности.

---

[7] Miguel Jimenez Pont, “Results-based management: delivering aid for trade with the beneficiaries in mind”, *International Trade Forum*, No. 4 (October-December 2011).

39. С тех пор по линии функции общеорганизационного управления рисками, которая возложена на Канцелярию заместителя Генерального секретаря по вопросам управления, продолжалось оказание содействия и консультативной помощи в различных структурах Организации в целях полного внедрения общеорганизационного управления рисками как элемента функционирования этих структур, как то Управление по наращиванию потенциала Департамента по экономическим и социальным вопросам Секретариата и ЮНЕП.

40. Кроме того, усилия по линии общеорганизационного управления рисками сосредоточены на проведении первой общесекретариатской оценки рисков, которая позволит высветить главные стратегические риски Организации и связанные с ними управленческие меры.

41. На первом этапе общесекретариатской оценки рисков были обозначены предварительные области риска посредством рассмотрения стратегических задач Организации сообразно со стратегическими рамками, обзора соответствующей документации, анализа предыдущих оценок риска и рассмотрения сквозных вопросов, вытекающих из рекомендаций надзорных органов.

42. Были проведены совещания с координаторами из каждого управления и департамента и налажена программа их обучения, дабы ознакомить их с основными концепциями общеорганизационного управления рисками и мандатами, утвержденными Генеральной Ассамблеей и Комитетом по вопросам управления, и спланировать работу на местах.

43. Для приоритизации первоначально выявленных областей риска, дополнения общей картины нарождающимися рисками и обозначения потенциальных стратегий реагирования были проведены собеседования и практические семинары практически со всеми главами департаментов и управлений и их старшими руководителями по всей Организации. Предварительные результаты оценки будут представлены Комитету по вопросам управления в первом квартале 2014 года. В предварительный реестр рисков, который будет составлен по итогам этой оценки, будут включены определения рисков, полный анализ ключевых факторов риска, описание мер контроля, уже принятых руководством, и оценка их эффективности, а также наброски потенциальных стратегий реагирования на риски.

44. По достижении Комитетом по вопросам управления общего понимания рисков и их кардинальности ответственные руководители в различных сферах деятельности Организации составят всеобъемлющие планы мониторинга рисков и реагирования на них. В этих планах будут обозначены детальные меры, которые руководство планирует ввести для дальнейшего смягчения рисков, указаны ответственные сотрудники (координаторы рисков) и определены сроки осуществления.

45. По линии функции общеорганизационного управления рисками будет осуществляться мониторинг надлежащего внедрения, обновления и ведения реестра рисков, о чем будут представляться периодические доклады Комитету по вопросам управления. Таким образом, стратегический процесс общеорганизационного управления рисками и контроля за ними будет способствовать постепенному укоренению культуры учета рисков в масштабах всей Организации.

46. Работа, проведенная на местах, побудила несколько структур (в частности, Отделение Организации Объединенных Наций в Вене/Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности и «ООН-Хабитат») приступить к незамедлительному полномасштабному внедрению общеорганизационного управления рисками в пределах их круга ведения. По завершении оценки риска в масштабах всего Секретариата функция общеорганизационного управления рисками будет продолжать поддерживать начатую работу по обеспечению общеорганизационного охвата, даже в рамках крайне ограниченных ресурсов, имеющихся сейчас в распоряжении программы.

47. В поддержку принятия эффективных рамок по линии функции общеорганизационного управления рисками будет также продолжена работа по внедрению всеобъемлющей программы коммуникаций, включая: a) сетевой курс, предлагаемый сейчас всем сотрудникам в системе «Инспира»; b) индивидуальные учебные занятия и семинары; c) посвященные общеорганизационному управлению рисками и внутреннему контролю веб-страницы на iSeek; и d) сообщество по обмену опытом на базе платформы для социальной сети Секретариата (“Unite Connections”), объединяющее порядка 130 сотрудников различных структур системы Организации Объединенных Наций и других международных организаций.

План действий

48. План действий можно резюмировать следующим образом:

- Завершение общеорганизационной оценки рисков в масштабах всего Секретариата

  Ответственное подразделение: Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления

  Срок осуществления: март 2014 года

- Анализ ее выводов Комитетом по вопросам управления

  Ответственное подразделение: Комитет по вопросам управления (по завершении работы Канцелярии заместителя Генерального секретаря)

  Срок осуществления: апрель 2014 года

- Выявление координаторов риска и составление всеобъемлющих планов мониторинга рисков и реагирования на них

  Ответственное подразделение: Комитет по вопросам управления/координаторы риска

  Срок осуществления: первый этап к июню 2014 года, затем на регулярной основе

- Отслеживание осуществления планов мониторинга рисков и реагирования на них и общей картины рисков Организации и представление об этом докладов Комитету по вопросам управления и Независимому консультативному комитету по ревизии

  Ответственное подразделение: Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления

Срок осуществления: на регулярной основе

- Коммуникационная программа общеорганизационного управления рисками: a) распространение сетевого курса в системе «Инспира»; b) планирование дальнейших индивидуальных учебных занятий и семинаров; c) дальнейшее развитие посвященных общеорганизационному управлению рисками и внутреннему контролю веб-страниц на iSeek; и d) сообщество по обмену опытом в области общеорганизационного управления рисками

  Ответственное подразделение: Канцелярия заместителя Генерального секретаря, Департамент по вопросам управления

  Срок осуществления: на регулярной основе

V. Личная подотчетность

Договоры старших руководителей

49. Совет по служебной деятельности руководителей упорядочил типовой договор на 2014 год и придал ему более стратегическую направленность, вычленив пять основных программных приоритетов для каждого старшего руководителя и трансформационных проектов реформирования системы управления («Умоджа» и МСУГС). Совет также сократил количество категорий стандартных показателей работы руководителей, оставив те, которые касаются управления людскими и финансовыми ресурсами и выполнения рекомендаций надзорных органов, относящихся к основным обязанностям руководителей высшего звена.

50. Цель этих изменений — еще больше переориентировать договор с выполнения требований на более стратегический, нацеленный на результаты подход. Кроме того, Совет надеется, что при меньшем количестве показателей старшие руководители смогут лучше следить за своей работой на протяжении года и при необходимости принимать меры для устранения недостатков. Для поддержки этих усилий сам Совет намеревается в середине года анализировать ход достижения старшими руководителями целевых показателей, предусмотренных их договорами.

51. Хотя Совет сократил общее число стандартных показателей в договорах на 2014 год, он принял решение добавить один новый показатель кадровой работы, относящийся к системе управления служебной деятельностью и профессионального роста, который составляет основу управления, ориентированного на результаты, и подотчетности. Секретариат недостаточно следует этой системе и применяет ее, что ограничивает его возможности в плане конструктивного взаимодействия с персоналом по вопросам профессионального роста и привлечения сотрудников к ответственности за неудовлетворительную работу.

52. Ситуация с достижением старшими руководителями стандартных показателей для руководства, включенных в договоры, по-прежнему неоднозначна. Так, показатель приема на работу женщин на все категории должностей увеличился с 76 процентов в 2011 году до 87 процентов в 2012 году, при этом прием женщин на должности категории С-5/Д-1/Д-2 сократился с 38 процентов в 2011 году до 27 процентов в 2012 году. Аналогичным образом показатель пред-

ставления бюджетов на информационно-коммуникационные технологии увеличился с 75 процентов в 2011 году до 100 процентов в 2012 году, однако при этом показатель представления проектных предложений по информационно-коммуникационным технологиям снизился со 100 процентов в 2011 году до 73 процентов в 2012 году. Почти все старшие руководители показали слабые результаты по соблюдению сроков набора персонала.

53. Управление людских ресурсов, проанализировав недавно эффективность листа оценки кадровой работы, выяснило, что 68 процентов пользователей признают эффективность листа оценки как механизма наблюдения за выполнением делегированных полномочий, а 64 процента пользователей считают, что этот лист способствовал решению кадровых задач подразделений, но при этом некоторые пользователи жаловались на задержки с подключением, отставание с обновлением данных, полученных на местах, и отсутствие санкций за плохую работу. Для улучшения положения Управление разрабатывает систему автоматически составляемых квартальных сводок, с тем чтобы привлечь внимание руководителей к проблемам, связанным с листом оценки кадровой работы. Со своей стороны Отдел полевого персонала Департамента полевой поддержки взял обязательство завершать выверку своих кадровых данных не позднее чем через 30 дней по истечении каждого месяца, с тем чтобы те, кто применяет лист качества на местах, обладали более обновленными данными.

54. Совет по служебной деятельности руководителей рекомендует главам департаментов/миссий включать анализ показателей кадровой работы в повестку дня регулярных совещаний со старшими руководителями. Совет также намеревается распространять результаты оценки работы среди подразделений одного типа для стимулирования обмена передовыми методами и практическими уроками. Кроме того, Совет попросил Управление людских ресурсов на его январском совещании 2014 года провести брифинг со всесторонним освещением коренных причин, обусловливающих проблемы с набором персонала вообще и с набором женщин на руководящие должности в частности.

55. В пункте 9 резолюции 67/253, озаглавленной «Успехи на пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций», Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря рассмотреть вопрос о размещении договоров в открытом доступе. Эти договоры представляют собой механизмы управления, который Генеральный секретарь применяет при выполнении функции главного административного сотрудника Организации, связанной с распределением обязанностей между старшими руководителями и привлечением их к ответственности.

56. Договоры должны в первую очередь выполнять свою главную функцию — четко определять ответственность и подотчетность старших руководителей в контексте общей стратегии управления Генерального секретаря, направленной на выполнение мандатов, определенных государствами-членами. С учетом этой главной функции вопрос о степени открытости этого механизма управления должен действительно решаться с учетом требований транспарентности, с одной стороны, и сложных управленческих аспектов — с другой. Достижение этой конечной цели требует определенного опыта управления на уровне организации и осведомленности о внутренних процессах Организации Объединенных Наций. Поэтому после обстоятельного изучения этого вопроса Совет по служебной деятельности руководителей рекомендовал — и с этим со-

гласился Генеральный секретарь — сохранить нынешнюю практику публикации договоров и результатов служебной аттестации на портале iSeek без размещения на внешнем веб-сайте.

План действий

57. Согласно плану действий по договорам, Совет по служебной деятельности руководителей должен раз в полгода оценивать работу старших руководителей по достижению целевых показателей, включенных в их договора. За это отвечают Совет и подразделения, отслеживающие/предоставляющие данные по включенным в договора показателям работы руководителей. Срок осуществления — июль 2014 года.

Система управления служебной деятельностью и профессионального роста

58. Для содействия внедрению системы управления служебной деятельностью и профессионального роста, объявленной в апреле 2010 года (ST/AI/2010/5), Генеральный секретарь продолжал повсеместно внедрять обязательную Программу управления служебной деятельностью и повышения квалификации для руководителей и вышестоящих должностных лиц. Эта учебная программа дополняет передовой опыт, накопленный в области управления служебной деятельностью и повышения квалификации; в ней особое внимание уделяется связи между индивидуальными планами работы и мандатами Организации, а также необходимости эффективно бороться с неудовлетворительной работой. В целях обеспечения максимальной доступности подобных программ и стимулирования непрерывного обучения при их изучении все чаще применяется смешанный подход. Дополнительно разрабатывается электронная учебная программа для основной части сотрудников, в которой утверждается принцип личной ответственности за выполняемую работу.

59. Нынешний процесс реформирования системы управления служебной деятельностью направлен преимущественно на усиление роли старшего руководства, эффективную борьбу с неудовлетворительной работой и все, что связано с признанием качественной работы и поощрением за нее. Важным шагом в направлении установления подотчетности старшего руководства является включение Генеральным секретарем в структуру договоров на 2014 год показателя, отражающего качество управленческой работы. Генеральный секретарь также принимает меры к тому, чтобы все вновь назначаемые помощники и заместители Генерального секретаря сознавали ответственность за эффективное управление служебной деятельностью в своих департаментах/подразделениях/миссиях и важность соблюдения установленных сроков.

60. Что касается признания успешной работы и поощрения за нее, то учрежденная Комитетом по взаимоотношениям между администрацией и персоналом Рабочая группа по вопросам управления служебной деятельностью и профессионального роста разработала проект документа по вопросам поощрения и признания заслуг. Этот документ подготовлен с учетом опыта самых разных успешных организаций и призван прежде всего содействовать утверждению культуры поощрения за достижения.

План действий

61. План действий можно резюмировать следующим образом:

- Пересмотр политики и системы электронной аттестации в целях упрощения процессов и внесения в них ясности

  Ответственное подразделение: Управление людских ресурсов

  Срок осуществления: на регулярной основе на протяжении 2014 и 2015 годов

- Разработка электронных учебных программ для руководителей и основной части сотрудников по вопросам управления служебной деятельностью в интересах повышения доступности таких программ

  Ответственное подразделение: Управление людских ресурсов

  Срок осуществления: на регулярной основе на протяжении 2014 и 2015 годов

- Расширение возможностей в плане представления отчетной документации (лист оценки кадровой работы) для улучшения контроля за исполнением требований

  Ответственное подразделение: Управление людских ресурсов

  Срок осуществления: на регулярной основе

- Публикация руководства по вопросам поощрения и признания достижений

  Ответственное подразделение: Управление людских ресурсов

  Срок осуществления: 2015 год

- Публикация подробного руководства по оценке деятельности персонала и решению проблемы неудовлетворительной работы

  Ответственное подразделение: Управление людских ресурсов

  Срок осуществления: первый квартал 2014 года

Решения Группы управленческой оценки по вопросам управления и подотчетности

62. Существующую в Секретариате внутреннюю систему правосудия образуют три компонента с официальной стороны: механизм управленческой оценки, Трибунал по спорам Организации Объединенных Наций и Апелляционный трибунал Организации Объединенных Наций. В настоящем разделе доклада речь идет об управленческой оценке, которая является первым обязательным шагом для сотрудников, желающих оспорить то или иное административное решение, и которая дает руководителям возможность отменить или иным образом исправить неправильно принятые решения.

63. Как показано в таблице 1, доля оспариваемых административных решений, утвержденных после управленческой оценки, увеличилась с 84 процентов в 2010 году до 97 процентов в 2011 году и оставалась значительной — 95 процентов — в 2012 году. Сюда не входят урегулированные споры. По со-

стоянию на 30 июня 2013 года в 87 процентах дел, рассмотренных Трибуналом по спорам по заявлениям сотрудников после управленческой оценки в 2012 году, Трибунал утвердил на различных основаниях или частично утвердил рекомендации Группы управленческой оценки в Канцелярии заместителя Генерального секретаря по вопросам управления.

Таблица 1
Решения по просьбам о проведении управленческой оценки по состоянию на 31 декабря 2012 года (исключая урегулированные споры)

	Просьбы о проведении управленческой оценки (в скобках указан процент от общего числа)			
	2010 год	*2011 год*	*2012 год*	*Всего*[a]
Утвержденные решения	107 (84)	499 (97)	239 (95)	894 (92)
Частично утвержденные решения	2 (1,5)	2 (0)	2 (1)	23 (2)
Отмененные решения	16 (3)	11 (2)	10 (4)	46 (5)
Прочие[b]	2 (1,5)	3 (1)	0 (0)	8 (1)
Всего	**127 (100)**	**515 (100)**	**251 (100)**	**971 (100)**

[a] Данные округлены и включают данные за период с 1 июля 2009 года по 31 декабря 2009 года (49 утвержденных решений, 17 частично утвержденных, 9 отмененных и 3 — прочие).

[b] Включая просьбы, в связи с которыми проведение управленческой оценки было признано излишним на основании одновременной подачи сотрудниками заявлений в Трибунал по спорам.

Подотчетность руководителей

64. Во всех случаях отмены решений или урегулирования споров Группа управленческой оценки разъясняет руководителю, принявшему решение, юридическую сторону рекомендации. В 2012 году в связи с двумя просьбами о проведении управленческой оценки, рассмотрение которых завершилось урегулированием, предложение об урегулировании и анализ степени ответственности были доведены до сведения руководителей, принявших решения, и их вышестоящего руководства в письменном виде, а в доказательство того, что они изучили вопрос, они должны были поставить свои подписи. Отмена решения администрации сама по себе является мерой обеспечения подотчетности, которую соответствующий руководитель и глава его/ее подразделения принимает к сведению и которая служит уроком на будущее.

65. Если, по мнению Группы управленческой оценки, вопрос, являющийся предметом спора, имеет отношение к системной проблеме, Группа рекомендует соответствующему департаменту дополнительно изучить этот вопрос или напомнить сотрудникам о необходимости следовать соответствующим правилам.

66. С учетом выявленных тенденций и уроков, извлеченных из проведенного Группой управленческой оценки анализа оспоренных административных решений, а также решений Трибунала по спорам и Апелляционного трибунала заместитель Генерального секретаря по вопросам управления распространяет среди руководителей «указания по практическим урокам».

67. Кроме того, Совет по служебной деятельности руководителей проводит ежегодные обзоры решений органов внутренней системы правосудия для целей управления и подотчетности. В ходе последнего обзора Совет выявил две намечающиеся тенденции и сформулировал соответствующие выводы: необходимо повысить эффективность и своевременность процесса управления служебной деятельностью и исключить задержку при принятии решений, затрагивающих сотрудников. Руководитель аппарата в его качестве Председателя Совета направил старшим руководителям письма, в которых он привлек их внимание к этим заключениям, подчеркнув необходимость проявлять инициативность и показывать пример остальным и напомнив об имеющихся возможностях в плане обучения и других ресурсах с информацией о принципах управления персоналом.

VI. Усиление подотчетности в полевых миссиях

68. Что касается ответственности руководителей и личной подотчетности в полевых миссиях, то Организация продолжила внедрение комплексной системы оценки поведения и дисциплины (см. A/66/679, пункты 126 и 127). Особое внимание было уделено осуществлению инициатив в рамках усиленной программы действий по борьбе с сексуальной эксплуатацией и сексуальными домогательствами (см. A/67/766, раздел IV).

69. Одна из этих инициатив заключалась в том, что заместители Генерального секретаря по операциям по поддержанию мира, политическим вопросам и полевой поддержке выпустили совместное руководство для негражданского и гражданского персонала полевых миссий и выделили сферы ответственности организации и личной подотчетности. Кроме того, Секретариат назначил группу независимых экспертов для проведения экспертизы в четырех миссиях с наибольшим числом предполагаемых случаев сексуальной эксплуатации и посягательств, с тем чтобы выявить факторы, обусловившие сложившуюся ситуацию, и выработать комплексное решение. Заключения и рекомендации из докладов экспертов в настоящее время изучаются и в дальнейшем станут предметом дополнительных консультаций. Согласованные рекомендации будут учитываться при проведении мероприятий по вопросам управления рисками.

70. Проводятся консультации по окончательному варианту программного документа об ответственности за поведение и дисциплину в полевых миссиях и соответствующим системам подотчетности и механизму листа оценки работы, внедрение которых позволит оценивать усилия руководителей и командиров по предупреждению нарушений дисциплины, включая акты сексуальной эксплуатации и посягательств, и принятию ответных мер.

71. Секретариат направил в полевые миссии руководство по осуществлению резолюции 66/93 Генеральной Ассамблеи об уголовной ответственности. В этом руководстве большое внимание уделено требованию о незамедлительном информировании Центральных учреждений о любых предполагаемых случаях преступного поведения и обязанности сотрудничать с принимающим государством в проведении всех необходимых следственных действий, если предполагаемое неправомерное поведение должностных лиц и экспертов в командировках Организации Объединенных Наций может быть квалифицировано как преступление.

72. К другим мерам усиления подотчетности относится постоянно действующее правило, предписывающее главам миссий применять методы управления рисками в процессах принятия решений, в том числе непосредственно относящихся к конкретному риску сексуальной эксплуатации и посягательств в полевых миссиях, а главным доверенным лицам — в конце каждого финансового периода представлять сопроводительные письма.

73. Кроме того, Департамент полевой поддержки продолжает планомерно внедрять механизм общеорганизационного управления рисками в полевых миссиях, включая стратегическую оценку рисков применительно к глобальной стратегии полевой поддержки, которая близится к завершению. В операциях по поддержанию мира были назначены координаторы по управлению рисками; такая же работа проводится в специальных политических миссиях. Сформировалось сообщество практических специалистов.

74. И наконец, в целях обеспечения полного соблюдения полевыми миссиями Финансовых положений и правил Организации Объединенных Наций (ST/SGB/2013/4) Департамент полевой поддержки также осуществляет надзор за процессом передачи на места полномочий по закупкам и содействует этому процессу.

План действий

75. План действий можно резюмировать следующим образом:

- Завершение разработки программного документа об ответственности за поведение и дисциплину в полевых миссиях и связанной с этим системы подотчетности и механизма листа оценки работы

  Ответственное подразделение: Департамент полевой поддержки

  Срок осуществления: 2014 год

- Обзор сопроводительных писем

  Ответственное подразделение: Департамент полевой поддержки

  Срок осуществления: четвертый квартал 2014 года

- Применение методов управления рисками в «экспериментальных» областях

  Ответственное подразделение: Департамент полевой поддержки

  Срок осуществления: глобальная стратегия полевой поддержки — первый квартал 2014 года; Служба консультирования по вопросам уголовного права и судопроизводства и Служба по вопросам поведения и дисциплины — второй квартал 2014 года

VII. Этика и подотчетность

Этические риски Организации Объединенных Наций

76. Организация Объединенных Наций сталкивается с тремя видами этических и репутационных рисков: риски, относящиеся к личной добросовестности, целостности процессов и добросовестности на общеорганизационном уровне.

До настоящего времени Бюро по вопросам этики в своей деятельности занималось преимущественно рисками, связанными с проявлениями личной недобросовестности. Осуществление программы предоставления финансовой информации, инициатива по добровольному публичному раскрытию информации, политика защиты от преследования, информационная и просветительская работа — вот примеры деятельности Бюро, направленной на выявление и ослабление рисков, связанных с проявлениями индивидуальной недобросовестности. Бюро давало консультации по общим и программным аспектам некоторых факторов, угрожающих целостности процессов, например в связи с системами информирования и разоблачения, внутренними механизмами расследования и формами конфиденциальности.

77. Кроме того, в адрес Бюро все чаще поступают просьбы о консультациях в связи с рисками, обусловленными нарушением принципов в масштабах организации, которые могут возникнуть при реализации крупных инициатив по таким вопросам, как права человека, безнаказанность, независимость и должная добросовестность третьих сторон в системе закупок. В последнем докладе Генерального секретаря о деятельности Бюро по вопросам этики (A/68/348) представлена подробная информация о деятельности Бюро и ее результатах.

Текущая деятельность и последние инициативы в области утверждения этических норм в Организации

78. Поскольку Бюро по вопросам этики постоянно расширяет свою информационную работу, деятельность по повышению осведомленности и просвещению по вопросам этики, значительно увеличилось число сотрудников, пользующихся его услугами. Ежегодно к услугам Бюро прибегают примерно 2 процента всех сотрудников. На веб-сайте Бюро (www.un.org/en/ethics), имеющемся на шести официальных языках Организации Объединенных Наций, та же самая информация предоставляется как сотрудникам, так и широкой общественности. За первый полный год работы веб-сайта было зарегистрировано более 60 000 посещений.

79. Бюро участвует также в осуществлении различных инициатив, посвященных рискам, связанным с целостностью процессов и добросовестностью на общеорганизационном уровне, включая формирование навыков этичного руководства и оказание услуг по оценке количественных показателей. Так, Бюро давало консультации по ослаблению этических и репутационных рисков, возникающих в связи с инициативами, объединяющими группы партнеров, и использованием внебюджетных источников для финансовой поддержки.

80. По инициативе Бюро был начат независимый обзор действующей политики по защите от преследования, цель которого — повысить эффективность принимаемых Организацией мер для поощрения информирования о серьезных проступках, защиты сотрудников, сообщающих о проступках, от преследования и предотвращения преследования.

81. С рядом других департаментов Бюро по вопросам этики активно проводит консультации, посвященные путям повышения эффективности системы информирования о проступках сотрудников с помощью предлагаемой централизованной системы приема сообщений и оптимизации процесса внутренних расследований.

82. В 2012–2013 годах началось осуществление программы Бюро под названием «Диалог с руководством», призванной обеспечить участие всех сотрудников в ежегодных беседах по вопросам этики. Бюро по вопросам этики разработало в помощь руководителям семинаров по вопросу о сущности звания международного гражданского служащего самозапускающуюся обучающую компьютерную программу, содержательным ядром которой является присяга Организации Объединенных Наций, принимаемая при вступлении в должность. К 31 августа 2013 года в диалогах приняли участие более 40 процентов всех сотрудников (международных и национальных).

83. Директор Бюро по вопросам этики проводил конфиденциальные инструктажи по вопросам этики с вступающими в должность и недавно назначенными помощниками Генерального секретаря и заместителями Генерального секретаря, охватывая большинство высокопоставленных сотрудников в течение 12 месяцев с момента назначения.

84. Директор Бюро по вопросам этики также проводил конфиденциальные оценки этических аспектов поведения по заместителям Генерального секретаря, которые подписывают договоры для старших должностных лиц. За период с 2011 по 2013 год Директор вынес свои заключения о конкретных положительных и отрицательных сторонах поведения по 26 старшим руководителям с учетом положительных отзывов более 1500 сотрудников. Результаты этой оценки будут включены в формируемый свод этических требований для старших руководителей.

85. В 2012 году по просьбам Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и заместителя Генерального секретаря по полевой поддержке Бюро провело официальную оценку этических и репутационных рисков в контексте полевых миссий Организации Объединенных Наций. В заключение по результатам оценки была определена вероятность риска и потенциальная серьезность рисков с точки зрения последствий для способности Организации Объединенных Наций выполнять свой миротворческий мандат.

План действий

86. План действий можно резюмировать следующим образом:

- Запуск обновленной версии сетевого вводного учебного курса по вопросам этики при поддержке и помощи со стороны Департамента по вопросам управления

  Ответственное подразделение: Бюро по вопросам этики (при поддержке Департамента по вопросам управления)

  Срок осуществления: 2014 год

- Завершение всестороннего обзора нормативной базы бюллетеня Генерального секретаря о защите от преследований за информирование о ненадлежащем поведении и за сотрудничество при проведении должным образом санкционированных проверок и расследований (ST/SGB/2005/21)

  Ответственное учреждение: Бюро по вопросам этики (при участии и поддержке Департамента по вопросам управления, Управления по правовым вопросам и Управления служб внутреннего надзора)

Срок осуществления: 2014 год

- Завершение всеобъемлющего обзора нормативной базы бюллетеня Генерального секретаря о раскрытии финансовой информации и декларировании доходов (ST/SGB/2006/6) и вынесение предложений о поправках

  Ответственное подразделение: Бюро по вопросам этики (при участии и поддержке со стороны Управления по планированию программ, бюджету и счетам и Управления по правовым вопросам)

  Срок осуществления: 2014 год

- Вынесение предложения о своде этических требований для старших руководителей на основе всех данных, полученных в ходе циклов оценки этических аспектов осуществления руководящих функций 2011 и 2013 годов

  Ответственное подразделение: Бюро по вопросам этики (при участии и поддержке со стороны Департамента по вопросам управления и Канцелярии Генерального секретаря)

  Срок осуществления: четвертый квартал 2014 года

VIII. Коренные причины системных проблем, отмеченных в докладах Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций

87. В резолюции 67/253 Генеральная Ассамблея одобрила рекомендацию Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (см. A/67/776, пункт 22) приложить дополнительные усилия для устранения первопричин повторяющихся проблем, периодически выявляемых Комиссией ревизоров. Департамент по вопросам управления во взаимодействии с Департаментом полевой поддержки проанализировал последние доклады Комиссии; результаты этого анализа представлены в приложениях к настоящему докладу.

IX. Усиление подотчетности в системе закупок

88. Ниже перечислены самые последние инициативы Секретариата в направлении усиления подотчетности в системе закупок.

Делегирование полномочий

89. В апреле 2013 года Отдел закупок Управления централизованного вспомогательного обслуживания Департамента по вопросам управления выпустил пересмотренную таблицу с данными о делегировании полномочий в области закупок для Центральных учреждений Организации Объединенных Наций и совершенно новую таблицу с информацией о схеме делегирования полномочий в области закупок для сотрудников миссий с четким указанием инстанций, обладающих правом принятия решений и правом подписи по каждому виду закупочной деятельности на всех уровнях.

Кодекс поведения поставщика Организации Объединенных Наций

90. В 2013 году Закупочная сеть Комитета высокого уровня по вопросам управления пересмотрела и одобрила Кодекс поведения поставщика Организации Объединенных Наций, что позволило распространить его действие на все структуры системы Организации Объединенных Наций. Теперь при регистрации на «Глобальном рынке Организации Объединенных Наций» все поставщики обязаны заявлять о согласии с Кодексом поведения.

Подготовка сотрудников, занимающихся вопросами закупок

91. Отдел закупок продолжает проводить в сетевом режиме учебные курсы по закупкам, доступные для всех сотрудников Организации Объединенных Наций и обязательные для сотрудников закупочных служб в Центральных учреждениях. По состоянию на конец октября 2013 года было выдано в общей сложности 3880 сертификатов о прохождении различных учебных курсов по закупкам, включая 988 сертификатов о прохождении курса «Этика и добросовестность в закупочной деятельности». До введения сетевой версии курса более 1200 сотрудников прошли его в очной форме.

Ключевые показатели эффективности

92. Отделом закупок был разработан ряд ключевых показателей эффективности для отслеживания бесконкурентных контрактов и случаев утверждения контрактов задним числом и для оценки качества работы и соблюдения установленных сроков. Эти показатели будут полностью введены в конце 2014 года. К ним относятся:

- составление заказа на поставку/контракта: среднее число рабочих дней между подачей предложения и составлением заказа на поставку/контракта;
- продолжительность периода документального оформления заказа на поставку: среднее число рабочих дней между получением заявки и оформлением заказа на поставку (не по действующему контракту);
- продолжительность периода документального оформления заказа на поставку: среднее число рабочих дней между получением заявки и оформлением заказа на поставку (по действующему контракту);
- бесконкурентные контракты: процентная доля бесконкурентных контрактов;
- разнообразие поставщиков: процентная доля поставщиков, привлеченных из развивающихся стран, стран с переходной экономикой и наименее развитых стран;
- подготовка документации для представления Комитету Центральных учреждений по контрактам: среднее число рабочих дней между составлением документации по контрактам Комитетом Центральных учреждений по контрактам и ее представлением;
- число заявок, отклоненных Комитетом Центральных учреждений по контрактам: процентная доля заявок, хотя бы раз отклоненных Комитетом Центральных учреждений по контрактам;

- число утвержденных задним числом заявок на закупки, представленных Комитету Центральных учреждений по контрактам: количество утвержденных задним числом заявок на закупки, представленных Комитету Центральных учреждений по контрактам.

93. Помимо этих критериев, Отдел закупок намеревается ввести ряд дополнительных ключевых показателей эффективности после полного внедрения системы «Умоджа», в том числе необходимых систем сбора и анализа коммерческой информации, для дальнейшего повышения подотчетности и совершенствования внутренних механизмов контроля.

X. Ответственность за неумелое управление и принятие неправильных решений

Привлечение сотрудников к ответственности за нарушения дисциплины

94. Пересмотренные дисциплинарные взыскания и процедуры (ST/AI/371 и Amend.1) и бюллетень Генерального секретаря о запрещении дискриминации, притеснений, включая сексуальные домогательства, и злоупотребления полномочиями (ST/SGB/2008/5) вместе с Положениями и правилами о персонале являются двумя основными документами, в которых дается характеристика видов поведения, к которым могут применяться меры дисциплинарного взыскания. Оба административных документа в настоящее время находятся в процессе пересмотра, и ожидается, что работа над пересмотренными вариантами будет завершена в 2014 году.

95. За последний отчетный год — с 1 июля 2012 года по 30 июня 2013 года — было применено в общей сложности 43 дисциплинарных взыскания. Большинство случаев пришлось на категории мошенничества/искажения фактов и хищений/незаконного присвоения, составив соответственно 12 (28 процентов) и 11 (26 процентов) дел. Из 12 дел о мошенничестве/искажении фактов один сотрудник был уволен (8 процентов), девять сотрудников уволились по собственному желанию (75 процентов) и еще два сотрудника получили другие дисциплинарные взыскания (17 процентов). Из 11 дел о хищении/незаконном присвоении три сотрудника были уволены (27 процентов), семь сотрудников уволились по собственному желанию (64 процента) и к одному сотруднику была применена другая мера дисциплинарного воздействия (9 процентов). Что же касается других категорий нарушений дисциплины, то в период с 1 июля 2012 года по 30 июня 2013 года имели место следующие происшествия: один случай сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств (2 процента) с последующим увольнением сотрудника (100 процентов), один случай физического насилия (2 процента) с последующим увольнением сотрудника по собственному желанию (100 процентов), пять случаев притеснения (12 процентов) с последующим применением ко всем пятерым сотрудникам других мер дисциплинарного воздействия (100 процентов), два случая неправомерного использования имущества Организации Объединенных Наций (5 процентов) с последующим увольнением одного сотрудника (50 процентов) и применением к другому сотруднику иного дисциплинарного взыскания (50 процентов), один случай неправомерного использования информационно-коммуникационных технологий (2 процента) с последующим применением к сотруднику другой меры дисциплинарного воздействия (100 процентов), два случая грубой небрежно-

сти (в связи с хищением) (5 процентов) с последующим увольнением одного сотрудника (50 процентов) и увольнением по собственному желанию другого сотрудника (50 процентов), два случая неподобающего или опасного поведения (5 процентов) с последующим увольнением одного сотрудника (50 процентов) и увольнением по собственному желанию другого сотрудника (50 процентов), два случая нарушения порядка закупок (5 процентов) с последующим применением к обоим сотрудникам других дисциплинарных взысканий (100 процентов) и четыре других происшествия (9 процентов) с последующим применением ко всем четверым сотрудникам других мер дисциплинарного воздействия (100 процентов).

XI. Рекомендации Генеральной Ассамблее

96. **Генеральной Ассамблее предлагается принять к сведению достигнутый Секретариатом прогресс в деле укрепления своей системы подотчетности, как изложено в настоящем докладе.**

Приложение I

Меры, принятые для устранения первопричин повторяющихся проблем, выявленных Комиссией ревизоров в ее докладах об операциях Организации Объединенных Наций по поддержанию мира

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
Обзор финансового положения и управление		
Значительное количество непогашенных обязательств, возникших в конце года	Возникновение обязательств в конце года зачастую привязано к периоду времени, необходимому для завершения процесса закупок для комплексных операций по поддержанию мира. Кроме того, расходы по ряду крупных статей, в том числе суммы возмещения расходов странам, предоставляющим воинские контингенты, намеренно откладываются на конец года, с тем чтобы обеспечить правильность сумм окончательных обязательств, относящихся к данному бюджетному периоду	Администрация прилагает усилия к тому, чтобы во всех случаях расходы заносились на счета как обязательства на момент их принятия. Снижения количества списанных непогашенных обязательств, относящихся к прошлым периодам, которое было отмечено Комиссией ревизоров в пункте 14 ее доклада об операциях Организации Объединенных Наций по поддержанию мира (A/67/5 (Vol. II)), удалось добиться благодаря постоянному направлению в миссии соответствующих напоминаний и проведению полноценного анализа непогашенных обязательств на уровне как миссий, так и Центральных учреждений Организации Объединенных Наций. Администрация будет и далее работать совместно с миссиями над обеспечением того, чтобы на счетах оставались лишь действительные обязательства. Ожидается также, что решению этой проблемы будет содействовать переход на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС)

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
Управление активами		
Расхождения по имуществу длительного пользования	Во многих случаях доступу к местонахождению имущества препятствует неблагоприятная обстановка в плане безопасности	Результаты управления имуществом в плане точности учетной документации и выверки расхождений по имуществу длительного пользования улучшились в период, предшествовавший пересчету по МСУГС остатков средств на начало периода: • достигнутый в действующих миссиях результат в части рассмотрения и выверки расхождений в точности учетной документации на конец 2012/13 финансового года достиг 98 процентов по сравнению с 62 процентами на конец 2008/09 финансового года, 72 процентами на конец 2009/10 финансового года, 83 процентами на конец 2010/11 финансового года и 91 процентом на конец 2011/12 финансового года • кроме того, количество незакрытых позиций, обозначенных «местонахождение пока не установлено», сократилось на 43 процента с 4194 позиций на конец 2011/12 финансового года до 2376 позиций на конец 2012/13 года
Имущество длительного пользования в миссиях хранится на складе дольше одного года	При составлении заявок ни Центральные учреждения, ни миссии не учитывают в полной мере уже хранящееся на складе имущество	Департамент полевой поддержки направил всем действующим миссиям распоряжение принимать во внимание при планировании закупочной деятельности объем своих запасов, системные контракты, стратегические запасы материальных средств для развертывания, избыточные активы, объявленные другими миссиями, и продолжительность процесса осуществления закупок. Департамент создал также механизм внутреннего контроля, в

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		рамках которого он рассматривает и санкционирует все производимые миссиями закупки товаров на сумму свыше 1 млн. долл. США даже после утверждения планов закупочной деятельности миссий. В марте 2013 года Департамент передал функции по планированию закупок для миссий Глобальному центру обслуживания. В целях дальнейшего повышения эффективности процесса планирования закупок и обеспечения того, чтобы все его элементы были скоординированы и отслеживались с предоставлением соответствующей информации различным структурам в Центральных учреждениях, Канцелярия помощника Генерального секретаря по полевым операциям в мае 2013 года начала функционировать в качестве главного отправного пункта в части составления закупочных планов всех миссий
		Помимо вышеуказанных мер по укреплению процесса планирования закупок, Департамент создал механизм периодического обзора мониторинга использования активов в полевых миссиях, в связи с чем миссиям предложено пользоваться общеорганизационными инструментами аналитики рабочих процессов и такими их ключевыми показателями, как «устаревающее имущество», «исправное избыточное имущество» и «срок службы оборудования», для оценки коэффициентов использования оборудования и разработки оптимальной стратегии распределения товарных фондов. Кроме того, после передачи функций по управлению имуществом Глобальному центру обслуживания

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		Департамент сформировал ресурс для глобального управления имуществом
Задержки со списанием и выбытием имущества в миссиях	Зачастую процесс списания затруднялся ввиду недостаточного взаимодействия и ограничений, введенных местными властями, вялой и неблагоприятной конъюнктурой местного рынка и недостатком торговых субъектов, отвечающих квалификационным требованиям	В директиве и плане работы Департамента полевой поддержки в области управления имуществом на 2013 финансовый год списание и выбытие имущества квалифицировано в качестве приоритета для полевых миссий
		Был полностью внедрен пересмотренный порядок делегирования полномочий на управление имуществом, что способствовало рационализации процесса списания — местные инвентаризационные советы перестали заниматься стандартными случаями выбытия имущества с низкой степенью риска. Меры, принятые Департаментом в отчетный период, дали свои результаты, о чем свидетельствует улучшение показателей в следующих областях: • за последние два финансовых года сроки, требующиеся для процесса списания, существенно сократились (со 149 до 99 дней) и находятся в настоящее время в допустимых пределах (целевой показатель — 90 дней с допуском в 30 дней) • Сроки выбытия в виде коммерческой реализации улучшились по сравнению с предыдущим финансовым годом как по уже совершенным, так и по ожидаемым продажам (106 дней) и находятся на данном этапе в пределах целевого показателя в 180 дней

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
Закупки и управление контрактами		
Общая сумма закупок, утвержденных задним числом, возросла с 179,9 млн. долл. США в 2008/09 году до 233,7 млн. долл. США в 2011/12 году[a]	В целом коренными причинами утверждения закупок задним числом служат случаи крайней необходимости, неэффективное управление некоторыми контрактами, неадекватное планирование и медленные темпы работы с контрактами в местных комитетах	Департамент полевой поддержки с апреля 2012 года ввел в действие новую политику управления контрактами, и была заполнена должность начальника подразделения по управлению контрактами в Глобальном центре обслуживания для оказания содействия миссиям в осуществлении новой политики и решении вопросов в сфере управления контрактами. В настоящее время Департамент отслеживает практику закупок на местах, для которых требуется решение Центральных учреждений, с целью сведения к минимуму задержек и уменьшения практики утверждения закупок задним числом. Кроме того, в настоящее время Департамент требует представления всеми миссиями справки с указанием всех допущенных ими случаев утверждения закупок задним числом с подробным изложением мер, принятых во избежание их повторения
Управление автопарком		
Парк легких пассажирских автомобилей в миссиях превышает их установленную норму	Нормы обеспечения автотранспортом в миссиях не пересматривались регулярно на предмет экономии средств Такие факторы, как сворачивание миссий, изменение их мандатов и мероприятия по пересмотру их штатного расписания, повлекли за собой сокращение численности персонала, в результате чего парк легких пассажирских автомобилей превысил рекомендуемые нормы	Департамент полевой поддержки внедрил эффективный порядок регулярного пересмотра парка легких пассажирских автомобилей по нормам обеспечения автотранспортом различных категорий персонала миссий. Департамент регулирует избыток и недостаток транспортных средств в глобальном масштабе и поощряет меры, направленные на то, чтобы парк легких пассажирских автомобилей миссий не превышал установленных максимальных количеств. Мероприятия по анализу и пересмотру, проведенные в 2011/12 и 2012/13 финансовых

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		годах, выявили избыток автотранспортных средств, за счет которого в конечном счете были удовлетворены потребности в автотранспорте в других миссиях. Соответствующее перераспределение автомобилей между миссиями и строгий надзор за закупками автотранспорта непосредственно способствовали экономии средств в Организации

[a] Администрация хотела бы пояснить, что, несмотря на возможное увеличение общей суммы закупок, оформленных задним числом, общее число таких случаев сократилось со 100 в 2010 году до менее чем 40 в 2012 году.

Приложение II

Меры, принятые для устранения первопричин повторяющихся проблем, выявленных Комиссией ревизоров в ее докладах деятельности Организации Объединенных Наций, не относящихся к поддержанию мира

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
Управление целевыми фондами и проектами		
Задержки с закрытием целевых фондов, утративших свою необходимость	Задержки, допускаемые некоторыми донорами в предоставлении ответов и согласия по поводу того, как следует распорядиться остатками средств Доноры зачастую не хотят, чтобы им возвращали неизрасходованные остатки средств, и остатки средств в некоторых целевых фондах несущественны Несмотря на то, что в последнее время некоторые целевые фонды бездействуют, ожидается, что они будут задействованы на более позднем этапе	Вопрос о закрытии утративших свою необходимость целевых фондов регулярно попадает в поле зрения Управления по планированию программ, бюджету и счетам и впоследствии прорабатывается соответствующими подразделениями
Планирование программ и отчетность по показателям эффективности работы		
Неадекватность механизмов логистического обеспечения и системы управления по результатам	Недостаток надлежащей подготовки персонала в области логистики и управления по результатам Характер работы Секретариата, которая включает нормотворческие, основные и вспомогательные функции, затрудняет создание механизмов логистического обеспечения ввиду того, что данная работа с трудом поддается количественной оценке и измерению	Секретариат добился прогресса в этих областях на основе непрерывных усилий руководства программ при поддержке Департамента по вопросам управления Рабочая группа по проблемам управления по результатам, сформированная заместителем Генерального секретаря по вопросам управления, вынесла рекомендации по учебной подготовке, информационно-разъяснительной и пропагандистской работе и созданию инструментария, которые должны выполняться поэтапно в интересах повышения эффективности управления по результатам (см. раздел III настоящего доклада). Кроме того,

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		Управление по планированию программ, бюджету и счетам будет и далее сотрудничать с руководителями программ в деле подготовки документов Организации по программам и планированию в целях повышения качества основ логистического обеспечения
Управление активами		
Неадекватные механизмы контроля в области управления активами, включая неполное отражение в учетной документации новых активов, ненадлежащий порядок проведения физических проверок и инвентаризации имущества и неполная сверка фактических запасов и данных бухучета	Согласно стандартам учета системы Организации Объединенных Наций (СУСООН) активы относятся на расходы в том финансовом периоде, в котором они приобретены, что затрудняет их тщательное отслеживание. Кроме того, в настоящее время в Организации отсутствует общеорганизационная система, которая могла бы использоваться для поддержки процесса управления активами (от подбора поставщика до выбытия)	С учетом текущего перехода на международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС), для которого требуется учет по методу полных начислений, Секретариат проводит масштабную работу по усилению контроля над управлением активами. Управление по планированию программ, бюджету и счетам и Управление централизованного вспомогательного обслуживания совместными усилиями разрабатывают руководящие принципы, которые спускаются всем департаментам/управлениям, и переход на систему «Умоджа» позволит применять более строгие процедуры и системы для повышения эффективности поддержки управления активами и отчетности по ним С переходом на МСУГС для повышения эффективности контроля за управлением имуществом потребуется постоянный централизованный потенциал для управления имуществом в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций и специализированные ресурсы на местах

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
Центральный фонд реагирования на чрезвычайные ситуации при Управлении по координации гуманитарных вопросов		
Недостаточный контроль за деятельностью партнеров-исполнителей Управления и расходованием ими средств	В соответствии с СУСООН средства, выделяемые Управлением его партнерам-исполнителям, относятся на расходы в тот финансовый период, в котором они выделяются, что затрудняет отслеживание фактических расходов по проектам. Кроме того, в настоящее время не существует какой-либо комплексной системы управления субсидиями и финансовой отчетности по ним	Согласно МСУГС в учетную политику будет внесено изменение, проводящее четкое различие между суммами, авансируемыми партнерам-исполнителям, которые проводятся как авансы, и суммами, предоставляемыми конечным получателям, которые сразу же относятся на расходную часть, и предусматривающее резерв для авансов, квалифицируемых в качестве невозвратных, в связи с чем возникает необходимость в более строгом контроле совместно с партнерами-исполнителями. В настоящее время Управление по планированию программ, бюджету и счетам разрабатывает и документально оформляет руководящие указания по практическому осуществлению такой политики ко времени представления первой финансовой отчетности, подготовленной по МСУГС. Управление по координации гуманитарных вопросов работает в тесном контакте с Управлением по планированию программ, бюджету и счетам и осуществит новую учетную политику в 2014 году. Кроме того, порядок управления субсидиями в системе «Умоджа» обеспечит необходимую интеграцию и будет способствовать повышению эффективности механизмов контроля в данной области
Закупки и управление контрактами		
Недостаток ключевых показателей эффективности работы, которые были бы конкретными, измеримыми и показательными для закупочных контрактов	Недостаток эффективных автоматизированных систем для отслеживания ключевых показателей эффективности работы	Отдел закупок приступил к внедрению восьми ключевых показателей эффективности работы. Отдел проанализирует данные по закупкам, отслеживаемые в системе «Умоджа», и рассмотрит

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		возможность применения еще 12 ключевых показателей после внедрения системы «Умоджа» с необходимыми корректировками на наличие данных в системе «Умоджа» и других существующих системах. Кроме того, внедрение системы «Умоджа» в полевых миссиях будет способствовать получению более убедительных данных
Безопасность в области информационно-коммуникационных технологий		
Неадекватность механизмов контроля в области информационной безопасности	В рамках предыдущих стратегий в области информационно-коммуникационных технологий вопросам информационной безопасности уделялось недостаточное внимание	Секретариат выполняет план действий по укреплению информационной безопасности. Данный план предусматривает следующие меры: *Профилактика* • Инициатива 1: конфигурация рабочих мест: ограничение административных привилегий • Инициатива 2: электронная почта: улучшение сканирования на предмет обнаружения вредоносного кода • Инициатива 3: обязательное обучение по вопросам информационной безопасности для всех сотрудников (ответственные: Управление информационно-коммуникационных технологий/Управление людских ресурсов) • Инициатива 4: сетевая безопасность: сегментация сетевых зон *Обнаружение и реагирование* • Инициатива 5: внедрение системы обнаружения несанкционированных проникновений

Повторяющиеся проблемы	*Первопричины*	*Меры, принятые руководством с целью устранения первопричин*
		• Инициативы 6: подписка на услуги/автоматическую рассылку данных киберразведки (ответственный: Управление информационно-коммуникационных технологий) *Управление, риски и соблюдение требований* • Инициатива 7: утверждение и введение в действие рассматриваемых проектов нормативных положений • Инициатива 7: утверждение и введение в действие рассматриваемых проектов нормативных положений • Инициатива 8: классификация информационных активов • Инициатива 9: обязательное выполнение минимальных требований применительно к публичным веб-сайтам • Инициатива 10: обязательное извещение об инцидентах в области информационной безопасности и обмен конструктивной информацией между подразделениями Секретариата Выполнение плана действий было начато во втором квартале 2013 года. Вопросы информационной безопасности будут комплексно проработаны в стратегии, подлежащей представлению Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят девятой сессии