

**Экономический и Социальный Совет**

Distr.: General  
2 April 2012  
Russian  
Original: English

**Комитет по программе и координации****Пятьдесят вторая сессия****Основная сессия, 4–29 июня 2012 года****Пункт 2 предварительной повестки дня\*****Вопросы программы: оценка****Трехгодичный обзор осуществления рекомендаций,  
вынесенных Комитетом по программе и координации  
на его сорок девятой сессии по итогам тематической  
оценки «Учет накопленного опыта: процедуры и  
методы»****Доклад Управления служб внутреннего надзора***Резюме*

Настоящий доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) представляется в соответствии с принятым Комитетом по программе и координации на его двадцать второй сессии (см. A/37/38, п. 362) решением проводить обзор осуществления его рекомендаций через три года после принятия решений по итогам представленных Комитету оценок. Настоящий трехгодичный обзор был призван определить, выполнены ли рекомендации по итогам тематической оценки «Учет накопленного опыта: процедуры и методы».

Комитет отметил значение накопленного опыта как важного средства укрепления деятельности Организации и высказал озабоченность относительно недостаточности учета полученного опыта и отсутствия систематического и регулярно применяемого подхода. Комитет рекомендовал Генеральной Ассамблее принять к сведению доклад УСВН, содержащий пять рекомендаций, и вынес пять собственных рекомендаций.

Три из пяти рекомендаций Комитета выполнены, а две — нет.

Рекомендация о том, чтобы Генеральный секретарь дал определение понятию «накопленный опыт» с целью разработать основу для накопления опыта и обмена им, не выполнена. Притом что учреждены общесистемная и обще-

\* E/AC.51/2012/1.



секретариатская целевые группы по управлению знаниями, чтобы заниматься данным вопросом в более широком контексте совершенствования управления знаниями, в Секретариате всё еще нет единого и общего определения «накопленного опыта».

Рекомендация о том, чтобы Генеральный секретарь обеспечил широкое распространение накопленного опыта и его использование для будущего планирования, выполнена. Канцелярия Генерального секретаря содействовала усвоению получаемых уроков в процессе ежегодной оценки деятельности старшего руководства. Составление двухгодичного доклада об исполнении программ и соответствующих промежуточных докладов тоже требует внимания к усвоению уроков. Кроме того, для Секретариата разрабатывается стратегия и план управления знаниями. По линии отдельных программ реализованы инициативы по усвоению уроков: так, внедрены онлайн-порталы и отчеты, посвященные передовым работам.

Рекомендация о том, чтобы Генеральный секретарь обеспечил распространение, обсуждение и реализацию выводов и рекомендаций, проистекающих из оценок, выполнена: к концу первого квартала 2012 года намечено иметь в наличии общесекретариатскую онлайн-базу данных об итогах оценок.

Рекомендация о том, чтобы Генеральный секретарь изучил вопрос о путях повышения роли координационных органов в Секретариате в деятельности по содействию обмену накопленным опытом между программами, выполнена. Координационными органами созданы механизмы для облегчения обмена информацией, в том числе накопленным опытом, между программами.

Рекомендация о том, чтобы Генеральный секретарь рассмотрел в контексте осуществления резолюции 63/276 Генеральной Ассамблеи способы обеспечения систематического доступа государствам-членам к накопленному опыту, не выполнена. Механизм, дающий государствам-членам систематический доступ к накопленному опыту, не выработан.

## I. Введение

1. На своей сорок девятой сессии Комитет по программе и координации рассмотрел доклад о проведенной Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) тематической оценке «Учет накопленного опыта: процедуры и методы» (Е/АС.51/2009/5). Цель этой оценки заключалась в том, чтобы рассмотреть и проанализировать системы и механизмы для выявления, учета и распространения опыта, накопленного по линии программ Секретариата Организации Объединенных Наций<sup>1</sup>. Исходя из этого оценка была посвящена изучению систем и процедур, используемых программами для обобщения и применения опыта, выявлению значимых пробелов и определению того, насколько полное отражение накапливаемый опыт получает в проводимых этими программами мероприятиях, чтобы повышать результативность.

2. Комитет отметил значение учета накопленного опыта как важного средства укрепления деятельности Организации, а также отметил, что в докладе дается ясный и основательный анализ этой темы. Комитет рекомендовал Генеральной Ассамблее принять к сведению этот доклад, в котором содержалось пять рекомендаций, и вынес пять собственных рекомендаций (см. А/64/16, пп. 77–85).

3. Цель настоящего трехгодичного обзора заключается в том, чтобы доложить о состоянии выполнения пяти рекомендаций Комитета по программе и координации. Хотя все эти рекомендации были адресованы Генеральному секретарю, приводимые в обзоре сведения относятся в основном к уровню отдельно взятых программ.

4. Методология обзора включала: а) обзор и анализ двухгодичных докладов о ходе выполнения рекомендаций, отслеживаемых через базу данных УСВН “Issue Track”; б) анализ соответствующей информации, документов и докладов, полученных от программ; в) собеседования с руководителями и сотрудниками 10 программ, 4 из которых выступают также в качестве организующей инстанции координационных органов, и еще 2 координационных органов<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Для целей этой оценки под термином «программы Секретариата» понимались те программы, которые частично или полностью финансируются из регулярного бюджета и подпадают поэтому под надзорный мандат УСВН. Этим термином охватываются программы субстантивного характера и программы, заключающиеся в предоставлении управленческого и вспомогательного обслуживания.

<sup>2</sup> Эти 10 программ таковы: Департамент по экономическим и социальным вопросам, Департамент полевой поддержки, Департамент по вопросам управления, Департамент операций по поддержанию мира, Департамент по политическим вопросам, Департамент общественной информации, Канцелярия Генерального секретаря, Управление по координации гуманитарных вопросов, Управление информационно-коммуникационных технологий и Канцелярия Специального советника по Африке. При этом Департамент по экономическим и социальным вопросам, Управление по координации гуманитарных вопросов, Департамент по политическим вопросам и Канцелярия Генерального секретаря выступают в качестве организующих инстанций по отношению к Исполнительному комитету по экономическим и социальным вопросам, Исполнительному комитету по гуманитарным вопросам, Исполнительному комитету по вопросам мира и безопасности и Комитету по вопросам политики. Собеседования были также проведены с секретариатом КСР и Управлением Организации Объединенных Наций по координации оперативной деятельности в целях развития как со структурами, выступающими в качестве организующих инстанций по отношению к КСР и Группе Организации Объединенных Наций по вопросам развития.

5. С проектом этого доклада были ознакомлены Департамент по экономическим и социальным вопросам, Департамент полевой поддержки, Департамент по вопросам управления, Департамент операций по поддержанию мира, Департамент по политическим вопросам, Департамент общественной информации, Канцелярия Генерального секретаря, Центр по международной торговле, Управление по координации гуманитарных вопросов, Управление информационно-коммуникационных технологий, Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ), секретариат Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) и Управление по координации оперативной деятельности в целях развития. Их неофициальные комментарии были в подходящих случаях инкорпорированы в доклад, тогда как официальных комментариев, которые можно было бы приложить к докладу, не поступило.

## II. Результаты

6. Из пяти рекомендаций Комитета по программе и координации три выполнены, а две нет. Ниже представлены сведения о состоянии выполнения каждой рекомендации.

**Рекомендация 1: Генеральному секретарю следует дать определение понятию «накопленный опыт», с тем чтобы разработать основу для накопления опыта и обмена им.**

7. В своей оценке УСВН констатировало отсутствие в Секретариате широко признаваемого и общего определения того, что такое «накопленный опыт». Притом что учреждены общесистемная и общесекретариатская целевые группы по управлению знаниями, чтобы заниматься данным вопросом в более широком контексте совершенствования управления знаниями, ни та ни другая не выработала общего определения «накопленного опыта». С другой стороны, отдельные программы в Секретариате ввели у себя сходные определения и оперируют ими.

8. Общесистемная Целевая группа по обмену знаниями, которая была учреждена для выработки стратегии совершенствования обмена знаниями в Организации Объединенных Наций, включая возможное общее определение понятия «накопленный опыт», уже не действует, и общесистемного определения этому понятию она не сформулировала. Кроме того, хотя одна из целей Рабочей группы по управлению знаниями (ранее она называлась Целевой группой Секретариата по обмену знаниями) — содействовать созданию условий для эффективной совместной работы, дающих сотрудникам Организации Объединенных Наций и заинтересованным сторонам возможность получать и совместно использовать профильные знания, относящиеся к их сфере деятельности, обмениваться и распоряжаться ими (см. A/62/793, табл. 1), эта группа не выработала для понятия «накопленный опыт» общего определения, которое применялось бы на уровне Секретариата.

9. В контексте этих более масштабных, общеорганизационных инициатив отдельные программы сформулировали для себя понятие «накопленного опыта», которое нашло отражение в различных публикациях и на веб-сайтах; нередко это происходило в рамках политики, определяющей оценку этих программ. В таблице 1 представлены некоторые примеры.

Таблица 1  
Определения термина «накопленный опыт»

Программа	Определение
Управление по координации гуманитарных вопросов	Продиктованные впечатлениями от оценки проектов, программ или стратегий обобщения, в которых конкретные ситуации экстраполированы на более широкий контекст. Нередко такой опыт позволяет высветить сильные и слабые моменты подготовки, разработки и реализации, сказывающиеся на действенности, результативности и отдаче.
Департамент операций по поддержанию мира/Департамент полевой поддержки	Применяемый или учитываемый опыт, который выведен из предыдущих мероприятий, проектов и операций. Опыт может быть положительным или отрицательным в том смысле, что он способен говорить в пользу тиражирования какого-то подхода в будущем или же о необходимости избегать его.
Центр по международной торговле	Процесс, посредством которого люди и организации формируют, передают и используют знания, чтобы добиваться позитивных перемен и достигать своих целей.

10. Данная рекомендация не выполнена. Отдельными программами выработаны определения для понятия «накопленный опыт», однако для того, чтобы считать эту рекомендацию выполненной, необходимо появление общесекретариатского определения.

**Рекомендация 2: Генеральному секретарю следует обеспечить широкое распространение накопленного опыта и его использование для будущего планирования.**

11. УСВН пришло к выводу, что большинству программ Секретариата недостает систематического подхода к выявлению, фиксации, распространению и использованию накопленного опыта. На момент проведения оценки обобщение опыта и обмен им происходили во многом на разовой основе и с задействованием неофициальных механизмов. Средствами, чаще всего применяемыми для усвоения уроков, были личный опыт и неформальное общение между сотрудниками.

12. Хотя усвоение уроков является децентрализованным процессом и в Секретариате нет какой-то единой инстанции, которая бы за него отвечала, Канцелярия Генерального секретаря проявила определенную инициативу в деле поощрения этого процесса. Действуя совместно с Департаментом по вопросам управления, она фиксирует усваиваемые уроки в процессе ежегодной оценки деятельности старшего руководства, а затем делится итогами с Советом по служебной деятельности руководителей. Если Совет полагает, что поступившие предложения могут быть полезны более широкому кругу структур Секретариата, первый заместитель Генерального секретаря сжато знакомит с этими предложениями всех заместителей Генерального секретаря. Основываясь на откликах, полученных в ходе этого ежегодного мероприятия, Совет также адресует конкретные предложения отдельным подразделениям.

13. Двухгодичный доклад об исполнении всех программ Секретариата, подготавливаемый Департаментом по вопросам управления, тоже предполагает, что в нем будет отведено конкретное место усвоенным урокам. С 2008 года Департамент публиковал промежуточные доклады об исполнении программ, позволяя руководителям программ регулярно фиксировать уроки, извлекаемые по ходу осуществления программ.

14. Кроме того, Рабочая группа по управлению знаниями разрабатывает для Секретариата стратегию и план, призванные упорядочить хранение и использование информации о процессах, передовых методах и накопленном опыте благодаря применению инструментальных средств и принципов управления знаниями (см. A/62/793, п. 54). Среди членов Рабочей группы — профильные специалисты из исполнительных и административных канцелярий 12 департаментов и управлений, которые регулярно обсуждают цели, указанные в таблице 2<sup>3</sup>.

Таблица 2

**Программа управления знаниями у Управления информационно-коммуникационных технологий<sup>a</sup>**

Задача	Создание условий для эффективной совместной работы, дающих сотрудникам Организации Объединенных Наций и заинтересованным сторонам возможность получать и совместно использовать профильные знания, относящиеся к их сфере деятельности, и распоряжаться ими
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение накопленного объема знаний</li> <li>• Облегчение и расширение обмена знаниями и сотрудничества</li> <li>• Повышение упорядоченности, доступности и простоты использования информации</li> <li>• Использование, при необходимости, программных продуктов с открытым исходным кодом</li> <li>• Совершенствование управления сетевыми информационными ресурсами и веб-сайтами</li> <li>• Совершенствование и расширение возможностей для аналитической работы и обеспечения принятия решений</li> <li>• Совершенствование принципов и процессов управления информацией</li> </ul>

<sup>a</sup> A/62/793, табл. 1.

<sup>3</sup> Членами Группы являются Департамент общественной информации, Управление по координации гуманитарных вопросов, Департамент по экономическим и социальным вопросам, Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, Департамент по политическим вопросам, Департамент по вопросам управления, Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве, Отделение Организации Объединенных Наций в Вене, Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби, Департамент операций по поддержанию мира, Управление информационно-коммуникационных технологий и Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению.

15. Одним из инструментов, разработанных УСВН и предоставленных им для содействия усвоению уроков в Секретариате, является контур управления проектами для программ, которым приходится иметь дело с проектами в области информационно-коммуникационных технологий, предусматривающий регистр для фиксирования усвоенных уроков. Руководители программ могут использовать этот регистр после завершения или прекращения выполнения каждого поручения и проекта, чтобы делиться любым приобретенным опытом, который можно с пользой применить к другим проектам.

16. В рамках этого более широкого, общеорганизационного контекста, определяющего ценность распространения и использования усвоенных уроков для планирования, отдельные программы реализовали инициативы по совершенствованию фиксации усвоенных уроков и обмена ими. У Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки действует политика обмена знаниями, которая задает контур для фиксации усвоенных уроков и обмена ими. Этот контур основывается на двух взаимодополняющих элементах: кадровом и документальном. Кадровый элемент включает сеть отвечающих за передовые наработки сотрудников из числа гражданского, полицейского и военного персонала, а также контактных лиц в составе миссий по поддержанию мира. Имеется также 26 практикующих сообществ, чьи участники, работающие в полевых миссиях, в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций и в ооновской системе, обмениваются знаниями и обращаются друг к другу за информацией. Документальный элемент состоит из инструментария «Передовые наработки» и базы данных «Политика и практика». Инструментарий включает ориентиры и шаблоны для составления отчетов, оформляемых по завершении выполнения поручений, и итоговых обзоров и пособие по выяснению практикуемых методов и изучению усвоенных уроков. Доступ к касающимся передовых наработок и усвоенных уроков документам, которые создаются с помощью этого инструментария, можно получить из базы данных «Политика и практика». Инструментарий и база данных находятся в ведении Секции по передовому опыту поддержания мира Отдела по вопросам политики, оценки и учебной подготовки Департамента операций по поддержанию мира.

17. В свою очередь, у Департамента по политическим вопросам имеется портал «Поделись своими знаниями» (он был запущен в октябре 2010 года, а его административное сопровождение обеспечивает Учебно-методическая группа), с помощью которого в распоряжение сотрудников Департамента в Центральных учреждениях и на местах предоставляются сходные инструменты по передовым наработкам. Эти инструменты помогают сотрудникам обмениваться накопленным опытом и удачными наработками, а также способствуют тому, чтобы соответствующие рекомендации с мест доходили до Центральных учреждений по как можно более спрямленному маршруту.

18. В Департаменте по вопросам управления Канцелярия заместителя Генерального секретаря опубликовала трехтомное пособие для руководителей под названием «Уроки, извлекаемые из практики системы отправления правосудия», которое призвано усилить у руководителей понимание системы отправления правосудия в Организации. Кроме этого, Канцелярия заместителя Генерального секретаря возглавила проведение общедепартаментского исследования по выяснению уроков, преподанных реагированием на кризис в Гаити, чтобы обобщить полученный опыт и определить оздоровительные меры, по-

звolyающие усилить ответные действия Организации и повысить у нее готовность реагировать на будущие кризисные ситуации<sup>4</sup>. Результаты этого исследования обсуждались на различных форумах, в том числе в Комитете высокого уровня КСР по вопросам управления и на междепартаментских совещаниях. Была сформирована рабочая группа, что привело к внедрению плана действий.

19. Группа оценки и исследований в области коммуникации Департамента общественной информации способствует Департаменту в проведении его курса на формирование культуры проведения оценок, оказывая помощь, направленную на ознакомление с продуктами и услугами Департамента и на повышение их эффективности и результативности. Например, после Конференции Организации Объединенных Наций по изменению климата 2009 года Группа подготовила доклад об отдаче от коммуникационной работы до, во время и после Конференции, опираясь при этом на уроки, преподнесенные предыдущими мероприятиями по медиамониторингу.

20. Еще одним примером инкорпорации усвоенных уроков в процесс планирования стал пересмотр тематической стратегии УВКПЧ на 2012–2013 годы на основе опыта, накопленного по ходу ее реализации в предшествующий двухгодичный период. Анализ результатов позволил выявить участки, на которых: результаты оказались незначительными либо нулевыми в сравнении с конкретными ожидаемыми достижениями; по одному из тематических приоритетов зафиксированы результаты, тогда как соответствующих достижений не ожидалось; выявлены моменты дублирования между тематическими стратегиями; достижение результатов указывает на то, что реализация проходит успешно. Группы, отвечающие за различные тематические стратегии, использовали этот анализ в своем процессе планирования на 2012–2013 годы.

21. Данная рекомендация выполнена.

**Рекомендация 3: Генеральному секретарю следует обеспечить распространение, обсуждение и реализацию выводов и рекомендаций, проистекающих из оценок.**

22. В своей оценке УСВН сделало вывод о том, что использование оценок в качестве источника сведений о накопленном опыте для того, чтобы добиваться более активного его организационного усвоения и влиять на разработку, планирование и осуществление программ, подпрограмм и проектов, носит ограниченный характер. Этот момент подчеркивался и Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам в его первом докладе о предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2012–2013 годов, в котором Комитет особо указал на важность регулярного проведения контроля и оценки деятельности по программам для определения актуальности, эффективности, результативности и воздействия работы Организации, а также назвал такую деятельность центральным элементом эффективного управления (A/66/7, п. 49). Консультативный комитет приветствовал предоставленную Генеральным секретарем информацию о пользе контроля и оценки, включая сведения об обобщенном опыте и о том, как применяются рекомендованные подходы и передовые наработки (там же, п. 54).

<sup>4</sup> After-Action Review of the Haiti Crisis Response: Lessons Learned & Action Plan, September 2010.



23. Что касается распространения результатов оценок и выносимых по ним рекомендаций, то Генеральный секретарь утвердил инициативу по оперативному созданию общесекретариатской онлайн-базы данных об итогах оценок, которая предусматривает соответствующие процедуры и обеспечивает программам доступ к этим ценным источникам накопленного опыта<sup>5</sup>. Кроме того, в своем докладе об успехах на пути к системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций (A/66/692) Генеральный секретарь указал, что он, как и прежде, твердо намерен обеспечивать выполнение рекомендаций надзорных органов. Выполнение рекомендаций является частью договоров, заключаемых со старшими руководителями, а Департамент по вопросам управления ежеквартально докладывает Комитету по вопросам управления о ходе такого выполнения. Генеральный секретарь также предпринял шаги по укреплению цепочки подотчетности в части, касающейся надзорных органов, путем определения в административной инструкции функций и обязанностей в рамках Секретариата применительно к проводимым надзорными органами проверкам, представляемым ими докладам и выносимым ими рекомендациям, в том числе по итогам оценок. Например, к настоящему времени сформировалась сеть координаторов для принятия надлежащих мер в связи с рекомендациями, которые выносятся надзорными органами по итогам своих оценок.

24. Если перейти на уровень программ, то некоторые из них сообщили о совершенствовании способов, применяемых ими для распространения результатов и рекомендаций, вытекающих из проведенных оценок, их обсуждения и принятия мер по ним. Например, в оценочной стратегии Управления по координации гуманитарных вопросов говорится, что полезный результат от ее оценочных мероприятий носит не более чем ограниченный характер, если они не используются в смысле осуществления рекомендаций и концептуального применения ключевых выводов для оптимизации проводимой политики и других процессов, связанных с принятием решений. Группа старших руководителей комментирует все выносимые в ходе оценок рекомендации, используя матрицу для ответов руководства, а утвержденные рекомендации интегрируются в планы Управления. В свою очередь, у Департамента по политическим вопросам оценочная политика обрисовывает механизм для применения результатов оценок и рекомендаций по их итогам. Эта политика содержит, в частности, следующие положения:

а) увязка оценки с общеорганизационными системами обучения и управления знаниями: руководящие органы, руководители каждой подпрограммы/подразделения и сотрудник по вопросам оценки должны сообща работать над обеспечением того, чтобы проведение оценок способствовало совершенствованию процесса принятия решений и результатно-ориентированному управлению;

б) принятие или отклонение рекомендаций: выводы, заключения и рекомендации, приводимые в каждом докладе об оценке, должны сопоставляться соответствующими звеньями Департамента (в идеале — группой его старших руководителей) с набором критериев, оговоренным в параметрах проведения каждого мероприятия по самооценке. Отклик на каждую оценку должен быть

<sup>5</sup> The Change Plan: Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General, December 2011 (para. 80). Имеется по адресу: [www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf](http://www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf).

проверен на предмет наличия в нем замечаний о согласии, несогласии и планах в отношении дальнейших действий;

с) отслеживание и осуществление рекомендаций: в докладах об оценке будут указываться руководители программ, отвечающие за осуществление любых рекомендаций, утвержденных группой старших руководителей. Канцелией заместителя Генерального секретаря должны периодически готовиться и распространяться доклады, в которых отслеживается положение дел с соблюдением и выполнением директив, отданных по итогам оценки.

25. Кроме того, у Центра по международной торговле оценочная политика предусматривает, что оценка призвана обеспечить своевременную, вескую и достоверную информацию, которая будет значимой для анализируемого предмета, и что имеется четкое намерение использовать выводы этой оценки, ее рекомендации и преподносимые ею уроки. Контактные лица в Центре по международной торговле, занимающиеся вопросами оценки, информируют свои подразделения о преподносимых этими оценками уроках и способствуют их усвоению, в частности в контексте формулирования и утверждения проектов и программ в этих подразделениях.

26. Данная рекомендация выполнена.

**Рекомендация 4: Генеральному секретарю следует изучить вопрос о путях повышения роли координационных органов в Секретариате в деятельности по содействию обмену накопленным опытом между программами.**

27. УСВН сделало вывод о том, что осуществляемая внутри программ и между ними координация в области усвоения уроков носит ограниченный характер и что главные координационные органы Организации играли не более чем малозначительную роль в содействии обмену опытом между программами. После проведенной оценки координационные органы усовершенствовали механизмы для обмена информацией и усвоенными уроками между программами. Они служат форумами для облегчения обмена знаниями в целях повышения транспарентности, формирования консенсуса, а также усвоения и применения удачных наработок и стратегий среди программ. Ниже обсуждаются примеры из практики Исполнительного комитета по гуманитарным вопросам, Исполнительного комитета по вопросам мира и безопасности, Комитета по вопросам политики и Исполнительного комитета по экономическим и социальным вопросам.

28. Что касается гуманитарной сферы, то в 2011 году ведущими участниками Межучрежденческого постоянного комитета, в состав которого входит Исполнительный комитет по гуманитарным вопросам, был разработан и утвержден «свод согласованных действий». По инициативе Координатора чрезвычайной помощи Управление по координации гуманитарных вопросов взяло на себя руководящую роль в содействии обмену усвоенными уроками в масштабах всей гуманитарной системы Организации Объединенных Наций. Ведущие участники Межучрежденческого постоянного комитета пересмотрели модель гуманитарного реагирования и внесли в нее коррективы, продиктованные уроками, которые были усвоены в 2010 и 2011 годах.

29. Что касается сферы мира и безопасности, то Исполнительный комитет по вопросам мира и безопасности содействовал обмену уроками, которые были преподнесены программам такой ситуацией, как «арабская весна» и необходимость действовать в немиссионском контексте. Занимаясь этой задачей, Исполнительный комитет устраивал совещания по обмену опытом, приобретенным в Тунисе и Египте, в результате чего появились установочные рекомендации по немиссионским контекстам, а это, в свою очередь, привело к представлению документа «Политика в отношении особых обстоятельств в немиссионских контекстах», который в январе 2012 года был утвержден Генеральным секретарем. Этот документ разослан координаторам-резидентам, а его положения реализованы в Сирийской Арабской Республике.

30. Что касается социально-экономической сферы, то после состоявшегося 14 декабря 2010 года совещания стала функционировать «Сеть ведущих экономистов». Созданная для обеспечения в системе Организации Объединенных Наций слаженности и сотрудничества в том, что касается аналитической работы и выработки установочных ориентиров, эта сеть занималась обменом знаниями и совместной работой в связи с предстоящими межправительственными мероприятиями и ведущими публикациями.

31. Поскольку координационные органы КСР не ограничиваются одним только Секретариатом Организации Объединенных Наций, они выступают также в качестве форумов, способствующих обмену знаниями в целях усвоения и применения успешно зарекомендовавших себя методов, практикуемых среди организаций-членов. В числе примеров — обмен передовыми наработками, проявившимися в прошлом при общесистемной координации действий в связи с аварией на Чернобыльской атомной электростанции; этот обмен проводился на основе обобщения усвоенных уроков, приводимого в докладах о реакции на аварию со стороны КСР и входящих в него организаций. Еще одним примером является ознакомление всех структур системы с обобщением получаемых уроков, которое приводится в аналитических выкладках КСР и его докладах, в частности по факту нападения на представительства Организации Объединенных Наций в Алжире.

32. Кроме того, Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР) КСР разработала онлайн-инструментарий, призванный улучшать функционирование ооновской системы по вопросам развития на страновом уровне; он представляет собой хранилище сведений о руководящих ориентирах, усвоенных уроках и инструментах, продиктованных опытом восьми стран, где на экспериментальной основе реализовывалась инициатива «Единство действий», и опытом страновых групп Организации Объединенных Наций, прилагавших усилия к повышению своей слаженности<sup>6</sup>. Этот инструментариий снабжает страновые группы пояснениями, шаблонами и образцами документов для облегчения их взаимного обмена накопленным опытом. Действуя по поручению ГОООНВР, Управление по координации оперативной деятельности в целях развития руководит «Сетью практикующих координаторов», которая объединяет почти 4 тысячи сотрудников из разных инстанций системы Организации Объединенных Наций, позволяя им делиться своими передовыми наработками и накопленным опытом, выступать с новыми идеями и больше уз-

<sup>6</sup> <http://toolkit.undg.org/overview>.

навать о том, как реализовывать реформаторскую повестку дня Организации Объединенных Наций.

33. Координаторы-резиденты и страновые группы ежегодно докладывают Генеральному секретарю о результатах осуществления их совместных рабочих планов и об извлеченных ими уроках. Страновым группам предписано называть и освещать одну-две инициативы в области координации, благодаря которым удалось особенно повысить результативность и эффективность мероприятий Организации Объединенных Наций в сфере развития и отдачу от них. Страновым группам также рекомендовано называть любые инициативы в области координации, которые обернулись для ооновской системы или национальных контрагентов увеличением нагрузки и повышением транзакционных издержек, — чтобы можно было принять коррективные меры. Каждый год составляется обобщающий доклад, в котором особо отмечаются ключевые достижения, сохраняющиеся проблемы и усвоенные уроки. Эти доклады распространяются по всей системе Организации Объединенных Наций и среди государств-членов, а также публикуются на веб-сайте ГООНВР.

34. Данная рекомендация выполнена.

**Рекомендация 5: Генеральному секретарю следует рассмотреть в контексте осуществления резолюции 63/276 Ассамблеи способы обеспечения систематического доступа государств-членов к накопленному опыту.**

35. С того момента, как УСВН завершило свою оценку, не выработан механизм, дающий государствам-членам систематический доступ к накопленному опыту. В конце 2008 года был запущен доступный для постоянных представительств, расположенных в Нью-Йорке, веб-сайт под названием “deleGATE”, призванный удовлетворять информационные запросы делегаций, работающих в Центральных учреждениях, однако он не дает систематического доступа к накопленному опыту.

36. Повышение качества поддержки, оказываемой государствам-членам, является одним из ключевых результатов, предусматриваемых долгосрочным планом преобразований, который Генеральный секретарь утвердил в январе 2012 года. Кроме того, был разработан информационно-технологический инструмент под названием “iNeed” — встроенное в производственный процесс прикладное средство для стандартизации и совершенствования оказываемых услуг; его появление является попыткой повысить качество этих услуг и сократить издержки за счет эффективного распоряжения ресурсами. Группа по управлению преобразованиями рекомендовала Управлению информационно-коммуникационных технологий расширить “iNeed” к 2013 году, сориентировав его еще и на нуждающиеся в услугах государства-члены. Пользуясь этим инструментом, государства-члены могли бы запрашивать доступ к информации об усвоенных уроках, когда она им требуется.

37. Данная рекомендация не выполнена. Для того чтобы считать ее выполненной, необходимо будет создать механизм, с помощью которого государства-члены получали бы систематический доступ к накопленному опыту.

### III. Заключение

38. Проведенная УСВН оценка выявила ценность усвоения получаемых уроков для повышения организационной результативности и эффективности. УСВН пришло к выводу о слабости этого процесса и о том, что индивидуальное усвоение уроков не может превратиться в общеорганизационное без официально оформленного и систематического их фиксирования, документирования и распространения. Необходимо надлежащим образом накапливать подмечаемые уроки, делиться ими и учитывать их в будущей деятельности, чтобы повышать результативность программ.

39. Если говорить в целом, то за последние три года Секретариат предпринял шаги для совершенствования фиксации, накопления и применения полученных уроков: так, выработаны (на уровне отдельных программ) определения для термина «накопленный опыт», внедрены стратегии и механизмы для распространения и использования таких уроков, усилен контроль за выполнением рекомендаций, делаемых по итогам оценок. Тем не менее нужно больше делать для того, чтобы Организация Объединенных Наций действительно превратилась в организацию, которая учится. Извлекаемые уроки необходимо всецело интегрировать в действующие у Секретариата рабочие процессы, чтобы они способствовали повышению организационной результативности.

(Подпись) Карман Л. Лапуэнт  
Заместитель Генерального секретаря  
по службам внутреннего надзора

2 апреля 2012 года