



Административный совет

354-я сессия, Женева, 14 июня 2025 г.

Секция по институциональным вопросам

INS

Дата: 23 мая 2025 г.

Оригинал: английский

Пятый пункт повестки дня

МОТ в меняющейся многосторонней среде: на пути к повышению результативности и эффективности

Цель документа

В настоящем документе представлен первый набор мер по реформированию, инициированных МБТ для повышения результативности и эффективности его деятельности. Административному совету предлагается дать указания относительно предложений, которые будут представлены ему на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.) (см. предлагаемое решение в пункте 30).

Соответствующая стратегическая задача: все.

Основной соответствующий результат: все.

Последствия для политики: предстоит определить.

Юридические последствия: предстоит определить.

Финансовые последствия: предстоит определить.

Требуемые дальнейшие действия: предстоит определить.

Авторское подразделение: Бюро Генерального директора (CABINET).

Взаимосвязанные документы: GB.353/PFA/1; GB.353/PFA/1(Add.1)(Rev.1); GB.353/PFA/1/1; Программа и бюджет на 2024–25 годы.

► Введение

1. На 353-й сессии (март 2025 г.) Административный совет рассмотрел представленные Генеральным директором предложения по программе и бюджету на 2026–27 годы¹. В ходе обсуждения значительное число членов Административного совета призвали МБТ уделить особое внимание в своей программе работы основному мандату МОТ и определить области в структуре и *modus operandi* МБТ, в которых можно было бы достичь повышения эффективности. Административный совет постановил рекомендовать Международной конференции труда на 113-й сессии (июнь 2025 г.) принять бюджет на 2026–27 годы с нулевым номинальным ростом, что с учетом годовых темпов инфляции по всем видам расходов будет означать сокращение ресурсов, доступных МБТ в следующем двухлетии, на 0,4%. На глобальном уровне последние события ясно указывают на то, что официальная помощь в целях развития будет значительным образом сокращена. Следовательно, как ожидается, будет необходимо провести существенные реформы, направленные на повышение результативности и содействие эффективности, во всей системе Организации Объединенных Наций (ООН).
2. В ответ Генеральный директор учредил Группу МОТ по обзору и внутренний «консультативный совет», в обязанности которых входит проведение консультаций с членами МБТ и разработка рекомендаций по:
 - обеспечению полного соответствия программы работы МОТ ее основному мандату и соответствующим важнейшим функциям для выполнения ее миссии;
 - оптимизации структуры руководства МОТ, в том числе путем объединения департаментов, подразделений или отделов;
 - изучению возможности перевода значительной части персонала из штаб-квартиры МОТ в Женеве в регионы, подтверждая при этом критическую и стратегическую важность сохранения штаб-квартиры МОТ в Женеве;
 - пересмотру операционных процессов, внутреннего управления и связанных с ними процедур;
 - оптимизации использования помещений штаб-квартиры путем поиска способов освобождения пространства для сдачи в аренду;
 - реинвестированию части сэкономленных средств в приоритетные области и устранению любых выявленных возможных пробелов для повышения результативности МОТ.
3. Группа по обзору провела всесторонний аналитический обзор соответствующих документов, включая предыдущие институциональные обзоры и оценки высокого уровня, организовала встречи со всем высшим руководством МОТ в штаб-квартире и в регионах, а также с должностными лицами Административного совета, секретариатами групп работодателей и работников и Комитетом профсоюза персонала, изучила процессы реформ, проводимых в других структурах ООН, и получила широкий спектр комментариев,

¹ GB.353/PFA/1.

включая предложения по реформам, посредством специальной онлайн-платформы, доступной для всех сотрудников.

4. Меры по реформированию, предлагаемые в настоящем документе и в документе, который будет представлен Административному совету на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.), также основываются на программе реформ, разрабатываемой Секретариатом ООН (известной как инициатива «ООН-80») и несколькими фондами, программами и учреждениями ООН, и согласованы с ней. Их цель состоит в том, чтобы укрепить основной мандат и важнейшие функции МБТ для выполнения его миссии при одновременном повышении результативности в результате распределения ресурсов, а также институциональной структуры и операционных моделей, особенно с учетом текущей меняющейся среды.
5. Устав МОТ, включающий Филадельфийскую декларацию (1944 г.) в качестве приложения, наряду с другими декларациями МОТ², остается главным ориентиром, направляющим работу Организации. Основным мандат МОТ заключается в оказании государствам-членам помощи на основе принципов взаимозависимости, солидарности и сотрудничества в улучшении условий труда, в частности, путем:
 - принятия международных трудовых норм, мониторинга их применения с помощью независимых и беспристрастных контрольных механизмов и посредством содействия их ратификации и эффективному внедрению, в том числе в рамках предоставления технической поддержки трехсторонним участникам;
 - установления приоритетов деятельности, направленной на обеспечение эффективного соблюдения, продвижения и реализации основополагающих принципов и прав в сфере труда;
 - разработки, укрепления и расширения социальной защиты для всех, охватывая такие темы, как социальное обеспечение и защита работников, включая заработную плату и доходы, рабочее время и другие условия труда;
 - содействия трипартизму и социальному диалогу, а также укрепления институтов рынка труда и организаций работников и работодателей;
 - содействия занятости посредством создания устойчивой институциональной и экономической среды, поддержки перехода от неформальной к формальной экономике, формирования социальной политики в цифровой и зеленой экономике и в глобальных цепочках создания стоимости, содействия созданию благоприятной среды для устойчивых предприятий и предоставления людям возможностей для развития и адаптации потенциала и профессиональных навыков;
 - развития статистического и основанного на фактических данных исследовательского потенциала для прогнозирования, оценки и поддержки улучшения условий труда.

² Декларация МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда (1998 г.) с поправками 2022 г., Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации (2008 г.) с поправками 2022 г. и Декларация столетия МОТ о будущем сферы труда (2019 г.).

► Стратегическое планирование и управление, ориентированное на результаты

6. Стратегическое планирование МОТ и эффективная реализация управления, ориентированного на результаты, по-прежнему затруднены в результате целого ряда проблем. Несмотря на то что в программе и бюджете учитываются стратегические приоритеты, программа и бюджет по-прежнему в значительной степени отражают операционный бюджет, в котором подробно описываются расходы штаб-квартиры и полевых бюро; они не сосредоточены на ресурсах, необходимых для достижения конкретных целей и результатов. Эта ситуация еще больше усугубляется структурным дублированием между организационными подразделениями (департаментами, подразделениями и отделами) и результатами МОТ (промежуточными и предварительными результатами), что, как правило, только усиливает разрозненный подход к стратегическому и операционному планированию, который может препятствовать осуществлению Организацией комплексных и многопрофильных действий, отвечающих меняющимся потребностям ее трехсторонних участников. В то время как программные процессы поощряют совместное принятие решений и комплексную реализацию, операционные бюджеты, а следовательно, и контроль за ресурсами, являются обязанностью отдельных департаментов в штаб-квартире и в полевых бюро.
7. В условиях ограниченных ресурсов организационная реструктуризация и перевод персонала в регионы только усугубят риски, связанные с этими проблемами, в то время как МОТ призвана сосредоточиться на своем основном мандате и продемонстрировать свою актуальность и результативность. Поэтому дальнейшее укрепление и оптимизация процессов управления, ориентированного на результаты, будут крайне желательны для более точной оценки воздействия деятельности МОТ. Значительных улучшений можно достичь путем более эффективного согласования полномочий, ответственности и подотчетности — посредством более четких ролей и обязанностей на всех уровнях — при установлении приоритетов, распределении ресурсов и осуществлении деятельности МОТ. Должностные лица, ответственные за достижение конкретных результатов, должны обладать полномочиями по управлению необходимыми ресурсами для обеспечения эффективного, действенного и своевременного достижения этих результатов, за которые они несут ответственность.

► Программа работы, ориентированная на основной мандат МОТ

8. МОТ несет торжественное обязательство продвигать программы, которые способствуют достижению ее основного мандата. В связи с этим программа и бюджет будут и далее пересматриваться с целью внесения корректировок в конкретные и стратегические приоритетные области МОТ с учетом следующих параметров:
 - актуальность для современной сферы труда;
 - важность наличия и продвижения ясного, надежного и актуального свода международных трудовых норм;

- признание сравнительного преимущества МОТ в рамках ООН и более широкой многосторонней системы;
 - другие учреждения ООН, мандат и/или деятельность которых могут пересекаться с соответствующей областью деятельности.
9. В соответствии с правовыми рамками МОТ существуют возможности для систематической интеграции некоторых функций в более приоритетные области, что, таким образом, позволит исключить необходимость в отдельных департаментах, подразделениях или отделах. Некоторые другие функции могут эффективно координироваться в рамках инициативы «ООН-80» при условии учета областей, в которых МОТ имеет более сильные сравнительные преимущества, а также видов деятельности, которые могут быть интегрированы с работой, проводимой другими структурами ООН.
10. После завершения такого согласования и с учетом Стратегического плана МОТ на 2026–29 годы некоторые направления работы могут быть поэтапно упразднены, объединены, сокращены или реконфигурированы. Решения, принятые в этом отношении, будут учитываться при реализации Программы и бюджета на 2026–27 годы и подготовке Программы и бюджета на 2028–29 годы. Эти изменения также будут отражены в организационной структуре МБТ и новой стратегии сотрудничества в целях развития.

► Организационная структура

11. В настоящее время Группа по обзору завершает проведение углубленного анализа структуры высшего руководства, рассматривая возможность, где это осуществимо и желательно, слияния определенных департаментов, подразделений и отделов для сокращения числа руководящих должностей. Будет изучена возможность реклассификации вакантных должностей в категории специалистов (Р) на более низкий уровень, чем у нынешних сотрудников. Количество старших руководителей, то есть руководителей на уровне заместителя Генерального директора или помощника Генерального директора, насчитывающее в настоящее время 12 человек, будет, как ожидается, сокращено вдвое.
12. В целях рационализации деятельности Организации и повышения ее экономической эффективности Группа по обзору в настоящее время пересматривает функции представительств МОТ в Западной Европе и Азии. МБТ обратилось к соответствующим правительствам с предложением взять на себя полное финансирование этих бюро.

► Кадровые ресурсы

13. МБТ осознает текущий уровень беспокойства и стресса, с которым сталкивается персонал, учитывая неопределенность нынешней ситуации и потенциальное влияние происходящих изменений на сотрудников и их семьи. В этом контексте социальный диалог имеет решающее значение: в соответствии с Положениями о персонале высшее руководство взаимодействует с персоналом МОТ и Комитетом профсоюза персонала, чтобы обеспечить их участие в этом процессе и максимально полно решать их проблемы. МБТ привержено формированию культуры управления изменениями, ориентированной на людей.

14. МБТ будет:

- тщательно рассматривать все вакантные должности, финансируемые из регулярного бюджета, чтобы определить, необходимы ли они для выполнения основного мандата МОТ, и, если в них нет необходимости, оно будет их реклассифицировать или упразднить;
- укреплять каждую из существующих групп технической поддержки достойного труда (DWT), назначая в них дополнительных специалистов посредством прикомандирования;
- в зависимости от результатов текущих консультаций/переговоров с профсоюзом персонала изучать варианты приведения условий службы в соответствие с условиями, действующими в общей системе ООН;
- предлагать пакет стимулов сотрудникам, выбравшим увольнение по обоюдному согласию, с целью реклассификации этих должностей.

► Переезд

- 15.** Переезд сотрудников из Женевы в регионы, ближе к трехсторонним участникам, которым требуется техническая экспертная помощь МОТ, является ключевой частью предлагаемой стратегии. Это повысит эффективность и результативность работы МБТ на местах. МБТ планирует обеспечить переезд не менее 25% персонала, находящегося в Женеве, гарантируя при этом сохранение критической массы экспертного и административного потенциала в штаб-квартире. Окончательное решение об объеме и месте переезда будет принято с учетом результатов текущих консультаций/переговоров с профсоюзом персонала, а также следующих факторов:
- предложения государств-членов о покрытии расходов на размещение, а также других расходов, связанных с деятельностью полевых бюро³;
 - стоимость жизни и коррективы по месту службы;
 - инфраструктура информационных технологий;
 - имеющиеся медицинские и образовательные учреждения, а также транспортная инфраструктура;
 - разница во времени;
 - ситуация в области безопасности и общая ситуация, связанная с трудностью условий.
- 16.** Кроме того, МБТ будет реализовывать меры по созданию одного или нескольких глобальных центров обслуживания за пределами Женевы.
- 17.** Наряду с этим рассматриваются меры по переезду региональных бюро, страновых бюро и DWT МОТ в пределах соответствующих регионов, в случаях когда это позволит сэкономить средства и повысить эффективность. Особое внимание будет уделяться способам максимального использования возможностей, имеющихся в Международном учебном

³ Некоторые государства-члены предложили благоприятные условия для размещения подразделений или департаментов МОТ на территории своих стран. В настоящее время данные предложения рассматриваются.

центре MOT в Турине, и его потенциала. Группы DWT должны также рассмотреть возможность перевода экспертов из штаб-квартиры, чтобы укрепить свои возможности по поддержке трехсторонних участников на местах, как уже упоминалось выше.

► **Операционные процессы, внутреннее управление и связанные с ними процедуры**

18. Члены Группы по обзору уделяют значительное внимание обзору ключевых операционных процессов МБТ с целью достижения экономии при одновременном повышении эффективности и результативности. Эти процессы охватывают не только административные процедуры, но и управление программами и проектами. Группа по обзору также будет рассматривать инновационные подходы и, где это возможно, будет использовать технологии для оптимизации этих процессов как в штаб-квартире, так и в полевых бюро, обеспечивая при этом сохранение строгой системы финансового контроля MOT.
19. МБТ намерено провести анализ затрат и преимуществ проведения сессий Административного совета в гибридном или виртуальном формате и представить свои заключения Административному совету для рассмотрения и принятия решения. Более того, будут изучены возможности по сокращению расходов, связанных с проведением сессий Конференции, при сохранении ее основных целей и обеспечении инклюзивного трехстороннего участия. МБТ приостановит проведение заседаний глобальных технических групп и глобальные выездные заседания сотрудников или будет проводить их полностью в виртуальном формате. Аналогичным образом технические департаменты также призываются к созданию виртуальных сообществ практики, которые способствуют командной работе, управлению знаниями и обмену опытом и инновациями.

► **Оптимизация офисных помещений**

20. После пандемии COVID-19 и в связи с резким ростом возможностей для удаленной работы несколько государств-членов подняли вопрос об оптимизации офисных помещений MOT. МБТ изучает различные варианты оптимизации, включая применение подхода «горячих столов» в штаб-квартире. Продолжаются обсуждения/переговоры с профсоюзом персонала. Цель заключается в том, чтобы освободить как минимум два этажа для сдачи в аренду. В МБТ уже обратились четыре учреждения ООН, заинтересованные в аренде помещений MOT.

► **Реинвестирование в высокоприоритетные области и устранение выявленных пробелов**

21. Недавнее и неожиданное закрытие значительного числа проектов сотрудничества в целях развития выявило определенный структурный дисбаланс в распределении средств регулярного бюджета и целевых ресурсов между деятельностью МБТ по разработке норм и конкретными мероприятиями по оказанию технической помощи, которые в основном финансируются за счет целевых взносов. Представляется крайне важным

принять меры для решения этих структурных проблем, если МБТ хочет успешно выполнять свою миссию в будущем. Поэтому МБТ будет предлагать возможное расширение рамок и использования определенных источников финансирования, таких как средства регулярного бюджета для технического сотрудничества, в целях реагирования на проблемы и другие пробелы, имеющие решающее значение для обеспечения результативности МОТ.

22. Текущий процесс реформ также предоставляет МБТ возможность внимательно рассмотреть прикладные инновации, которые несут в себе значительный потенциал для оказания помощи МБТ в его стремлении повысить результативность, обеспечивая при этом необходимые гарантии, где это необходимо.
23. Одной из ключевых областей таких инноваций является использование технологий, включая искусственный интеллект (ИИ), для перевода документов, устного перевода и улучшения организации заседаний и конференций. МБТ проводит оценку возможностей и рисков, связанных с использованием таких технологий, и координирует свои усилия в этом направлении с другими учреждениями ООН, включая Международный союз электросвязи (МСЭ), Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ) и Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС). МБТ намерено как можно скорее начать пилотное использование ИИ для устного перевода отдельных заседаний. Кроме того, оно расширит использование инструментов машинного перевода для внутренних и официальных документов, обеспечивая контроль качества посредством профессионального постредактирования.
24. В целом МБТ намерено перенаправить ряд преимуществ от достигнутого повышения эффективности на реализацию тщательно отобранных решений для устранения критических пробелов, тем самым еще больше повышая эффективность МОТ.

► Немедленные меры по экономии средств

25. 16 мая 2025 года Генеральный директор опубликовал внутренний руководящий документ, в котором объявил о некоторых немедленных мерах по экономии средств. При условии немедленного применения этих мер ожидается, что последующая экономия средств будет достигнута к моменту реализации Программы и бюджета на 2026–27 годы. Сэкономленные средства будут использованы для финансирования инвестиций, необходимых для содействия реализации некоторых среднесрочных и долгосрочных реформ, которые потребуются для повышения значимости, результативности и эффективности МОТ.

► Инициатива «ООН-80»

26. Инициатива «ООН-80» находится в стадии реализации. В своем обращении к Генеральной Ассамблее 12 мая 2025 года Генеральный секретарь ООН объявил, что усилия по реформированию будут организованы вокруг семи тематических кластеров реформ, координируемых руководителями подразделений ООН, в следующих областях: мир и безопасность, развитие в Секретариате ООН, развитие в рамках более широкой системы ООН, гуманитарные вопросы, права человека, обучение и исследования

и специализированные учреждения⁴. Кластер по специализированным учреждениям координируется совместно МОТ и МСЭ. Каждый кластер призван объединить организации, работающие над достижением схожих глобальных целей в схожих конкретных областях, для продвижения вперед по трем важнейшим направлениям деятельности, а именно:

- выявление потенциальных улучшений и повышение эффективности в текущих условиях;
- обзор выполнения всех мандатов, предоставленных государствами-членами, для обеспечения согласования и оптимизации и избежания дублирования;
- рассмотрение необходимости структурных реформ и реорганизации программ во всей системе ООН.

27. Крайне важно, чтобы МОТ продолжала играть активную роль и обеспечивала скоординированный подход между инициативами, предпринимаемыми МБТ, и инициативой «ООН-80». В каждом из трех направлений деятельности МБТ будет стремиться реализовать потенциальные совместные меры по повышению эффективности в рамках всей системы ООН, когда есть четкая и значительная возможность для МБТ добиться экономии без ущерба для соответствующей результативности. В рамках деятельности семи тематических кластеров, упомянутых выше, должны быть проанализированы возможности согласования и приведения в соответствие условий службы с условиями, действующими в общей системе ООН, а также условия предоставления общих услуг (например, в области заработной платы, закупок, письменного и устного перевода), среди многих других возможностей. Более того, должны быть сформулированы конкретные предложения.

► Следующие шаги

28. МБТ предоставит дополнительную подробную информацию и конкретные предложения по рассматриваемым выше вопросам в документе, который будет представлен Административному совету на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.).
29. МБТ в целом стремится начать реализацию этих мер, особенно тех, которые относятся к полномочиям Генерального директора и оказывают минимальное воздействие на органы управления, как можно скорее после завершения текущего обзора и анализа. Документ, который будет представлен Административному совету в ноябре 2025 года, будет включать предлагаемые решения об изменениях, которые потребуют одобрения Административного совета, а также четкую дорожную карту, в которой будут определены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные меры.

► Предлагаемое решение

30. **Административный совет поручил МБТ представить более подробные и конкретные предложения Административному совету на 355-й сессии (ноябрь 2025 г.) с учетом предоставленных им указаний.**

⁴ Организация Объединенных Наций, “Secretary-General’s remarks on the UN80 Initiative”, 12 May 2025.