



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
23 October 2009

Russian
Original: English

Генеральная конференция

Тринадцатая сессия

Вена, 7-11 декабря 2009 года

Пункт 14 предварительной повестки дня

Программа и бюджет на 2010-2011 годы

Неиспользованные остатки ассигнований

Доклад Генерального директора

Во исполнение пункта (е) (ii) решения IDB.36/Dec.12 настоящим документом государствам-членам препровождается технико-экономическое обоснование с учетом ожидаемых последствий инициативы в области управления преобразованиями.

Необходимость применения комплексного подхода к управлению преобразованиями

1. В течение десятилетия ЮНИДО осуществляла в условиях жестко ограниченного бюджета широкомасштабные реформы в программной и административной областях, в результате которых Организация получила признание в качестве весьма актуального и эффективного поставщика основных услуг в области развития в таких предусмотренных ее мандатом областях, как борьба с нищетой на основе производственной деятельности, создание торгового потенциала и окружающая среда и энергетика. В последние годы быстрыми темпами растет спрос на предлагаемые Организацией услуги, и к декабрю 2009 года объем финансовых средств, которыми располагает ЮНИДО для осуществления в будущем своих мероприятий, достигнет рекордного уровня, превысив 330 млн. долларов США. На основе дальнейшего увеличения объема имеющихся ресурсов и осуществляемой разработки новых программ и проектов технического сотрудничества ЮНИДО, как представляется, в состоянии увеличить объем предоставляемых услуг в области технического сотрудничества с 125 млн. долл. США, который, как ожидается, будет достигнут в 2009 году, до 250 млн. долл. США в течение 4-6 лет в рамках своих четко определенных тематических приоритетов.

В целях экономии настоящий документ издан в ограниченном количестве. Просьба к делегатам приносить на заседания свои экземпляры документов.



2. Вместе с тем указанные благоприятные перспективы увеличения спроса на услуги ЮНИДО необходимо сбалансировать с учетом динамики условий, на которых такие ведущие доноры, как Глобальный экологический фонд (ГЭФ), Монреальский протокол, Европейская комиссия и многосторонние целевые фонды доноров, сотрудничают с организациями системы Организации Объединенных Наций. Они все шире вводят новые, комплексные и жесткие требования в отношении подобных мероприятий в области сотрудничества на основе оценок внутренних процедур своих партнерских организаций. Так, ГЭФ ввел ряд широкомасштабных фидуциарных стандартов, которым его партнерским организациям надлежит следовать, а Европейская комиссия проводит со своими партнерами деятельность с целью обеспечить общие стандарты по таким четырем направлениям, как отчетность, ревизия, внутренний контроль и процедуры закупок. Эти требования предусматривают принятие партнерскими организациями, включая ЮНИДО, серьезных мер по корректировке своих оперативных процессов и вспомогательных систем информационных технологий (ИТ).

3. Кроме того, ЮНИДО сталкивается с необходимостью обеспечить интеграцию в рамках всех своих систем подхода к вопросам управления на основе конкретных результатов (УОКР) во исполнение рамок среднесрочной программы (РССП) на 2010-2013 годы, разработанных с учетом принципов УОКР, которые были одобрены государствами-членами в решении IDB.35/Dec.5. ЮНИДО также постепенно расширяет применение основанного на конкретных результатах подхода к разработке бюджета в своих программах и бюджетах на последние двухгодичные периоды. Вместе с тем для всестороннего внедрения принципа составления бюджета и управления на основе результатов при осуществлении оперативно-программной деятельности ЮНИДО требуется дополнительная системная поддержка с целью получить требуемую информацию о соответствующих результатах, с тем чтобы использовать такую информацию в рамках процесса принятия решений на основе конкретных результатов.

4. ЮНИДО активизирует свои усилия с целью обеспечить более эффективный учет требований государств-членов на основе расширения своей представленности на местах и децентрализации своих операций на местах, что ставит перед Организацией дополнительную задачу – модернизировать свои вспомогательные системы. Для обеспечения эффективного и действенного предоставления таких децентрализованных услуг ЮНИДО нуждается в надежной и гибкой инфраструктуре ИТ с охватом отделений на местах во всем мире, обеспечивая каналы связи с ними, необходимые для обеспечения их полной интеграции в различные оперативные процессы Организации.

5. И наконец, от ЮНИДО требуется все чаще вносить свой вклад в усилия, предпринимаемые в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, с целью обеспечить общесистемное согласование административной практики, являющееся предварительным условием эффективного осуществления межучрежденческой согласованности на страновом уровне, как это требуется согласно подходу, предусмотренному инициативой "Единство действий" (ЕД) Организации Объединенных Наций. В предстоящие годы требования, связанные с обеспечением такой унификации административных процедур, которые уже создают серьезные проблемы для ЮНИДО, вероятно, расширятся в результате планируемого начала осуществления примерно 90 странами Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (ЮНДАФ) и программ самостоятельного начала реализации инициативы ЕД. Для того чтобы ЮНИДО была в состоянии принимать эффективное участие в осуществлении этих программ, Организации надлежит

пересмотреть и скорректировать свои административные процессы и процедуры на основе комплексной рационализации административных процессов, а также создать вспомогательную инфраструктуру ИТ с целью обеспечить требуемую общесистемную унификацию.

6. Итак, перед ЮНИДО стоят пять важных задач, которые требуют серьезного изменения применяемых Организацией административных процедур и систем с целью обеспечения дальнейшей эффективности ее вклада в реализацию ожиданий государств-членов в отношении достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия:

a) необходимость осуществления быстро растущего портфеля проектов, которые обеспечены финансированием и могут быть обеспечены финансированием, на основе потребностей стран;

b) необходимость обеспечить соблюдение жестких требований доноров, в частности фидуциарных стандартов ГЭФ и "четырёх основ", требуемых Европейским союзом (ЕС);

c) необходимость создания систем, позволяющих осуществлять мониторинг достигнутых результатов и ресурсов, затраченных на достижение таких результатов (управление и составление бюджета на основе конкретных результатов);

d) необходимость обеспечить более четкие каналы связи и взаимодействие между Центральными учреждениями и отделениями на местах с целью создать условия для передачи и доступности соответствующих потоков информации в реальном масштабе времени; и

e) необходимость эффективно содействовать текущему процессу унификации административных процедур в рамках повестки дня по обеспечению согласованности в рамках системы Организации Объединенных Наций.

Инвестиции в управление преобразованиями

7. Признавая безотлагательность инвестиций в комплексную инициативу в области управления преобразованиями с целью решения вышеизложенных проблем и с учетом ожидаемого сохранения бюджетных проблем в Организации, Генеральный директор представил государствам-членам предложение с изложением подхода, который может быть использован в целях финансирования требуемых инвестиций. Это предложение, первоначально представленное двадцать пятой сессии Комитета по программным и бюджетным вопросам в документе IDB.36/12-PBC.25/12 и дополнительно проработанное на тридцать шестой сессии Совета по промышленному развитию в документе IDB.36/12/Add.1, содержит рекомендацию в адрес государств-членов согласиться на удержание Секретариатом неиспользованных остатков ассигнований, подлежащих распределению в 2010 году. В этом предложении далее предусмотрено, что такие ресурсы будут использованы для осуществления двух важных инициатив: во-первых, обеспечить финансирование двух целевых фондов для мобилизации дополнительных ресурсов на программы технического сотрудничества в таких приоритетных областях, как повышение продовольственной безопасности на основе содействия развитию агропредпринимательства и агропромышленности и использование возобновляемых источников энергии в производственных целях; и, во-вторых, финансировать осуществление комплексной инициативы в области управления преобразованиями, включая внедрение полностью интегрированной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР).

8. По итогам первоначального рассмотрения этого предложения Совет по промышленному развитию в своем решении IDB.36/Dec.12 просил Генерального директора подготовить технико-экономическое обоснование с учетом ожидаемых последствий инициативы в области управления преобразованиями для общей эффективности расходования средств ЮНИДО. Во исполнение этого решения Секретариат на основе должной процедуры поручил международной коммерческо-консалтинговой компании "Делойт" провести независимое технико-экономическое обоснование комплексной инициативы в области управления преобразованиями, которая была предложена Секретариатом. Выводы и заключения этого технико-экономического обоснования были представлены государствам-членам на брифинге, организованном консультантами 13 октября 2009 года, по итогам которого были проведены плодотворные обсуждения, а государства-члены высказали целый ряд ценных замечаний и предложений. Эти замечания и предложения были включены в окончательный доклад, подготовленный консультантами, который прилагается к настоящему документу.

Делойт

Технико-экономическое обоснование комплексной инициативы в области управления преобразованиями (УП) в Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)

Вена, 21 октября 2009 года

Технико-экономическое обоснование комплексной инициативы в области управления преобразованиями (УП) в Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)

Содержание

	<i>Page</i>
1. Вводное резюме	7
2. Цели технико-экономического обоснования УП	10
3. Метод обзора/подход к обзору	12
Управление преобразованиями и рационализация административных процессов	12
Возможные сценарии преобразований	13
Подход, примененный в отношении ЮНИДО	14
4. Резюме нынешней ситуации	16
5. Межфункциональные выводы и решения	18
Основные структурированные выводы	19
Основные структурированные решения	20
Улучшение результативности процессов	21
Наращивание потенциала в области оказания услуг	25
Повышение эффективности средств ИКТ	28
Укрепление подотчетности	32
Повышение эффективности	35
6. Сценарии осуществления мероприятий, адаптированные применительно к ЮНИДО	36
Сценарий осуществления I – "Статус-кво"	36
Сценарий осуществления II – "Поэтапное совершенствование"	37
Сценарий осуществления III – "Целостные преобразования"	39
Сценарий осуществления IV – "Фундаментальная реорганизация"	40
7. Заключение	42
Анализ затрат/рисков	42
Рекомендации	44

1. Вводное резюме

1. В настоящем документе отражены основные выводы и рекомендации, сформулированные в технико-экономическом обосновании инициативы в области управления преобразованиями в ЮНИДО, которое было проведено компанией "Делойт консалтинг".

Цели

2. На основе внутренних оценок Организация приняла решение о включении в инициативу УП следующих областей:

- повышение степени интеграции различных систем и практики управления в ЮНИДО, включая четыре функциональные области: техническое сотрудничество – управление проектами; управление людскими ресурсами, включая выплату заработной платы; закупки и финансовые службы;
- совершенствование использования организационного потенциала ЮНИДО на уровне как Центральных учреждений, так и отделений на местах с целью обеспечить более высокую производительность труда;
- обновление и модернизация инфраструктуры ИТ ЮНИДО в целях удовлетворения таких потребностей.

3. В ходе осуществления предполагаемых преобразований необходимо принимать во внимание, в частности, следующее:

- оптимальные виды практики;
- контрольные показатели по сопоставимым публичным или частным организациям;
- международный характер ЮНИДО.

Метод/подход

4. Для достижения вышеупомянутых целей на основе надлежащих процедур была отобрана внешняя консалтинговая компания ("Делойт консалтинг"), которой было поручено подготовить в период 31 августа – 5 декабря 2009 года технико-экономическое обоснование (ЭТАП I) к 15 октября 2009 года и представить "дорожную карту" осуществления мероприятий (ЭТАП II) до начала Генеральной конференции, проводимой 7-11 декабря 2009 года.

5. В сентябре 2009 года работа проводилась в основном при поддержке со стороны Секретариата ЮНИДО в следующих четырех функциональных областях: техническое сотрудничество – управление проектами; управление людскими ресурсами, включая выплату заработной платы; закупки и финансовые службы. Кроме того, в рамках данного проекта проводились консультации и собеседования с внешними ревизорами, внутренними ревизорами, Советом персонала, а также отдельными представителями отделений на местах и региональных отделений.

6. В октябре 2009 года результаты этой работы были представлены государствам – членам ЮНИДО, после чего в докладе были отражены дополнительные замечания и вопросы, поставленные в ходе неофициальных консультаций.

7. В целях оказания ЮНИДО содействия в проведении предусмотренных преобразований были рассмотрены четыре общих сценария, которые охватывают весь диапазон мероприятий – от преобразований, обусловленных

исключительно факторами меняющихся условий и внешнего воздействия, до упреждающей реорганизации всего спектра систем, процедур и методов работы, включая реорганизацию средств ИКТ и административных процессов.

8. Эти потенциальные сценарии использовались в качестве основы для аналитической работы компании "Делойт", которая опиралась на такие средства, как личные встречи, функционально стандартизированные вопросники, рассмотрение документов и процедур, а также проведение серии практикумов в целях уточнения как нынешнего положения, так и возможных средств для осуществления преобразований, именуемых решениями в настоящем докладе. Документация, касающаяся выводов и потенциальных решений в рамках упомянутых сценариев, сгруппирована по следующим четырем категориям:

- повышение производительности административных процессов;
- наращивание потенциала в области осуществления мероприятий;
- повышение эффективности средств ИКТ; и
- укрепление подотчетности.

9. Полученные таким образом решения были затем применены к четырем различным сценариям деятельности с учетом их актуальности. Такие сценарии дифференцированы главным образом по последствиям преобразований и сформулированы с учетом временных рамок деятельности и общих расходов, а также потенциальной поддержки достижения цели ЮНИДО, которая заключается в наращивании вдвое потенциала в области предоставления услуг.

10. Затем распределенные в порядке очередности решения были подвергнуты оценке на предмет их соответствия задаче интегрирования ЮНИДО в процесс обеспечения согласованности в рамках системы Организации Объединенных Наций, в частности, в отношении унификации административных процедур. В рамках третьего и четвертого сценариев, в частности, было сочтено целесообразным создать условия, позволяющие осуществлять на общесистемном уровне обмен информацией посредством многоплановой отчетности в рамках будущей системы. В процессе отбора модулей будущей системы для третьего и четвертого сценариев в критериях оценки должны также учитываться аспекты общесистемной согласованности.

11. Все вышеизложенные аспекты преобразований (в частности, повышение производительности административных процессов, наращивание потенциала в области осуществления мероприятий, повышение эффективности средств ИКТ, внедрение системы отчетности на основе принципов УОКР и укрепления подотчетности) преследуют цель повышения эффективности/производительности труда Организации в целом.

12. С учетом опыта, накопленного компанией "Делойт" в отношении схожих организаций, потенциальные выгоды системных преобразований с точки зрения эффективности могут составлять до 30 процентов в тех случаях, когда реорганизация административных процессов (РАП) проводится до замены систем, а критерии эффективности являются частью оценки процесса отбора будущей системы. По мнению "Делойт", подобное 30-процентное повышение эффективности позволит направить потенциал, обеспечиваемый имеющимся персоналом и основанными на документах процессами, на мероприятия в области технического сотрудничества. Автоматизация процессов позволит также обеспечить более тесную интеграцию отделений на местах в рамках основных операций Организации. Подобное повышение эффективности в сочетании со всеми другими прямыми выгодами наращивания комплексной системной

поддержки должны позволить ЮНИДО достигнуть суммарного существенного роста ее потенциала в области предоставления государствам-членам услуг ТС.

Заключение

13. Все проанализированные в контексте ЮНИДО сценарии преобразований предполагают вложение средств в различные сроки и при различных общих издержках. Каждый из сценариев обеспечивает различные выгоды, которые позволят ЮНИДО решать стоящие перед ней задачи существенного наращивания потенциала в области осуществления мероприятий, удовлетворения растущих требований, повышения транспарентности, поддержки процесса общесистемной унификации деятельности и обеспечения эффективного мониторинга операций на основе принципов УОКР, а также повысить уровень использования организационного потенциала как в Центральных учреждениях, так и на местах. С учетом нынешнего положения ЮНИДО проведенный анализ показал, что необходимым условием для достижения таких целей ЮНИДО являются единовременные инвестиции для осуществления мероприятий в области РАП в качестве отправной точки для внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР).

14. В приводимой ниже диаграмме представлено сопоставление четырех различных сценариев преобразований с указанием их основных аспектов, отраженных в отдельных строках. В частности, проводится сопоставление приблизительных внешних расходов, ожидаемого времени завершения преобразований и предполагаемых дополнительных внутренних расходов.

Диаграмма I

Сценарии	I Статус-кво	II Поэтапное совершенство- вание	III Целостные преобразо- вания	IV Фундамен- тальная реорганизация
Итого, внешние издержки	*)	10 млн. евро	9 млн. евро	20 млн. евро
Примерные временные рамки		8 лет	3 года	5 лет
Дополнительные внутренние издержки	нет	высокие	средние	весьма высокие

*) В рамках "Сценария I" не указаны какие-либо временные рамки или предположительные издержки, поскольку данный сценарий предусматривает принятие исключительно ответных мер и, соответственно, лишь возникающие в отдельных случаях потребности в инвестициях, например в случае сбоя какой-либо системы.

15. Все четыре сценария были должным образом проанализированы и оценены с учетом нынешней ситуации, систем, процессов и потребностей ЮНИДО. По итогам рассмотрения их соответствующих преимуществ и недостатков сформулированы следующие рекомендации:

Сценарий I: НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ – чреват серьезными рисками для операций ЮНИДО и ее услуг, предоставляемых государствам-членам;

Сценарий II: НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ – не позволит своевременно обеспечить достижение требуемого потенциала и соблюдение внешних требований;

Сценарий III: РЕКОМЕНДУЕТСЯ – эффективный с точки зрения затрат сценарий достижения требуемого потенциала и соблюдения внешних требований, который обеспечивает интеграцию новых процессов и систем при сохранении нынешней системы финансирования;

Сценарий IV: РЕКОМЕНДУЕТСЯ – наиболее комплексное и жизнеспособное в техническом отношении решение, позволяющее обеспечить целевую адаптацию избранной новой системы для приведения ее в четкое соответствие с условиями и требованиями ЮНИДО в рамках комплексного пакета ПОР, включая систему финансирования, хотя и при более высоких расходах и на более долгосрочную перспективу.

2. Цели технико-экономического обоснования УП

Инициатива ЮНИДО в области управления преобразованиями (УП)

16. Темпы и характер изменений в глобальной экономике в последние десятилетия порождают все более сложные условия промышленного развития. Интернационализация промышленного производства, торговли, инвестирования и технологий происходит беспрецедентными, но нестабильными темпами, порождая растущие различия в промышленности и расширяющиеся диспропорции между развитыми и развивающимися странами, а также между собственно развивающимися странами. Несмотря на значительные усилия по достижению ЦРДТ, во многих регионах мира сохраняются широкие масштабы нищеты. Сочетаясь с нынешним продовольственным, топливным и финансовым кризисами, эти проблемы нуждаются в решении для обеспечения дальнейшего прогресса в достижении целей и решении задач, стоящих перед ЮНИДО и поставленных в Декларации тысячелетия.

17. С учетом такой динамики событий мандат ЮНИДО в последние годы стал играть более важную роль в глобальной повестке дня в области развития. Организация пользуется в настоящее время признанием в качестве весьма актуального, специализированного и эффективного поставщика основных услуг в области развития, призванных содействовать решению таких взаимосвязанных задач, как борьба с нищетой на основе производственной деятельности, содействие интеграции развивающихся стран в мировую торговлю, обеспечение технологической устойчивости промышленности и расширения доступа к источникам энергии в целях развития. Как следствие, быстрыми темпами растет спрос на услуги ЮНИДО и в невиданных ранее масштабах увеличивается объем средств, которые могут использоваться для осуществления деятельности в будущем.

18. Кроме того, как правительственные доноры, так и целевые фонды выдвигают все более жесткие и сложные требования, касающиеся порядка финансирования ими тех проектов, которые надлежит осуществлять. ЮНИДО стремится также приблизить уровень унификации своих систем управления к системам, используемым другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, с целью обеспечить высокий уровень межучрежденческой согласованности в рамках инициатив, направленных на достижение унификации в системе Организации Объединенных Наций.

19. В то же время способность ЮНИДО удовлетворять растущие требования ее государств-членов, доноров и получателей помощи в условиях ограниченного потенциала и регулярного бюджета, составляемого на основе "нулевого" роста, подвергается все большему стрессу. В этой связи становится очевидной необходимость осуществления важных преобразований в процессах и системах

управления ЮНИДО, с тем чтобы Организация была в состоянии соответствовать таким требованиям.

20. ЮНИДО признала необходимость преобразований и уже выдвинула ряд инициатив. Однако, поскольку такие инициативы возникли из-за сочетания внешних и внутренних событий, они развивались независимо друг от друга, не опираясь на получившие достаточную степень признания и учитываемые взаимосвязи и взаимозависимость. Кроме того, эти инициативы, даже взятые в совокупности, недостаточны для коренного изменения административной модели ЮНИДО, с тем чтобы позволить ей обеспечить удовлетворение растущих требований, повысить транспарентность, обеспечить эффективный мониторинг операций и более четкое раннее оповещение и принятие решений, а также упреждающее устранение рисков.

21. Таким образом, для того чтобы ЮНИДО смогла решать проблемы, связанные с ускорением темпов роста спроса на ее услуги, с одной стороны, и ее ограниченными возможностями наращивать людские и основные финансовые ресурсы, с другой стороны, Организации необходимо активизировать свои усилия с целью повысить эффективность оперативной деятельности. Для этого потребуется коренным образом пересмотреть и заново определить административные процессы в целях повышения производительности как Организации в целом, так и всех ее составных частей. Ожидается, что в относительно сжатые сроки такие инвестиции повысят эффективность и производительность ЮНИДО таким образом, что Организация сможет удовлетворять растущий спрос на ее услуги. Первые шаги в этом направлении уже делаются в рамках проведения Организацией внутреннего анализа нынешнего положения и будущих потребностей.

22. На основе таких внутренних оценок Организация выявила следующие три конкретных вопроса:

- повышение степени интеграции различных систем и методов управления, включая четыре функциональные области: техническое сотрудничество – управление проектами; управление людскими ресурсами, включая выплату заработной платы; закупки и финансовые службы;
- повышение уровня использования организационного потенциала ЮНИДО как в Центральных учреждениях, так и на местах в целях повышения производительности труда;
- обновление и модернизация инфраструктуры ИТ ЮНИДО в целях удовлетворения таких потребностей.

23. Для решения вышеупомянутых задач Организация уже приступила к работе над инициативой в области управления преобразованиями, включая экспериментальный проект по рационализации административных процессов и изучение возможности внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов на основе консультаций с другими организациями системы Организации Объединенных Наций.

Сфера охвата технико-экономического обоснования

24. В апреле и июне 2009 года КПБВ и СПР рассмотрели предложение Секретариата относительно комплексной инициативы в области управления преобразованиями для реализации в период 2009-2011 годов.

25. В июне СПР просил Генерального директора подготовить технико-экономическое обоснование с учетом ожидаемых последствий инициативы в области управления преобразованиями для общей эффективности расходования

средств Организации, уделив особое внимание различным элементам расходов, связанных с внедрением в ЮНИДО системы ПОР (см. IDB.36/Dec.12).

3. Метод обзора/подход к обзору

26. Для целей технико-экономического обоснования комплексной инициативы в области управления преобразованиями в ЮНИДО компания "Делойт" в ходе анализа/оптимизации административных процессов и организационных структур, стремясь привести их в соответствие с потребностями ЮНИДО, использовала свой трансформационный подход. Такая методология предусматривает применение широкого спектра оценочных средств, оптимальных видов практики и структур, а также большого числа матриц, характеризующих эффективное осуществление проекта.

27. В последние годы компания "Делойт" уже проводила работу по ряду проектов в рамках системы Организации Объединенных Наций, касавшихся, в частности, оценки потребностей и разработки системных требований в области систем бюджетной информации. Помимо аналогичной функционально-аналитической работы в отношении процесса/организаций члены группы "Делойт" по проектам оказывали содействие и ряду других клиентов в государственном секторе в рамках функций по обеспечению качества и управлению проектами в отношении схожих с ЮНИДО задач в области управления преобразованиями. В ходе подготовки настоящего технико-экономического обоснования группа по проекту опиралась на этот богатый опыт, а также на опыт персонала ЮНИДО для выработки решений, которые позволят реализовать предусмотренные преобразования.

Управление преобразованиями и рационализация административных процессов

Управление преобразованиями

28. Управление преобразованиями можно рассматривать как серию мероприятий, обеспечивающих желаемое совершенствование деятельности или расширение имеющейся системы или организации. В результате успешной реализации мероприятий в области управления преобразованиями обеспечивается "единое динамичное развитие" организации, признание складывающихся тенденций в их совокупности и внедрение гибких методов работы в неопределенных внешних условиях при одновременной сбалансированной преемственности в ходе преобразований. Таким образом, любые преобразования на организационном уровне во всех случаях призваны сделать организацию более оперативной, последовательной, действенной, эффективной, транспарентной и устойчивой. В рамках подхода к управлению преобразованиями основное внимание уделяется внедрению новых технологий, изменению главных стратегических целей, рационализации процессов, реорганизации и изменениям в культурной среде, включая изменение в поведении людей.

29. Как только в организации складываются новые нормы поведения и обычаи, возникает необходимость подкрепления их обновленными и новыми административными процессами. Таким образом, рационализация административных процессов – это предпосылка успешного внедрения организацией процесса преобразований.

Рационализация административных процессов

30. Рационализация административных процессов представляет собой целенаправленную деятельность, в рамках которой действующий субъект рассматривает и анализирует в полном объеме свои административные процессы, принимая во внимание все соответствующие функциональные области. В приводимой ниже таблице отражены характерные меры, принимаемые в ходе РАП:

Таблица I

Общий подход к рационализации административных процессов	
Выработка административной перспективы	РАП опирается на административную перспективу, предусматривающую достижение конкретных административных целей, таких как экономия времени или повышение производительности.
Выявление процессов, которые надлежит рационализировать	Акцент делается на те процессы, которые в наибольшей степени противоречат административной перспективе.
Понимание действующих процессов и их оценка	Мероприятия в этом направлении закладывают основу для совершенствования деятельности в будущем.
Определение средств ИТ	Разработка процессов зависит от понимания возможностей ИТ.
Разработка новых процессов	Разработка процессов должна рассматриваться не как завершающий этап РАП, а как ее прототип.

31. Меры по РАП начинаются с определения административной перспективы и ее целей. После выявления всех процессов, которые нуждаются в пересмотре, и выработки новых административных процессов составляется план действий, основанный на различиях между действующими процессами, технологиями и структурами и желаемым положением. Подобный план действий охватывает все функциональные области и включает в себя "дорожную карту" мероприятий, в которой учитываются согласованные перспектива и цели.

Возможные сценарии преобразований

32. Для изменения нынешнего положения ЮНИДО с учетом ее будущей перспективы возможны четыре сценария – от "Никаких изменений" до "Фундаментальных преобразований" на основе всеобъемлющей реорганизации.

33. В целях классификации возможных направлений действий в рамках четырех сценариев был использован показатель достижимых преобразований, сгруппированных по а) преобразований в рамках ответных мер в зависимости от внешних требований и б) упреждающих преобразований внутри организации:

а) Сценарии преобразований в рамках принятия ответных мер

I. Статус-кво

Сохранение нынешних процессов и систем. Процесс преобразований осуществляется в ответ на давление или растущие требования, необязательно исходящие от самой организации. В рамках такого сценария возможны незначительные преобразования в долгосрочной перспективе или их отсутствие.

II. Поэтапное совершенствование

Последовательное инвестирование в процессы и отдельные системы в течение более длительного времени эволюционным образом по ситуации и обстоятельствам. Преобразования носят поэтапный характер и зависят главным образом от наличия средств, персонала и принятия ответных мер под воздействием, причем не всегда на основе четкого видения всей картины преобразований.

б) Сценарии упреждающих преобразований

III. Целостные преобразования

Для реализации перспективы преобразований производятся инвестиции одновременно в процессы и комплексные системы на основе "дорожной карты" мероприятий. Такая перспектива основывается на главных компонентах нынешних систем с использованием имеющихся знаний и мотивации, источники которых находятся в самой организации. Эти меры дополняются мандатом на осуществление преобразований в кратчайшие сроки.

IV. Фундаментальная реорганизация

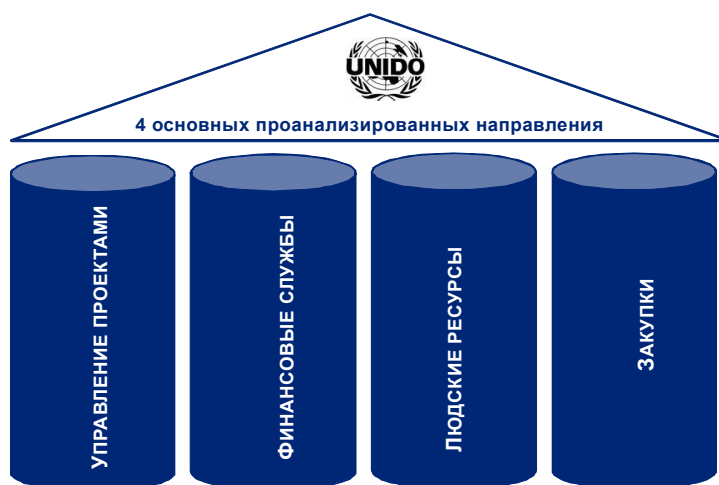
Замена всех существующих систем и связанных с ними процессов новой и полностью интегрированной системой ПОР с использованием услуг коммерческого поставщика услуг и на основе единой платформы, а также согласования внутриорганизационных административных процессов. Такое решение основано на потенциальных возможностях отобранной системы и в значительной степени зависит от соотношения между нынешними и ожидаемыми потребностями и пакетами и процессами ПОР.

Подход, примененный в отношении ЮНИДО

34. С учетом аспектов возможных преобразований в рамках вышеизложенных сценариев компания "Делойт" оценила организационные и системные, а также процессуальные аспекты работы ЮНИДО.

35. Поскольку главным направлением технико-экономического обоснования являются четыре функциональные области ЮНИДО (ТС-управление проектами; финансовые службы; управление людскими ресурсами, включая выплату заработной платы и закупки), "Делойт" приняла решение провести аналитическую работу по четырем основным направлениям, показанным ниже:

Диаграмма II



36. В ходе аналитического исследования применялись различные методики, приведенные в соответствии с конкретными потребностями и требованиями четырех функциональных областей и нынешнего положения в этих областях.

37. Параллельно проводились расширенные оценки и анализ четырех установленных сценариев (от ответных до упреждающих мер) на основе выявленных возможностей для совершенствования деятельности, толкования вводимых количественных и качественных данных и сопоставления нынешнего положения ЮНИДО с оптимальными видами практики и контрольными показателями по сопоставимым организациям.

38. Четыре сценария охватывают широкий диапазон преобразований в ЮНИДО – от минимальных до фундаментальных – с учетом соответствующих требований. Был проведен анализ возможных выгод с точки зрения эффективности/действенности в результате реализации рекомендованных сценариев, а также были рассмотрены возможные будущие проблемы и риски на этапе осуществления соответствующих мероприятий.

39. Кроме того, были проанализированы документы по различным процессам, руководящие принципы и руководства, а с ключевыми сотрудниками было проведено множество обстоятельных и структурированных собеседований в целях получения ответов на возникающие вопросы и нахождения возможных решений. В отдельных областях для выявления пробелов и целевого рассмотрения возникающих вопросов для подробного анализа использовались также вопросники.

40. Результаты ЭТАПА I технико-экономического обоснования:

а) включены в сводный документ, представленный руководству ЮНИДО и государствам-членам (13 октября 2009 года),

б) изложены в настоящем докладе по результатам технико-экономического обоснования и

в) подробно изложены в последующем техническом докладе для Секретариата.

41. В дополнение к выводам, сформулированным в указанном докладе, в техническом докладе будут приведены подробное описание использованных методов, всех выводов и потенциальных решений, а также оценка вопросников. Будут также представлены подробные выводы и возможные решения по каждой

функциональной области. В приводимой ниже диаграмме представлен обзор подхода, примененного в ЮНИДО:

Диаграмма III



4. Резюме нынешней ситуации

42. В течение ряда лет ЮНИДО принимает меры по постепенному совершенствованию процессуальных и оперативных аспектов работы ЮНИДО в соответствии с требованиями и оптимальными видами практики в системе Организации Объединенных Наций. Постоянно предпринимаются усилия, направленные на упрощение административных процессов, процедур и организационных структур, а также по модернизации структуры ИТ в целях выполнения растущего объема работы и соблюдения более высоких требований, предъявляемых к Организации.

43. Усилия ЮНИДО по внедрению инноваций и удовлетворению безотлагательных потребностей во многих отдельно взятых случаях позволили обеспечить ряд улучшений в четырех функциональных областях (ТС-управление проектами, закупки, людские ресурсы и финансовая служба), а также в отношении вспомогательных систем. В частности, в 2001-2002 году был осуществлен переход на евро в качестве базовой валюты ЮНИДО для целей бюджета, бухгалтерского учета и отчетности, а доллар США стал использоваться в качестве второй валюты для целей отчетности, необходимость в которой вытекает из перехода на новую Систему контроля за финансовой деятельностью (СКФД), основанной на коммерческом пакете программного обеспечения. За период, прошедший после внедрения этой системы, в СКФД вносились

многочисленные обновления с целью обеспечить надлежащее функционирование и поддержку со стороны поставщика системы.

44. За последние несколько лет постепенно удалось добиться и ряда других заметных усовершенствований административных процедур, оперативной структуры и системной поддержки: целенаправленные мероприятия в области ТС по трем тематическим областям (борьба с нищетой на основе производственной деятельности, создание торгового потенциала и энергетика и окружающая среда); подготовка всеобъемлющих руководящих принципов для документального обоснования процессов управления циклом ТС и уточнения роли, функций и подотчетности различных заинтересованных сторон; внедрение принципов УОКР в отношении регулярного бюджета и проектов ТС; безбумажная отчетность на основе внедрения Инфобазы для хранения и представления данных; начало осуществления различных функций по вводу данных в источник (в частности, взятые обязательства, смета ассигнований по проектам (САП), проверка денежных средств); совершенствование ИТ-поддержки некоторых административных процессов, таких как набор персонала (реализовано частично), разрешения на поездки, планирование закупок, управление активами; внедрение МСУГС. Более подробные данные о важных поэтапных улучшениях, внедренных за период с 2001 года, представлены ниже.

45. В последние годы ЮНИДО также активно занималась различными ИТ-системами/решениями (как коммерческими, так и в рамках системы Организации Объединенных Наций) для замены устаревшей центральной системы ЭВМ, созданной в период с конца 80-х и середины 90-х годов прошлого столетия, которая используется главным образом для целей управления людскими ресурсами и выплаты заработной платы, а также для определения соответствующих систем по другим областям, таким как управление проектами в области ТС, закупки, внедрение УОКР и средства поддержки, необходимые для обеспечения дальнейшей децентрализации, делегирования полномочий персоналу и укрепление подотчетности. Тем не менее, осознавая тот факт, что многие из насущных проблем надлежит решать на комплексной и согласованной основе и в условиях жесткой ограниченности финансовых ресурсов, Организация не смогла реализовать все свои инновационные идеи.

46. Как указано ниже, ЮНИДО предпринимает значительные усилия по реализации мер, призванных обеспечить повышение производительности, потенциала в области предоставления услуг и повышение эффективности средств ИКТ в рамках имеющихся бюджетных ресурсов. В то же время дальнейшие существенные совершенствования недостижимы с использованием прежнего поэтапного и изолированного подхода.

Таблица II
Основные поэтапные совершенствования, внесенные за период с 2001 года

	ТС-управление проектами	Финансовые службы	Людские ресурсы	Закупки
Административные процессы	<ul style="list-style-type: none"> Целенаправленное ТС в трех тематических областях Руководящие принципы и процедуры ТС Внедрение системы отчетности по проектам на базе евро Усовершенствованный (безбумажный) главный архив/утверждение САП Более четкая информация о счетах доноров 	<ul style="list-style-type: none"> Переход на евро в качестве базовой валюты Начало внедрения пересмотренных систем по обязательствам и САП для основных подразделений Введение авансовых счетов в отделениях на местах 	<ul style="list-style-type: none"> Рационализация процедур набора консультантов Унификация процесса обработки данных по условным личным номерам сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> Новое руководство по закупкам Внедрение системы заявок Открытая процедура подачи заявок Документирование процессов закупок
Оперативная структура	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение принципов УОКР Договор ТС для целей аттестации персонала Создание Консультативной группы по качеству и Группы по информационно-пропагандистской деятельности и связи 	<ul style="list-style-type: none"> МСУГС Пересмотр/упрощение финансовых правил и положений Подготовка кадров по проектам/ административных помощников 	<ul style="list-style-type: none"> Рамки управления людскими ресурсами Внедрение политики мобильности в отделениях на местах Оперативное руководство для сотрудников на местах 	<ul style="list-style-type: none"> Ограниченная децентрализация процесса закупок Обязательные испытания и подготовка кадров в области закупок Справочная служба закупок Электронная библиотека
Системная поддержка	<ul style="list-style-type: none"> Безбумажная отчетность на основе внедрения Инфобазы для ввода данных о ТС Отчетность в режиме онлайн и проверка денежных средств для целей регулярного бюджета и проектов ТС 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение Системы контроля за финансовой деятельностью, включая ее обновления Электронная обработка межорганизационных платежей ПРООН 	<ul style="list-style-type: none"> Перевод системы набора и оценки персонала на веб-платформу (онлайн-система базы данных о возможностях трудоустройств и вакансиях) Система разрешений поездок Система регистрации рабочего времени и планирования отпусков Система кадровой отчетности Штатное расписание 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение системы инвентаризации основных фондов Внедрение системы планирования закупок

5. Межфункциональные выводы и решения

47. Выводы и возможные решения, сформулированные компанией "Делойт" для определения целесообразности преобразований, основаны на описанной выше методологии.

48. Для дальнейшего анализа были отобраны кратко рассматриваемые в настоящем докладе наиболее перспективные выводы и решения, позволяющие получить четкое представление об инициативе в области управления преобразованиями и понять ее цели, как-то существенное наращивание потенциала по оказанию услуг, удовлетворение растущих потребностей, повышение прозрачности, поддержка процесса обеспечения общесистемной слаженности ООН, улучшение использования организационных возможностей

как в Центральных учреждениях, так и на местном уровне, внедрение отчетности, основанной на принципах УОКР и т.д.

49. Отдельные выводы/решения были сгруппированы по ряду следующих направлений:

- улучшение результативности процессов;
- наращивание потенциала по оказанию услуг;
- повышение эффективности средств ИКТ;
- укрепление подотчетности;
- повышение эффективности.

50. Было признано, что основное значение для достижения комплексного решения независимо от анализируемой функциональной области, имеют направления "Укрепление подотчетности" и "Повышение эффективности", реализуемые в рамках управления, основанного на конкретных результатах. В связи с этим анализ этих двух направлений проводился с целью достижения решений по всем функциональным областям.

Основные структурированные выводы

51. В таблице ниже представлена краткая характеристика основных выводов компании "Делойт" в разбивке по функциональным областям. Каждое из трех направлений в первой колонке – рабочие процессы, оперативная структура и системная поддержка – охватывает выводы для четырех функциональных областей в первом ряду – управление проектами, финансовые службы, людские ресурсы и закупки.

Таблица III

	ТС-управление проектами в области ТС	Финансовые службы	Людские ресурсы	Закупки
Рабочие процессы	Аналогичные процессы для проектов всех видов и любой стоимости	Сложная структура бюджета	Длительные сроки утверждения для найма экспертов	Сложные процедурные требования для закупок стоимостью от 20 000 до 70 000 евро
Оперативная структура	Высокая степень зависимости от отдельных управляющих проектом на каждом этапе осуществления проекта	Отсутствие своевременного поступления/обработки данных, получаемых от отделений на местах	Неиспользование централизованного списка кандидатов для отбора экспертов	При планировании не учитываются будущие потребности в большинстве товаров и услуг
Системная поддержка	Недостаточность средств и отсутствие электронных данных/систем для управления проектами	Преимущественно ручное составление отчетов для руководства и доноров	Разрозненная и не интегрированная кадровая ИТ-система, основанная на использовании центральной ЭВМ	Используемые в настоящее время ИТ-модули не поддерживают весь цикл закупок

Например, выводом по направлению "рабочие процессы" в функциональной области "ТС-управление проектами" является "Аналогичные процессы для проектов всех видов и любой стоимости".

52. Вышеприведенная таблица является указателем на более подробное описание выводов и связанных с ними решений, рассматриваемых далее в настоящей главе.

Основные структурированные решения

53. В таблице ниже представлены решения в соответствии с приведенными ранее выводами. Первая колонка таблицы включает следующие направления: улучшение результативности процессов: наращивание потенциала в области оказания услуг, повышение эффективности средств ИКТ, укрепление подотчетности и повышение эффективности. Для первых трех направлений структура выводов построена таким образом, чтобы указать на потенциальные выгоды по исходному направлению, т.е. описывается решение для четырех функциональных областей (например, ТС-управление проектами, финансовые службы, людские ресурсы и закупки).

54. Все предлагаемые решения нацелены на конкретные результаты, позволяющие использовать подход УОКР, и обмен знаниями для улучшения результативности деятельности Организации и обеспечения ЮНИДО возможности решать задачи, сформулированные в предыдущих главах.

Таблица IV

	(i) ТС-управление проектами	(ii) Финансовые службы	(iii) Людские ресурсы	(iv) Закупки
а) Улучшение результативности процессов	Дифференциация и оптимизация рабочих процессов в соответствии с категориями проектов	Упрощение структуры бюджета применительно к регулярному бюджету и проектам	Упрощение порядка утверждения для ускорения рабочих циклов	Рационализация производственных потребностей для закупок стоимостью до 70 000 евро
б) Наращивание потенциала в области оказания услуг	Создание структурных проектных групп для оказания надлежащей квалифицированной поддержки различных видов проектов	Расширение возможности для ввода финансовых данных и передача функций	Предоставление управляющим возможности нанимать сотрудников и консультантов по проектам из числа включенных в кадровый список кандидатов	Предоставление возможности осуществлять закупки стратегического характера, например через заключение рамочных контрактов
с) Повышение эффективности средств ИКТ	Оценка/внедрение соответствующей системы для управления проектами, основанного на промежуточных и окончательных результатах, и мониторинг	Автоматизация внешней отчетности и отчетность руководству	Замена системы, основанной на использовании центральной ЭВМ, комплексной кадровой ИТ-системой	Разрешение использования вспомогательных ИТ-средств для ликвидации бумажного документооборота
Укрепление подотчетности	- Внедрение и обеспечение использования электронного документооборота, включая архивирование - Разработка основ и совершенствования контроля и управления рисками			
Повышение эффективности за счет внедрения систем планирования, обмена знаниями, мониторинга и оценки, направленных на достижение конкретных результатов (подход УОКР)				

Например, решением для направления "Улучшение результативности процессов" и функциональной области "Финансовые услуги" является "Упрощение структуры бюджета применительно к регулярному бюджету и проектам".

Применительно к направлению "Укрепление подотчетности" решения "Внедрение и обеспечение использования электронного документооборота, включая архивирование" и "Разработка основы совершенствования контроля и управления рисками" анализировались и применялись ко всем четырем функциональным областям в рамках всей организации.

55. Приведенная выше таблица служит указателем для подробного описания выводов и связанных с ними решений, представленных в нижеследующей главе.

Улучшение результативности процессов

56. При использовании методологий компании "Делойт" и обобщении опыта осуществления проектов, накопленного аналогичными организациями при проведении сопоставимых мероприятий, функциональные группы на первоначальном этапе оценивали уровень развитости соответствующих функциональных областей (уровень развитости в данном случае означает степень развития процессов и организационной структуры по сравнению с передовой практикой).

57. На следующем этапе выявлялись те процессы, которые могли препятствовать наращиванию потенциала в области оказания услуг. Затем эти процессы анализировались на предмет наличия реальных возможностей для их совершенствования, а также на предмет определения их пригодности/сроков для обеспечения их преобразования при разных сценариях.

Оптимизация проектного процесса путем категоризации проектов (i.a)

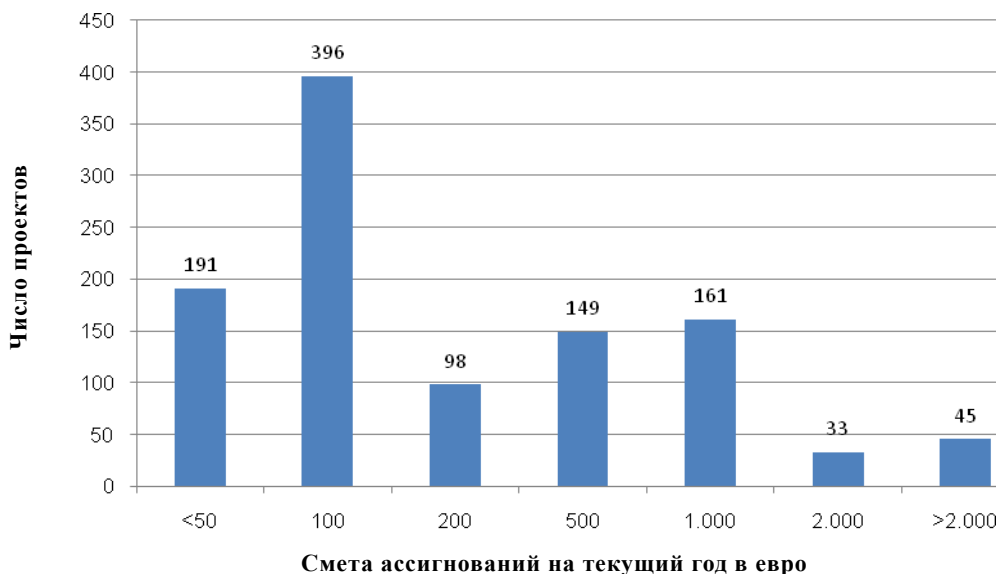
Вывод:

58. Все проекты технического сотрудничества ЮНИДО (ТС) основаны на использовании одного и того же проектного цикла независимо от вида и стоимости проекта.

59. В Руководящих принципах разработки программ и проектов по техническому сотрудничеству указан ряд различий, например в документации, однако в целом большинство процессов (т.е. выявление, формулирование, рассмотрение и утверждение, осуществление, мониторинг) состоят из одинаковых подпроцессов и этапов.

60. На приведенной ниже диаграмме показано распределение проектов по стоимости исходя из общей величины сметы ассигнований по проектам (САП) на 2009 год. Из этой диаграммы следует, что смета большинства проектов не превышает 100 000 евро, хотя при этом используются почти такие же процессы, как и в отношении сложных проектов стоимостью свыше 1 млн. евро.

Число проектов в разбивке по смете ассигнований на текущий год



Решение:

61. Опыт компании "Делойт" в отношении аналогичных организаций с проектной ориентацией деятельности (как государственных, так и частных, также исходя из собственного метода осуществления проектов компании "Делойт") свидетельствует о том, что наилучшей сложившейся практикой является дифференциация процессов в соответствии с категорией проектов. Такая категоризация позволит а) быстро отслеживать менее сложные проекты, б) оптимизировать стандартные проекты при сохранении подотчетности и с) обеспечить целенаправленную поддержку крупных/сложных проектов.

62. Различные виды проектов, дифференцированные по стоимости, содержанию, сложности и любым другим категориям с достаточной степенью отличия, предполагают использование разных процессов, требующих разного внимания на каждом этапе проектного цикла. Одним из ключевых факторов успеха в ускорении оказания услуг и наращивании соответствующего потенциала является переключение внимания от крупной группы менее сложных (иногда менее крупных) проектов на более крупные и, как правило, более сложные проекты. Целесообразность такой дифференциации предполагает наличие соответствующих вспомогательных систем и систем поддержки.

63. Настоящее решение будет способствовать более эффективному и специализированному управлению проектами.

64. Проведение совещаний, издание публикаций и другие мероприятия, управление которыми осуществляются в настоящее время как проектами, должны быть объектом иного режима, если они имеют периодический характер. В этих случаях связанные с проектами процессы можно вообще не использовать.

65. Другой аспект решения заключается в том, чтобы сделать текущие самостоятельные проекты частью других проектов. Например, проекты по теме "Оценка" можно сделать частью проектов, которые проходят оценку.

Упрощение структуры бюджета (ii.a)

Вывод:

66. Существующая система бюджета, используемая для проектов ЮНИДО, ведет к многочисленным пересмотрам бюджета, в результате чего возникают дополнительная рабочая нагрузка и дефицит ресурсов, оказывающие воздействие на управление проектами, финансовые службы и другие соответствующие области.

67. Основной причиной этого является огромное число весьма конкретных и подробных бюджетных статей, по которым должны проводиться соответствующие расходы на проекты. Даже незначительные отступления от первоначального проектного плана влекут за собой потребность во внесении в бюджет поправок, которые должны формулироваться подразделениями по управлению проектами и обрабатываться финансовыми службами после утверждения соответствующими органами. Большинство из вносимых в настоящее время в бюджет поправок вообще не влияют или влияют незначительно на результаты или структуру проекта и поэтому создают ненужную нагрузку и проблемы с ресурсами в рамках организации.

Решение

68. Адаптация существующей структуры бюджетных статей путем их объединения в более значимые категории с необходимой системной поддержкой приведет к уменьшению текущего объема работы подразделений по управлению проектами и финансовых служб. Благодаря тому, что в обработке будет нуждаться меньшее число бюджетных поправок, подразделения по управлению проектами приобретут большую гибкость для выполнения связанной с проектами работы, а финансовые службы и другие соответствующие подразделения получат дополнительное время для концентрации усилий на решении задач, приносящих реальную отдачу.

69. Разумеется, бюджетные поправки, связанные с увеличением/ уменьшением ассигнований или перечислениями средств между новыми категориями бюджетных статей, все еще будут актуальными и сохранят свое значение для обеспечения надлежащей подотчетности.

70. Для выполнения настоящей рекомендации необходимо провести подробный анализ используемых в настоящее время подразделениями по управлению проектами бюджетных статей для выявления тех бюджетных статей, которые являются основными для целей управления проектами с учетом принципов УОКР, требований доноров и надлежащего контроля за расходами.

Упрощение порядка кадровых утверждений (iii.a)

Вывод:

71. В целях получения оптимальной оценки целесообразности преобразований были проведены два мероприятия:

- общая оценка кадровой работы с точки зрения ее степени развитости по сравнению с современными методами работы с использованием методологии компании "Делойт";
- углубленная оценка отдельных кадровых процессов, кадровых ИТ-решений и кадровой организации для определения целесообразности преобразований с использованием, в частности, консультативной помощи компании "Делойт" и имеющегося у нее опыта внедрения.

72. Оценка трех ключевых кадровых процессов (набор штатного персонала, набор персонала по проектам, система аттестации сотрудников) показала наличие многоуровневой системы принятия решений и утверждений в рамках всей организационной структуры. На полную обработку данных затрачивается слишком много времени и усилий, которые можно в значительной мере сократить путем внедрения полубумажного документооборота и использования кадровой ИТ-инфраструктуры.

73. На основной персонал и персонал по проектам распространяются разные условия найма с соответствующими видами контрактов, отличающимся по срокам действия, целям найма, месту службы и уровню окладов. Такие различия создают для сотрудников кадровых служб дополнительную административную нагрузку.

Решение:

74. Для удовлетворения рабочих потребностей глубокая модернизация процессов будет сопровождаться рационализацией административных процессов (РАП). Эта работа будет опираться на результаты предшествующих внутренних проектов ЮНИДО по РАП и включать внедрение основанного на ИТ документооборота, что приведет к сведению к минимуму ручного труда.

75. При преобразовании процессов основное внимание будет уделяться обеспечению четкой подотчетности тех, кто контролирует эти процессы, и ускорению полного цикла этих процессов. Внедрение электронного документооборота обеспечит последовательность утверждения и проверки исполнения решений, а также возможность отчетности, позволяющей выявлять процедурные задержки и тем самым способствующей дальнейшей оптимизации работы.

Сокращение времени цикла закупок (iv.a)

Вывод:

76. Как вспомогательная функция закупки сильно зависят от оперативных потребностей основных подразделений.

77. Действующий в настоящее время в ЮНИДО порядок закупок в значительной мере основан на использовании ручного труда, предполагает, как правило, бумажный документооборот и имеет лишь отдаленную связь с современной финансовой системой, в результате чего сотрудники Службы закупок (СЗ) несут дополнительную нагрузку, а полный цикл закупок занимает много времени.

78. Формальные требования ЮНИДО к закупкам начинают применяться к относительно недорогим закупкам стоимостью от 20 000 евро. В отношении всех закупок, стоимость которых превышает 70 000 евро, рекомендации о заключении контрактов издаются один раз в неделю после проведения закрытых заседаний комитета по закупкам для последующего утверждения управляющим директором Отдела вспомогательного обслуживания программ и общего управления. Весь процесс может занимать до двух недель. Даже если СЗ готовит соответствующую закупочную документацию для рассмотрения комитетом по закупкам, эта документация не представляется в ходе прений в комитете, когда выносятся окончательные рекомендации.

79. Учитывая характер и вид осуществляемых проектов ТС, вопросы подотчетности в процессе закупок по проектам зачастую не урегулированы, в результате чего координация результатов закупок является неэффективной.

Решение:

80. Для организации сопоставимых с ЮНИДО размеров и с аналогичным объемом закупок, описанные выше процессы являются излишне сложными и занимают слишком много времени.

81. Мы предлагаем упростить действующий в настоящее время порядок привлечения заявок, увеличить верхний стоимостной предел для формальных закупок (до минимум 70 000 евро) и использовать автоматизированный документооборот для улучшения надзора за закупочной деятельностью и повышения ее эффективности. Благодаря этому удастся сократить число бумажных документов и продолжительность закупочного цикла.

82. Такая система организации рабочих процессов должна также охватывать функции комитета по закупкам и способствовать принятию управляющим директором решений об окончательном утверждении.

Наращивание потенциала в области оказания услуг

83. Были выявлены оперативные структуры, которые могут сдерживать наращивание потенциала в области оказания услуг. Затем эти структуры анализировались на предмет наличия реальных возможностей для их совершенствования, а также оценивались на предмет определения их пригодности/сроков для обеспечения их преобразования при разных сценариях.

Акцент на создание специализированных групп (i.b)*Вывод:*

84. Из-за большой зависимости проекта от отдельных управляющих проектом на каждом этапе проектного цикла (т.е. на этапах выявления, формулирования, рассмотрения и утверждения, осуществления и мониторинга) стоящие перед проектом задачи решаются, как правило, в последовательном порядке.

85. Управляющие проектом активно заняты на всех этапах проектного цикла. Это требует постоянного повышенного внимания и наличия высококвалифицированного персонала, способного охватить все этапы. Индивидуальные достоинства управляющих проектом на различных этапах проектного цикла используются только в рамках их собственных конкретных проектов и не используются для поддержки других проектов, испытывающих потребность в таких специальных знаниях. Управляющие проектом сталкиваются с необходимостью выполнения большого объема работы из-за одновременного участия на всех этапах проекта.

86. В частности, на этапе осуществления проекта обмен данными о проектных мероприятиях, ходе работы и распределении функций между Центральными учреждениями и отделениями на местах происходит, как правило, в порядке обратной связи (т.е. только тогда, когда срочно необходимо решить какие-то вопросы или доложить о каких-то показателях).

Решение:

87. Необходимо создать специализированные группы на каждом этапе проектного цикла. Это позволит сосредоточить больше усилий на решении конкретных задач, что в свою очередь положительно скажется на качестве работы.

88. Чем лучше тот или иной член группы сможет сосредоточиться на выполнении порученной ему работы, тем эффективнее будут решаться задачи. С учетом этого аспекта специализация профессиональной поддержки на этапе формулирования и осуществления будет способствовать повышению результативности проектов и сокращению продолжительности проектного цикла. Дополнительная поддержка целенаправленной работы обеспечивает повышение качества работы и ее более профессиональное выполнение.

89. Это в свою очередь требует пересмотра функций и преобразования процессов. Кроме того, это позволяет использовать на этапе осуществления проектов в каждой стране/регионе межпроектные группы или целенаправленную функциональную поддержку, что также идет в русле процесса обеспечения общесистемной слаженности ООН.

Расширение возможностей для ввода финансовых данных (ii. b)

Вывод:

90. Из-за недостаточной интеграции отделений на местах/отделений по проектам финансовые данные поступают в недостаточном объеме и несвоевременно. В настоящее время большинство отделений на местах/отделений по проектам не вводят своевременно финансовые данные непосредственно в центральную систему ПОР (действующую финансовую систему) в силу проблем с подключением, недостаточного удобства системы для пользователей и отсутствия возможностей для ввода информации на местах.

91. Что касается проблем с подключением, то отделения на местах/отделения по проектам нередко сталкиваются с такой ситуацией, когда стабильное подключение к центральной системе ПОР невозможно обеспечить или поддерживать из-за отсутствия адекватной ИТ-инфраструктуры или настройки параметров системы в соответствующем месте.

92. Кроме того, пользовательский интерфейс для персонала, пользующегося системой ПОР в отделениях на местах/отделениях по проектам, не является достаточно удобным и понятным без дополнительных пояснений. Из-за отсутствия у персонала в отделениях на местах/отделениях по проектам необходимого опыта и знаний в области обработки финансовых данных в рамках системы ПОР, финансовые данные своевременно не поступают в систему, в результате чего ощущается дефицит актуальной информации.

Решение:

93. Расширение возможностей для ввода финансовых данных в отделениях на местах/отделениях по проектам, а также обеспечение более удобного пользовательского интерфейса и более надежного подключения к системе ПОР.

94. Расширение знаний персонала в отделениях на местах/отделениях по проектам о принципах работы местных систем ПОР, особенно за счет соответствующей подготовки местного персонала и временного командирования квалифицированных кадров.

95. Для поддержки широкого применения системы ПОР необходимо оптимизировать пользовательский интерфейс, особенно применительно к требованиям персонала отделений на местах/отделений по проектам. Кроме того, необходимо принять меры для повышения надежности подключения отделений на местах/отделений по проектам к центральной системе ПОР.

Оптимизация кадровой структуры с учетом рабочих потребностей (iii. b)*Вывод:*

96. Оценка действующего порядка набора персонала по проектам показала отсутствие использования централизованного списка кандидатов для отбора экспертов, что препятствует обеспечению оптимального набора кадров.

97. Из-за дефицита соответствующего персонала и неиспользования централизованного списка кандидатов в настоящее время в кадровой службе отсутствуют сотрудники, специально назначенные для обновления и проверки кадрового списка кандидатов. В отличие от передовой практики в других организациях основная часть рабочей нагрузки в ЮНИДО приходится в настоящее время на административную работу.

Решение:

98. Создание централизованного списка предварительно утвержденных экспертов и его ведение координатором списка (УЛР) с минимальным ручным вводом данных. Это упростит набор экспертов с точки зрения оперативности и сроков. Наделение управляющих проектами более широкими полномочиями по учету в ходе набора персонала позволит лучше использовать совокупные данные организации о подлежащих найму сотрудниках.

99. Целевое использование списка кандидатов обеспечит дополнительные функциональные возможности, позволяющие электронным образом обрабатывать все соответствующие действия в отношении персонала по проектам. Эти функциональные возможности включают автоматические уведомления о необходимости обновления списка кандидатов, варианты отбора по уровню квалификации и обязательные оценки персонала по проектам и консультантов управляющими по проектам, доступные для всех уполномоченных основных сотрудников.

100. Сектор УЛР будет оказывать поддержку в работе путем выделения сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами, для эксплуатации, проверки достоверности и контроля функционирования централизованной системы ведения списка кандидатов, а также исполнения отчетности, основанной на надлежащем анализе текущих кадровых потребностей.

101. Согласно данным исследования компании "Делойт", комплексная рационализация административных процессов в сочетании с организационным согласованием позволит эффективно оптимизировать кадровую структуру, в результате чего высвободятся ресурсы, необходимые для разработки последовательной кадровой политики и выполнения других основных кадровых функций, таких как консультирование персонала, обслуживание клиентов и т.д.

Оптимизация планирования стратегических закупок и системы отчетности (iv. b)*Вывод:*

102. Для обеспечения более эффективного сотрудничества с основными подразделениями было начато составление плана закупок с целью более точного прогнозирования будущих заявок. Вместе с тем в этом плане отсутствует подробная классификация товаров. Возможности консолидированных закупок ограничены в силу весьма конкретного характера отдельных проектов технического сотрудничества. В связи с поздним/неполным поступлением данных план закупок не обновляется на регулярной основе и не может эффективно использоваться заявителями.

103. В результате система ПОР практически охватывает только специальные заявки (в плане закупок отражены расходы на закупки по проектам в размере менее 32 млн. долл. США по сравнению с первоначальной сметой в размере 80 млн. долларов США).

Решение:

104. Как и другие международные организации, ЮНИДО должна иметь возможность прогнозировать/использовать заявки для планирования стратегических закупок (например, определенных видов товаров/услуг, закупаемых Центральными учреждениями на регулярной основе) в плане оптимизации категорий. Рекомендуется принять следующие меры:

- разработать, если это целесообразно, классификацию товаров и услуг;
- осуществление проектов в соответствии с простым планом закупок с разбивкой, если это целесообразно, на установленные группы/категории товаров и услуг;
- применение, если это целесообразно, адаптированного порядка закупок и установленной стратегии (рамочное соглашение, объемная доля, улучшение спецификаций и т.д.) к каждой группе/категории товаров и услуг;
- в отношении стандартных товаров рекомендуется использовать электронные закупки/электронное снабжение из внешних источников или электронную платформу закупок (каталог товаров).

105. Повышения эффективности закупок и уменьшения расходов в рамках стратегического планирования можно добиться путем объединения и группирования заявок на межпроектной основе. Кроме того, списки поставщиков можно составлять в соответствии с группой/категорией товаров/услуг, а также заключать рамочное соглашение. Одним из решений для сокращения числа одноразовых закупок является внедрение в рамках подготовки проектов автоматизированной системы прогнозирования закупок, планирования категорий и управления контрактами. Эта система может быть дополнительно усилена использованием рамочных контрактов, оптимизацией категорий и проведением предварительной квалификации.

106. При таком подходе ЮНИДО будет иметь возможность обрабатывать более значительные объемы закупок, сосредоточивать усилия на поддержке более сложных проектов и сокращать сроки закупок различных категорий товаров.

107. В результате принятых мер можно обеспечить повышение прозрачности закупочной деятельности (автоматизация сбора данных), что позволит обеспечить экономию времени и уменьшить риски несоблюдения и ошибки в ходе закупочных операций.

108. Сокращению общих сроков закупок может способствовать заблаговременное предоставление информации/планирование потребностей в закупках до фактического предоставления средств. Исходя из планов закупок для конкретных проектов, можно использовать на практике основные элементы стратегических закупок (например, оптимизация категорий).

Повышение эффективности средств ИКТ

109. Были выявлены отдельные ИТ-системы/ручные процедуры, которые могут препятствовать наращиванию потенциала в области оказания услуг. Эти

системы, или скорее их отсутствие, анализировались на предмет наличия реальных возможностей для их совершенствования, а также оценивались на предмет определения их пригодности/сроков для обеспечения их преобразования при разных сценариях.

Увеличение числа и повышение качества осуществляемых проектов посредством мониторинга проектов (i.c)

Вывод:

110. Стандартных средств управления проектами недостаточно, а сам процесс по-прежнему, как правило, основан на бумажном документообороте. За исключением централизованного сбора в финансовой системе финансовых показателей, ориентированных на бюджетные статьи, какого-либо стандартизованного общесистемного управления исполнением проектов не существует.

111. Для получения обзора хода осуществления проекта каждое подразделение по вопросам ТС составляет разноформатные регулярные финансовые отчеты, нередко по желанию доноров. Составление отчетности не автоматизировано и сопряжено с частым ручным внесением поправок для приведения отчетов в соответствие с данными требованиями. Преобразование данных, основанных на бюджетных статьях, в данные, основанные на конечных или промежуточных результатах, нередко чревато ошибками.

112. Мониторинг проектов осуществляется при помощи средств и электронных данных только по финансовым показателям действующей финансовой системы. Никакого электронного межорганизационного сопоставления отчетов о положении дел не проводится.

Решение:

113. Внедрение средств управления проектами для проведения анализа в режиме реального времени. Для обеспечения управления, основанного на конкретных результатах (УОКР), необходимо оценить используемые на практике передовые средства и внедрить наиболее подходящие из них.

114. Эффективные системы мониторинга исполнения проектов должны быть подкреплены использованием информационных технологий. Качественную отчетность о положении дел может обеспечить комплексная стратегия управления информацией и ее успешное внедрение. Эта стратегия может включать, например, учет времени, затрачиваемого на конкретные проекты. Чем более комплексной будет система, тем более эффективной она будет.

115. Для обеспечения отчетности о достижении контрольных показателей или конкретных результатов в режиме реального времени без ручного внесения дополнительных поправок система мониторинга проектов должна охватывать контрольные показатели и результаты осуществления проектов, т.е. промежуточные и конечные результаты. Необходимость принятия управленческих решений будет выделяться посредством регулярного автоматизированного обновления информации с цветным отображением соответствующих показателей. Это также будет способствовать повышению эффективности процесса УОКР. Необходимо разработать концепцию придания системе таких функциональных возможностей.

Автоматизация внешней отчетности и отчетности руководству (ii.c)*Вывод:*

116. Из-за отсутствия системной поддержки многочисленные финансовые отчеты для руководства и доноров составляются в ручном режиме.

117. Для удовлетворения информационных потребностей руководства ЮНИДО финансовые службы вынуждены составлять периодические специальные отчеты. Эти отчеты составляются, как правило, вручную в силу того, что структура действующей финансовой системы не позволяет составлять автоматизированные отчеты. Необходимые для составления отчетов данные берутся из действующей финансовой системы и других неинтегрированных систем (например, системы путевых расходов, системы начисления заработной платы), а затем обрабатываются в ручном режиме. Такой подход неэффективен и занимает много времени.

118. Помимо отчетности для руководства ЮНИДО обязана также представлять внешние отчеты донорам. Внешняя отчетность должна удовлетворять конкретным требованиям доноров и учреждений Организации Объединенных Наций. Примерно четыре-пять лет назад большинство отчетов составлялись электронным образом, однако с тех пор требования получателей изменились, и теперь финансовая система не позволяет получать информацию, необходимую для автоматизированной внешней отчетности. Вследствие этого отчеты для доноров требуется составлять вручную.

119. В этой связи процесс отчетности руководству и донорам занимает очень много времени и предполагает значительный объем работы в рамках всей Организации.

Решение:

120. Для автоматизации отчетности перед руководством и донорами необходимо оценить как имеющиеся возможности, так и существующую структуру финансовой системы и информационные потребности руководства и доноров. На основании такой оценки необходимо решить вопрос о том, пригодна ли и достаточна ли действующая структура финансовой системы, включая взаимодействие с другими существующими системами, или же в отношении отчетности требуется дополнительное решение. Кроме того, в поддержку периодической отчетности следует разработать новые стандартные отчеты в соответствии с требованиями руководства и доноров.

121. Автоматизация периодической отчетности для руководства и доноров позволит сократить производственные задержки, внедрить системный контроль и дать возможность финансовым службам сосредоточиться на получении дополнительных результатов.

Интеграция кадровой информационной технологии (iii.c)*Вывод:*

122. Существующие в настоящее время мало связанные между собой кадровые процессы основываются на ряде неинтегрированных обособленных решений. Документооборот имеет разрозненный характер и ведется в полубумажной форме, в результате чего имеет место повторение записей серий данных. Связь между системами осуществляется при помощи 40 пакетных заданий, действующих на различных платформах. Одно из основных опасений – ограниченное наличие отдельных ресурсов, способных поддерживать после

2010 года функционирование системы, основанной на использовании центральной ЭВМ.

123. Кадровая отчетность основана на данных, получаемых из различных неинтегрированных обособленных систем. Подготовка и обработка данных в ручном режиме создают для персонала кадровой службы дополнительное напряжение и нагрузку, связанные с выполнением требований о представлении периодической кадровой отчетности, и уменьшает сопоставимость данных в случае их повторного представления.

Решение:

124. Внедрение доступной через Интернет кадровой ИТ-системы с современными функциональными возможностями, интегрированными в рамках среды, охватывающей финансы, управление проектами и закупки.

125. ИТ-отбор будет основан на способности определять и удовлетворять конкретные потребности ЮНИДО, оценке передовой практики в рамках других организаций ООН и величине расходов. Основными факторами целесообразности являются ускорение сроков рабочего цикла, доступность за пределами Центральными учреждениями, стандартизация кадровой отчетности системы показателей и аудиторского учета.

126. К числу подходящих ИТ-систем относятся система самообслуживания служащих (ССС) и система самообслуживания руководителей (ССР), поскольку их функциональные возможности способствуют деятельности таких ориентированных на проекты организаций, как ЮНИДО.

Автоматизация функций и процессов в области закупок (iv.c)

Вывод:

127. Для всех закупок стоимостью от 20 000 евро требуется формальное решение о закупках, что сопряжено со значительным объемом ручной работы по обработке данных, которую должны выполнять сотрудники СЗ, и длительными сроками административных согласований.

128. Процессы и практика закупок в ЮНИДО не автоматизированы. Используемая в настоящее время ИТ-система не имеет ни модулей управления контрактами, ни модулей электронных закупок/электронного снабжения из внешних источников. Их придется закупать отдельно.

129. Отсутствие автоматизированного учета рабочих процессов сдерживает способность руководства осуществлять общий контроль и надзор за состоянием и ходом осуществления планов закупок, закупочных заявок, закупочных заказов и исполнения контрактов.

130. Существует только базисная отчетность о закупках и заключении контрактов.

Решение:

131. Для начала закупочного цикла необходимо приобрести и использовать программное обеспечение, включающее управление контрактами и интегрированное с финансовыми операциями. Это программное обеспечение, охватывающее весь процесс управления закупками, следует развернуть со всеми его функциональными возможностями в Центральными учреждениями и с соответствующими связанными с закупками вспомогательными функциями – в

отделениях на местах. Это позволит СЗ уделять более пристальное внимание поставщикам и анализу рынков.

132. Кроме того, автоматизация заявок на стандартизованные товары ускорит их обработку и позволит заниматься более объемными закупками с минимальным ручным вмешательством в рамках установленных инструкций. В среднесрочной и долгосрочной перспективе функциональные возможности закупок в рамках действующей финансовой системы должны быть пересмотрены с учетом среднесрочных и долгосрочных потребностей ЮНИДО в закупках. Персонал ЮНИДО на местах должен быть ознакомлен с платформой закупок и ИТ в целом.

Укрепление подотчетности

133. Ощутимое улучшение во всех функциональных областях может обеспечить внедрение электронного документооборота в сочетании с архивированием документов; эта мера была проанализирована с точки зрения пригодности/временных рамок для достижения преобразований в рамках различных сценариев.

134. Кроме того, значительному укреплению подотчетности способствовало бы более широкое применение/внедрение стандартизованных официальных процедур и систем управления рисками, основанных на принципах УОКР.

Документооборот и архивирование

Документооборот

Вывод:

135. В большинстве процедур, существующих в ЮНИДО, отмечаются системные разрывы (переход с электронных на бумажные носители информации и наоборот), что обусловлено процедурой утверждения путем личной подписи и необходимостью переноса данных между неинтегрированными системами.

136. Такие системные разрывы имеют место тогда, когда электронный документ преобразуют в бумажный (например, в распечатку), документ в бумажной форме преобразуют в электронный документ (например, ручной ввод данных в систему, создание факсимильного или отсканированного документа) или же данные необходимо вручную перенести из одной системы в другую из-за отсутствия электронных интерфейсов.

137. Многие системные разрывы обусловлены существующей процедурой утверждений. Определенные операции утверждают подписью на распечатках электронных документов, а затем подписанные документы сканируют, чтобы они вновь имелись в электронной форме. Такой порядок неэффективен, небезопасен и требует много времени.

138. Ряд систем ЮНИДО, например системы учета командировок и финансирования, не интегрированы с электронными интерфейсами, что вызывает системные задержки и необходимость ручного переноса данных между различными системами. Вследствие этого процедуры являются неэффективными, небезопасными и требующими много времени, при этом трудно проследить происхождение данных.

139. Кроме того, с системными разрывами сопряжен постоянный риск манипулирования с данными, потеря данных и задержек в осуществлении процедур. Поэтому от них необходимо избавиться.

Решение:

140. Для обеспечения реального повышения производительности следует усовершенствовать электронный документооборот и управление процессом утверждений и внедрить системные интерфейсы.

141. Следует провести оценку существующих в ЮНИДО процедур с точки зрения разрывов в системе, выявить неэффективные процедуры и, где это уместно, ввести электронный документооборот. Следует избегать подписания бумажных документов и включить процедуру утверждения в электронный документооборот.

142. Для ускорения процедур и во избежание манипулирования с данными и их потери следует включить основанные на бумажных документах процедуры в электронный документооборот.

143. Во избежание переноса данных ручным способом следует, где это применимо, внедрить системные интерфейсы.

Архивирование (d)*Вывод:*

144. В основном ведется архивирование бумажных документов.

145. Большинство процедур основаны на бумажной документации, в результате чего создается огромное количество документов, которые поступают в архив преимущественно в печатной форме. Такой метод является трудоемким и требует много времени для подшивки и поиска документов.

Решение:

146. Введение электронного архивирования и управления документооборотом.

147. Согласно данным об оптимальных видах практики, используемых клиентами "Делойт" из государственного сектора, введение электронного архивирования ведет к уменьшению рабочей нагрузки и экономии площадей и облегчает нахождение архивированных документов, особенно во время ревизий. Для оценки подходящего решения проблемы архивирования требуется провести подробный анализ возможностей интеграции в существующие системы.

Управление рисками*Вывод:*

148. У ЮНИДО нет надлежаще оформленной стандартизированной общеорганизационной системы управления рисками. Отсутствуют инструменты для проведения комплексного обзора или получения сводной информации о рисках, касающихся ЮНИДО. О рисках, затрагивающих всю организацию или отдельные проекты, как правило, известно ответственному руководству, однако нет четкого стандартного подхода к их выявлению, оценке, мониторингу и управлению. Поэтому невозможно за короткий срок представить комплексный обзор критических вопросов, имеющих важное значение для ЮНИДО.

149. Задачи и обязанности по управлению рисками входят в функции руководителей среднего звена организации. В настоящее время каждый руководитель обязан учитывать конкретные риски, связанные с деятельностью его подразделения или проекта, и принимать надлежащие меры по их уменьшению. Критические проблемы в принципе выявляются, однако не существует стандартного подхода к их мониторингу или решению.

150. Осуществляемые в настоящее время в ЮНИДО мероприятия по управлению рисками не опираются на поддержку соответствующего механизма управления рисками. Поэтому руководители, решающие проблему рисков, опираются на отдельные ИТ-средства, которые совершенно не интегрированы в центральную ИТ-службу или не поддерживаются ею.

151. В отсутствие механизма управления рисками существующая степень подверженности ЮНИДО рискам является неопределенной. Без принятия надлежащих мер по уменьшению рисков их влияние на ЮНИДО может привести к утере репутации и финансовым потерям. Особое внимание следует уделить улучшению управления проектными рисками с помощью соответствующих механизмов.

Решение:

152. Следует создать механизм управления рисками во всей организации, охватывающий, в частности, проектные риски.

153. Для создания эффективного механизма управления рисками требуется четко определить процедуры, роли, обязанности и средства. Первый шаг в процессе управления рисками состоит в выявлении рисков, касающихся ЮНИДО, в рамках определенных категорий рисков. Затем необходимо провести оценку выявленных рисков для установления их очередности, с тем чтобы сосредоточить внимание на рисках, оказывающих наибольшее воздействие на организацию. Особенно в отношении критических рисков необходимо определить меры по снижению их степени, с тем чтобы либо принять возможность возникновения рисков, либо избежать их возникновения, снизить или переадресовать их. После того, как были выявлены и оценены риски и определены меры по снижению их степени, необходимо осуществлять регулярный мониторинг текущего состояния и развития этих рисков и мер. В этой связи следует определить порядок отчетности об управлении рисками и включить ее в существующую систему управленческой отчетности.

154. Наличие четкого и документированного процесса управления рисками обеспечит аккуратный и соответствующий стандартам учет рисков с целью недопущения или сокращения ущерба для репутации или финансового ущерба при наступлении рискового случая. Определение четких ролей и обязанностей в рамках процесса управления рисками является необходимым предварительным условием для обеспечения регулярного и эффективного мониторинга и обновления портфеля рисков ЮНИДО и управления ими.

155. Для оказания действенной поддержки мероприятий по управлению рисками следует отобрать и внедрить во всей организации подходящее информационно-техническое средство. Оно призвано содействовать эффективному выявлению рисков (например, с помощью каталогов предопределенных рисков), оценке рисков, определению мер, снижающих степень рисков, и мониторингу состояния и развития рисков. Ввиду того, что риски, с которыми сталкивается ЮНИДО, в значительной степени связаны с осуществлением проектов, информационно-техническое средство в первую очередь должно поддерживать управление проектными рисками. Учитывая децентрализованную структуру ЮНИДО, включающую Центральные учреждения и децентрализованные отделения по проектам на местах, одной из важных функций информационно-технического средства должно быть обобщение рисков.

156. Общеорганизационный механизм управления рисками повысит прозрачность мер в отношении рисков и позволит без затруднения обмениваться информацией в рамках Организации.

Повышение эффективности

157. Все вышеуказанные аспекты преобразований направлены на повышение эффективности потенциала ЮНИДО в области предоставления услуг. Опыт сотрудничества "Делойт" с похожими организациями, думающими о возможной смене системы, свидетельствует о том, что производительность/эффективность можно повысить до 30 процентов, если реорганизация административных процессов проводится до смены систем, а критерии эффективности являются частью оценки в процессе отбора будущей системы.

158. По мнению "Делойт", такое 30-процентное увеличение позволит направить потенциал, расходуемый в настоящее время на рабочие и бумажные процедуры, на осуществление мероприятий в области технического сотрудничества. Автоматизация позволит также лучше интегрировать деятельность отделений на местах в основные направления деятельности организации. Такое повышение производительности/эффективности в сочетании со всеми другими прямыми выгодами, связанными с укреплением комплексной системной поддержки, должно позволить ЮНИДО значительно повысить свой потенциал в области предоставления услуг и добиваться большего в своих основных функциональных областях.

159. Внесение изменений в процессы сопряжено с принятием высокоприоритетных решений, которые не влекут связанных с ними прямых затрат, однако будут эффективно работать лишь в случае преобразования системы, как это предусматривается в Сценариях II, III и IV, т.е. их реализация возможна лишь посредством преобразования или модернизации системы.

160. Затем эти изменения процессов, которые фактически приведут к упрощению операций, дадут возможность повысить потенциал в области предоставления услуг. Повышения производительности/эффективности можно добиться лишь путем упрощения процесса до его автоматизации, причем изменение процесса, охватывающего ряд взаимосвязанных функциональных областей, требует значительных усилий.

161. Что касается системы управления проектами, то этот подход должен применяться в сочетании с требованиями к планированию, мониторингу и оценке в рамках цикла управления проектом и включаться в любую новую систему.

162. Например, применительно к функции управления людскими ресурсами реорганизация процесса найма консультантов, предварительный отбор которых в настоящее время предусматривает 16 этапов, приведет к значительному повышению производительности. При оптимальной практике этот процесс можно свести к двум-трем этапам. Таким образом, можно достичь явного повышения производительности и эффективности и обеспечить поддержку усилий, направленных на удвоение потенциала.

6. Сценарии осуществления мероприятий, адаптированные применительно к ЮНИДО

163. При поиске решений, позволяющих внедрить жизнеспособные альтернативные процессы и оперативные структуры в ЮНИДО, была установлена очередность возможных решений с учетом вышеизложенных аспектов, примеров оптимальных видов практики и опыта сотрудничества "Делойт" с аналогичными организациями, при этом принимались во внимание существующая система и архитектура ИТ, а также возможные будущие преобразования согласно четырем общим сценариям осуществления.

164. Выводы и решения были сгруппированы по степени их важности для изменения процесса, оптимизации структуры и потенциальной смены средств ИКТ. Установленные сценарии различаются прежде всего по их влиянию на преобразования, но при этом учитываются также темпы их осуществления, общая сумма расходов, потенциальная поддержка целей по повышению потенциала в области осуществления мероприятий, повышение степени прозрачности, содействие процессу обеспечения согласованности в системе Организации Объединенных Наций, повышение эффективности использования организационного потенциала как в Центральных учреждениях, так и на местах, отчетность на основе принципов УОКР и т.д.

165. Для содействия реализации предусмотренных ЮНИДО преобразований приемлемыми являются четыре различных общих сценария, которые охватывают весь спектр мероприятий – от преобразований, обусловленных исключительно факторами меняющихся условий и внешнего воздействия, до упреждающей реорганизации всей вспомогательной инфраструктуры, включая реорганизацию средств ИКТ.

166. Для ЮНИДО были разработаны четыре возможных конкретных сценария осуществления. Сценарии I и II предусматривают принятие ответных мер с учетом потребностей в преобразованиях, а Сценарии III и IV предусматривают упреждающие преобразования, направленные на реализацию перспективы.

Сценарии принятия ответных мер

Сценарий осуществления I – "Статус-кво"

Сохранение нынешних процессов и систем без каких-либо видимых преобразований

167. Сохранение нынешних процессов и систем. Процесс преобразований осуществляется в ответ на давление или растущие требования, не обязательно исходящие от самой организации. В рамках такого сценария возможны незначительные преобразования в долгосрочной перспективе или их отсутствие.

168. Положение, характеризуемое использованием нынешней центральной системы ЭВМ ЮНИДО применительно к людским ресурсам, отсутствием поддержки системы закупок и недостаточными средствами поддержки управления проектами, будет меняться лишь под давлением доноров или внешних требований. Процессы будут оставаться неизменными, потенциал в области предоставления услуг не будет возрастать, и ЮНИДО будет не в состоянии решать свои задачи и сохранять конкурентные преимущества.

169. Предлагаемые решения, направленные на повышение производительности административных процессов, могут быть частично реализованы в рамках этого сценария, если во всей организации будет применяться строгая методика РАП. В

то же время цели укрепления подотчетности и повышения эффективности не могут быть достигнуты из-за отсутствия дополнительных инвестиций. Потенциал в области осуществления мероприятий может быть несколько укреплен, если будут реализованы все предлагаемые решения по его наращиванию.

170. Средства ИКТ НЕ используются эффективно или даже не имеются в наличии, когда в них существует необходимость, что ставит под угрозу решение задач по укреплению подотчетности и внедрению УОКР и совсем не способствует повышению производительности, поскольку при планировании, мониторинге и оценке проектов по-прежнему практически не используются средства ИТ. Большую угрозу представляет собой отсутствие инвестиций в автоматизированный документооборот, архивирование и дополнительные средства управления рисками.

171. Инвестирование исключительно в качестве ответной меры, например, в замену системы управления людскими ресурсами, будет весьма дорогостоящим мероприятием, не основанным на долгосрочных планах или перспективах.

- **Сильные стороны:** нулевые или незначительные дополнительные инвестиции в настоящее время; нет необходимости в преобразовании нынешних систем и процессов;
- **слабые стороны:** ограниченные возможности для наращивания потенциала в области осуществления мероприятий с целью удовлетворения растущего спроса и неспособность в краткосрочной перспективе удовлетворять требования государств-членов и доноров (например, фидуциарные стандарты ГЭФ);
- **согласованность в системе Организации Объединенных Наций:** этот сценарий НЕ поддерживает процесс обеспечения согласованности в рамках всей системы, за исключением практики текущей финансовой отчетности;
- **риск:** с каждым годом степень вероятности развала системы и невыполнения требований доноров возрастает, что в итоге не позволит ЮНИДО в полном объеме предоставлять свои услуги;
- **оценка затрат/времени:** сохранение нынешнего уровня текущих расходов в течение следующих 2-3 лет, после чего потребуется безотлагательное финансирование для замены в конкретных случаях систем/процессов по мере их устаревания. Это особенно коснется области управления людскими ресурсами, зависящей от технологии центральной ЭВМ, и управления проектами – деятельности, которая необходима для выполнения требований доноров с учетом рисков и мер контроля;
- **заключение:** НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ – чреват серьезными рисками для операций ЮНИДО и ее услуг, предоставляемых государствам-членам.

Сценарий осуществления II – "Поэтапное совершенствование"

Последовательное инвестирование в процессы и отдельные системы на протяжении нескольких бюджетных периодов, что приведет к созданию архитектуры неинтегрированных систем

172. Последовательное инвестирование в процессы и отдельные системы в течение более длительного времени эволюционным образом по ситуации или обстоятельствам. Преобразования носят поэтапный характер и зависят главным

образом от наличия средств, персонала и принятия ответных мер под воздействием, причем не всегда на основе четкого видения всей картины преобразований.

173. ЮНИДО будет последовательно, на протяжении ряда бюджетных периодов, инвестировать в процессы, средства и системы ИТ, в том числе в совершенствование управления проектами, подготовки аналитических отчетов и системы закупок, а также в замену системы управления людскими ресурсами. Эта последовательность может и будет изменяться в связи с реагированием на давление доноров с целью выполнения определенных требований.

174. При этом сценарии реализация предлагаемых решений по повышению производительности процессов возможна лишь в случае строгого следования методике РАП в рамках всей организации. Для этого требуется одновременная координация в ряде функциональных областей. Добиться наращивания потенциала в области осуществления мероприятий на протяжении длительного периода времени можно в том случае, если реализация всех предлагаемых решений будет проводиться в той последовательности, в какой будет проходить замена ИТ-средств и систем.

175. Когда возникают дополнительные требования, проявляется неэффективность интеграции ИКТ-средств или даже их отсутствие. ЮНИДО будет в состоянии лишь реагировать в ответ на изменение спроса, что будет отрицательно сказываться на возможных преобразованиях, которые в свою очередь будут реализовываться спустя по меньшей мере один бюджетный период. В решениях, предлагаемых для документооборота, не могут использоваться параллельные преобразования во всех функциональных областях, что сделало бы их малопродуктивными на несколько лет и отнюдь не привело бы к повышению эффективности. Неэффективное инвестирование в автоматизированные документооборот и архивирование и дополнительные процессы управления рисками серьезно угрожает способности действовать с учетом текущих требований, выдвигаемых донорами к отчетности по проектам, или чревато прекращением использования центральной ЭВМ для обработки данных в области людских ресурсов.

- **Сильные стороны:** неравномерные инвестиции с целью изменения отдельных систем и процессов, прежде всего использующих внутренние кадровые ресурсы;
- **слабые стороны:** этот длительный процесс предъявляет высокие требования к способности осуществлять преобразования. Неинтегрированность действий по преобразованию систем и процессов ведет к недостаточно оптимальному использованию ресурсов;
- **согласованность в системе Организации Объединенных Наций:** этот сценарий может содействовать процессу обеспечения согласованности в рамках всей системы, если направить дополнительные инвестиции на обеспечение совместимости и взаимодополняемости с процессами и системами других организаций системы Организации Объединенных Наций. Однако имеется ограничение в плане необходимости иметь архитектуру комплексной обработки информации, которая не предусмотрена в этом сценарии;
- **риск:** неспособность достичь требуемого уровня операций и запоздалое обеспечение соответствия внешним требованиям, а также расширение со временем сферы охвата, что приведет к росту затрат;

- **оценка затрат/времени:** общая сумма внешних расходов составляет не менее 10 млн. евро (ежегодно 1-1,5 млн. евро) плюс внутренние издержки на протяжении всего периода. Требуются постоянные расходы на обеспечение параллельных процессов и необходима дополнительная поддержка для сопряжения с областями, еще не охваченными этой инициативой. Согласно оценкам, период инвестирования для достижения предусмотренного потенциала в полном объеме составляет восемь лет, что в основном обусловлено последовательным инвестированием и необходимостью реализации временных решений;
- **заключение: НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ** – не позволит своевременно обеспечить достижение требуемого потенциала и соблюдение внешних требований.

Сценарий упреждающих действий

Сценарий осуществления III – "Целостные преобразования"

Одновременное инвестирование в процессы и комплексные системы; внедрение системы ПОР, соединенной с существующей системой финансирования

176. Для реализации перспективы преобразований в течение короткого периода производятся инвестиции одновременно в процессы и комплексные системы на основе "дорожной карты" мероприятий по достижению цели. Такая перспектива основывается на главных компонентах нынешних систем и на использовании существующих знаний и мотивации у самой организации. Эти меры дополняются мандатом на осуществление преобразований в кратчайшие сроки.

177. Параллельное инвестирование в такие различные системы, как управление людскими ресурсами, включая выплату заработной платы, или управление проектами, с целью создания условий для управления, основанного на конкретных результатах, позволяет в короткие сроки устранить нынешние неэффективные процессы и адаптироваться к нынешним и будущим требованиям руководства и доноров.

178. Нынешняя система финансирования сохраняется и используется в качестве основы для всех других систем. Знание сотрудниками ЮНИДО существующей системы используется и передается еще далее в отделения на местах и проектные объекты. Обновление существующих систем на основе системы финансирования сочетается с внедрением автоматизированного документооборота и средств управления рисками (например, своевременная подготовка докладов).

179. При этом сценарии все решения, направленные на достижение этой цели, рассматриваются одновременно с влиянием, которое они оказывают на систему финансирования. Используемый в Сценарии III подход, предусматривающий целостные преобразования, хорошо подходит к созданию атмосферы понимания безотлагательности преобразований в организации. Поэтому можно ожидать, что поддержка со стороны затрагиваемых сотрудников может сохраниться на весь период, необходимый для осуществления преобразований.

- **Сильные стороны:** упрощение процессов посредством проведения РАП в качестве единовременной инвестиции относительно известной базисной линии. Опора на некоторые существующие системы и процессы позволяет оперативно производить инвестиции одновременно во всех областях для достижения целей по наращиванию потенциала и соблюдения внешних

требований. Поощрение заинтересованности и готовности сотрудников к преобразованиям;

- **слабые стороны:** высокие требования ко всем частям организации, большая потребность во внешней поддержке для того, чтобы можно было осуществить преобразования в краткий срок;
- **согласованность в системе Организации Объединенных Наций:** этот сценарий содействует процессу обеспечения согласованности в рамках всей системы, поскольку учитывает вопросы совместимости и взаимодействия с процессами и системами других организаций системы Организации Объединенных Наций уже на этапе разработки мероприятий по осуществлению. Это особенно будет касаться новой системы управления проектами, что будет содействовать управлению на основе конкретных результатов;
- **риск:** недостаточная интеграция процессов и систем;
- **выгоды:** результаты возможны в краткосрочной перспективе, поскольку ЮНИДО получает возможность быстрее осуществлять более крупные проекты. При этом сценарии потенциал в области осуществления мероприятий может быть увеличен вдвое за четыре-пять лет;
- **оценка затрат/времени:** единовременные внешние издержки в объеме около 9 млн. евро, включая расходы на краткосрочное параллельное существование процессов. Согласно оценкам, для достижения потенциала в полном объеме потребуется три года, начиная с РАП, чтобы обеспечить общий документооборот;
- **заключение: РЕКОМЕНДУЕТСЯ** – наиболее эффективный с точки зрения затрат сценарий достижения требуемого потенциала и соблюдения внешних требований. Этот сценарий можно оценить как удовлетворяющий оперативные потребности ЮНИДО на протяжении нескольких бюджетных циклов (пять-десять лет), при этом он в основном зависит от цикла выпуска программного обеспечения для основной системы финансирования.

Сценарий осуществления IV – "Фундаментальная реорганизация"

Замена всех существующих систем и связанных с ними процессов, замена системы финансирования и всех других модулей интегрированной системой ПОР

180. Замена всех существующих систем и связанных с ними процессов новой системой ПОР с использованием одной общеизвестной фирмы-поставщика и на основе единой платформы. Это решение основано на потенциальных возможностях отобранной системы и в значительной степени зависит от верного подбора нынешних и ожидаемых требований к отобранному пакету.

181. Принятие этого сценария предполагает осуществление в начале полномасштабного проекта по рационализации административных процессов с целью их упрощения с параллельным отбором потенциальных систем программного обеспечения. Необходимо, чтобы для быстрого анализа пригодности и потребностей в адаптации использовался подход, предусматривающий создание прототипа и основанный на рационализированных упрощенных процессах.

182. Фактическая замена существующих систем в ЮНИДО затем будет осуществляться параллельно с получением выгод за счет использования частей вновь внедренной системы (в режиме прототипной первой версии), например от осуществления отдельных проектов или отдельных функциональных задач, таких как обработка платежных ведомостей, до того, как система будет внедрена полностью.

183. Фундаментальная модернизация оперативных процессов и организационной структуры, а также основополагающих ИТ-систем сопряжена с рядом рисков, требующих внимательного отношения. Фундаментальная модернизация особым бременем ложится на всю организацию, причем без прямой гарантии успешности преобразований.

184. Преимуществами осуществления Сценария IV являются оптимизация административных процессов, поддерживаемых полностью интегрированной системой ПОР. Неотъемлемой частью замысла должно быть обеспечение взаимодействия в контексте процесса по достижению согласованности в системе Организации Объединенных Наций.

- **Сильные стороны:** упрощение процессов на основе РАП в качестве разового усилия. Замена всех существующих систем новой системой ПОР позволяет оперативно производить инвестиции одновременно во всех областях для достижения целей по наращиванию потенциала и соблюдения внешних требований;
- **слабые стороны:** высокие требования к организации, большая зависимость от внешней поддержки для того, чтобы можно было осуществить преобразования, связанные с полной заменой, и возможное деструктивное воздействие в краткосрочной перспективе;
- **согласованность в системе Организации Объединенных Наций:** этот сценарий позволяет содействовать процессу обеспечения согласованности в рамках всей системы, поскольку учитывает вопросы совместимости и взаимодействия с процессами и системами других организаций системы Организации Объединенных Наций уже на этапе отбора новой системы. Такая поддержка общих систем или процедур является ключевым фактором при отборе программного обеспечения;
- **риск:** функциональные возможности отобранной системы ЭОР и степень ее адаптации первоначально не будут отвечать или соответствовать организационным потребностям и возможностям ЮНИДО;
- **выгоды:** достижению результатов в долгосрочной перспективе в значительной мере содействует приобретение ЮНИДО способности быстрее осуществлять более крупные проекты. При этом сценарии потенциал в области осуществления мероприятий может удвоиться за 5-7 лет;
- **оценка затрат:** единовременные внешние расходы в объеме не менее 20 млн. евро, включая затраты на параллельное осуществление процессов на протяжении большей части проекта. Предполагаемый период инвестирования для обеспечения потенциала в полном объеме составляет пять лет; более длительный срок обусловлен, главным образом, заменой основной системы финансирования;
- **заключение:** **РЕКОМЕНДУЕТСЯ** – наиболее технически осуществимое и комплексное решение, позволяющее обеспечить целевую адаптацию избранной системы для приведения ее в четкое соответствие с условиями и требованиями ЮНИДО в рамках комплексного пакета ПОР, хотя и при

более высоких расходах. Этот сценарий можно оценить как удовлетворяющий оперативным потребностям ЮНИДО на период, охватывающий несколько выпусков версий программного обеспечения, т.е. обычно на 10-20 лет.

7. Заключение

185. На приводимых ниже диаграммах представлено сопоставление четырех различных сценариев преобразований в контексте ЮНИДО с указанием их основных аспектов, отраженных в отдельных строках.

Анализ затрат/рисков

186. В следующей таблице сопоставлены основные компоненты внешних расходов, рассчитанных для каждого сценария. В каждой строке приводятся сопоставления приблизительных внешних расходов, ожидаемого времени завершения преобразований и предполагаемых дополнительных внутренних расходов. Все суммы представлены в миллионах евро.

Таблица V

Сценарии	I Статус-кво	II Поэтапное совершенство вание	III Целостные преобразо- вания	IV Фундамен- тальная реорганизация
Итого, внешние издержки (млн. евро)		10	9	20
Программное и аппаратное обеспечение	в зависимости от потребностей в каждом конкретном случае	2,5	2,5	4
Партнер по осуществлению мероприятий		3,5	3,5	7
Эксперты по УП и РАП		2	1,5	4
Подготовка кадров		0,3	0,3	1,0
Расходы, связанные с заменой персонала		1,0	0,5	2,0
Контроль за осуществлением проекта		1,0	0,8	2,5
Примерные временные рамки			8 лет	3 года
Дополнительные внутренние издержки	нет	высокие	средние	весьма высокие

187. Анализ затрат основан на данных о потребностях аналогичных проектов в государственных и/или неправительственных организациях в том, что касается требуемых модулей имеющихся в настоящее время коммерческих пакетов, а также необходимости их адаптации для ЮНИДО. При расчете вышеуказанных показателей учитывался опыт сотрудничества с другими организациями системы Организации Объединенных Наций и осуществления инициатив в области преобразований, аналогичных Сценариям III и IV.

188. Указанные расходы являются единовременными. Сценарии II и III предусматривают дополнительные текущие затраты, которые могут быть

покрыты за счет прекращения работы существующих систем и использования выигрыша в производительности. Что касается Сценария IV, то он предусматривает большее увеличение текущих расходов, чем в Сценариях I-III.

189. Существующий департамент по вопросам ИТ хорошо организован, однако является очень маленьким, и поэтому для поддержки совершенно новой системы ПОР потребуются дополнительные расходы и расширение служб технического обеспечения и поддержки. В этой связи при отборе системы необходимо изучить различные модели эксплуатации конкретной системы, которые следует рассматривать как общие расходы в связи с владением (модель ОРВ).

190. Что касается потенциальных преимуществ и выгод, связанных с каждым сценарием, то Сценарий III предусматривает удвоение потенциала за 3-4 года. При Сценарии IV до 4-5 лет потенциал расти не будет, однако затем станет возможно при той же структуре добиться даже большей выработки. Другими словами, показатели роста производительности/эффективности являются гораздо более высокими у новой системы при Сценарии IV, чем при Сценарии III, поскольку систему не связывают ограничения, обусловленные необходимостью интеграции нескольких модулей/компонентов на основе существующей системы финансирования.

191. В следующей таблице представлена сводная информация о ряде компонентов риска, связанного с обеспечением для ЮНИДО возможности достичь все ее цели и решить все ее задачи.

192. Приведенные для каждого сценария оценки являются кратким выводом, полученным в результате подробного анализа всех сценариев. При осуществлении одного из сценариев необходимо учитывать все элементы в совокупности, поскольку они частично зависят друг от друга.

Таблица VI

Сценарии	I Статус-кво	II Поэтапное совершенствовани е	III Целостные преобразования	IV Фундамен- тальная реорганизация
Изменение процессов	Нет	Последовательное	Одновременное	Одновременное
Расходы, связанные с осуществлением	Переменные	Высокие	Высокие	Очень высокие
Расходы, связанные с ежегодным обслуживанием	Переменные	Высокие	Средние	Высокие
Риск, связанный с осуществлением	Высокий	Высокий	Средний	Высокий
Риск отсутствия поддержки УП	Высокий	Высокий	Низкий	Средний
Риск низких функциональных возможностей системы ПОР	Высокий	Высокий	Средний	Низкий
Примерные временные рамки		8 лет	3 года	5 лет
Дополнительные внутренние издержки	Нет	Высокие	Средние	Очень высокие

Рекомендации

193. В таблице ниже приводится сопоставление приблизительных внешних издержек, ожидаемого времени завершения преобразований и предполагаемых дополнительных внутренних издержек по всем четырем сценариям.

194. Сценарии II, III и IV различаются прежде всего по срокам осуществления мероприятий и объему связанных с ними расходов, при этом каждый сценарий предусматривает разные потенциальные выгоды для того, чтобы ЮНИДО получила возможность достичь своей цели – совершить качественный скачок в том, что касается потенциала организации предоставлять своим государствам-членам услуги в области технического сотрудничества, а также обеспечить рост производительности.

Таблица VII

Сценарии	I	II	III	IV
	Статус-кво	Поэтапное совершенствование	Целостные преобразования	Фундаментальная реорганизация
Итого, внешние издержки	*)	10 млн. евро	9 млн. евро	20 млн. евро
Примерные временные рамки		8 лет	3 года	5 лет
Дополнительные внутренние издержки	нет	высокие	средние	очень высокие

*) В Сценарии I не указаны какие-либо временные рамки или предположительные издержки, поскольку этот сценарий предусматривает принятие исключительно ответных мер и возникновение в отдельных случаях потребности в инвестициях, когда необходимо обеспечить порядок или отреагировать на потенциальные сбои в операциях.

195. Все четыре сценария были должным образом проанализированы и оценены. По результатам рассмотрения их соответствующих преимуществ и недостатков сформулированы следующие итоговые рекомендации:

Сценарий I: НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ – чреват серьезными рисками для операций ЮНИДО и ее услуг, предоставляемых государствам-членам;

Сценарий II: НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ – не позволит своевременно обеспечить достижение требуемого потенциала и соблюдение внешних требований;

Сценарий III: РЕКОМЕНДУЕТСЯ – эффективный с точки зрения затрат сценарий достижения требуемого потенциала и соблюдения внешних требований, который обеспечивает интеграцию новых процессов и систем при сохранении нынешней системы финансирования;

Сценарий IV: РЕКОМЕНДУЕТСЯ – наиболее технически осуществимое и комплексное решение, позволяющее обеспечить целевую адаптацию избранной новой системы для приведения ее в четкое соответствие с условиями и требованиями ЮНИДО в рамках комплексного пакета ПОР, включая систему финансирования, хотя и при более высоких расходах и на более долгосрочную перспективу.