



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
9 July 2010
Russian
Original: English

Совет по промышленному развитию

Тридцать восьмая сессия

Вена, 24-26 ноября 2010 года

Пункт 2 (с) предварительной повестки дня

**Неиспользованные остатки ассигнований:
программа преобразований и обновления
Организации (инициатива в области
управления преобразованиями) и деятельность
в области технического сотрудничества**

**Комитет по программным и бюджетным
вопросам**

Двадцать шестая сессия

Вена, 7-8 сентября 2010 года

Пункт 5 предварительной повестки дня

**Неиспользованные остатки ассигнований:
программа преобразований и обновления
Организации (инициатива в области управления
преобразованиями) и деятельность в области
технического сотрудничества**

**Неиспользованные остатки ассигнований: программа
преобразований и обновления Организации
(инициатива в области управления преобразованиями)**

Доклад Генерального директора

В соответствии с решением GC.13/Dec.15 в настоящем документе содержится информация о Программе преобразований и обновления Организации (инициатива в области управления преобразованиями).

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1-4	2
II. Контекстуальная основа	5-7	2
III. Основные события и мероприятия в 2010 году	8-21	3
IV. Распространение информации	22-23	7
V. Финансовое положение	24-25	8
VI. Элементы расходов	26	9
VII. Основные контрольные показатели 2010 года	27	9
VIII. Меры, которые надлежит принять Комитету	28	9

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

V.10-55216 (R)



Просьба отправить на вторичную переработку



I. Введение

1. Программа преобразований и обновления Организации (ППОО) открывает перед ЮНИДО уникальную возможность значительно улучшить свою административную деятельность, включая реорганизацию внутренних процедур, подкрепленную наличием комплексной системы и изменением культуры труда. Благодаря вложению средств в эту сферу Организация сможет выполнять не только будущие запросы доноров и государств-членов, но и решать собственные широкомасштабные задачи, изложенные в ее новом программном заявлении, обеспечивая тем самым как качественные, так и количественные выгоды всем заинтересованным сторонам.

2. Признавая безотлагательность вложений в комплексную инициативу в области управления преобразованиями (УП), которая необходима Организации для решения стоящих перед ней проблем, и ожидаемое сохранение бюджетных ограничений, Генеральный директор в 2009 году выдвинул ряд предложений для обсуждения государствами-членами. Эти предложения изложены в документах IDB.36/12 от 15 апреля 2009 года, IDB.36/12/Add.1 от 3 июня 2009 года и GC.13/8/Add.1 от 23 октября 2009 года. В период после декабря 2009 года, когда Генеральная конференция одобрила финансирование инициативы в области УП, Совету по промышленному развитию была представлена дополнительная информация о ходе выполнения этого решения Генеральной конференции, изложенная в документе зала заседания (IDB.37/CRP.5 от 7 мая 2010 года).

3. С января 2010 года работа по реализации ППОО существенно продвинулась. Среди достигнутых результатов можно отметить следующие: соглашение о сфере охвата ППОО; создание руководящей структуры; подготовка планов осуществления и планов работы с конкретными сроками и показателями; рассмотрение возможных концепций административной деятельности; мероприятия по дальнейшей рационализации административных процессов (РАП) и выбор системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) и партнера по ее внедрению. Был достигнут ряд "быстрых результатов", которые к сентябрю 2010 года, как ожидается, будут дополнены еще многими другими результатами. Кроме того, была проделана большая работа по приданию импульса процессу управления преобразованиями и постоянному более широкому вовлечению сотрудников в участие в этом процессе. Сотрудники и государства-члены получали полную информацию о всех событиях, касающихся ППОО.

4. После проведения торгов по выбору системы ПОР и партнера по ее внедрению, которые планируется завершить к концу сентября 2010 года, Секретариат сможет представить подробную информацию по различным элементам расходов на систему ПОР и остальных смежных расходов на ППОО. Одна из основных проблем будет заключаться в том, чтобы своевременно обеспечивать привлечение всех необходимых средств для внедрения к 2013 году единой системы ПОР.

II. Контекстуальная основа

5. **Цель инициативы в области управления преобразованиями/ППОО:** Как указано в различных документах (IDB.36/12; IDB.36/12/Add.1; GC.13/8/Add.1 и IDB.37/CRP.5), цели инициативы в области УП/ППОО можно кратко изложить следующим образом: осуществление быстро растущего портфеля программ/проектов в рамках существующих ограничений

регулярных бюджетов; увеличение странового охвата и повышение качества реализации программ/проектов; более точное соблюдение строгих требований доноров, таких как фидуциарные стандарты ГЭФ и "четырёх основ", требуемых Европейским союзом; совершенствование системы мониторинга результатов программ/проектов; организационное оформление системы управления, основанного на конкретных результатах (УОКР), управления знаниями и управления рисками; улучшение каналов связи и взаимодействия между Центральными учреждениями и отделениями на местах для обеспечения оптимального использования ресурсов на местах, передачи в режиме реального времени соответствующей информации и доступа к ней; формирование инициативной культуры труда; эффективное содействие текущему процессу унификации административных процедур в рамках повестки дня по обеспечению согласованности в рамках системы Организации Объединенных Наций и тем самым создание Организации условий для претворения в жизнь стратегии качественного роста и стратегии "Единство действий ЮНИДО".

6. Одобрение финансирования инициативы в области управления преобразования/ППОО (решение GC.13/Dec.15): Приняв к сведению технико-экономическое обоснование комплексной инициативы в области УП, где, в частности, отмечены специфические проблемы, с которыми сталкивается Организация в связи с потенциальными последствиями для финансирования будущих мероприятий в области технического сотрудничества, а именно в связи с необходимостью внедрения УОКР, эффективным использованием ресурсов на местах, содействием обеспечению согласованности в системе Организации Объединенных Наций и серьезным риском выхода из строя устаревших систем, Генеральная конференция утвердила финансирование инициативы в области УП в объеме 9 113 949 евро за счет неиспользованных остатков ассигнований. Конференция просила Генерального директора осуществлять это решение в консультации с государствами-членами, используя наиболее целесообразные и устойчивые технические варианты, осуществимые с учетом указанных выше финансовых средств, а также любые сэкономленные бюджетные средства, которые могут образоваться в течение периода осуществления инициативы в области УП. Конференция также настоятельно призвала государства-члены вносить добровольные взносы на специальный счет для инициативы в области УП.

7. Фактически полученные средства: В соответствии с упомянутым выше решением Генеральной конференции на проведение инициативы в области УП была выделена общая сумма в размере 5 281 960 евро. Дополнительная информация с указанием объема неиспользованных остатков ассигнований, который будет выделен для осуществления инициативы в области управления преобразованиями/ППОО была представлена государствам-членам 18 февраля 2010 года (см. Информационную записку № 3 от 18 февраля 2010 года).

III. Основные события и мероприятия в 2010 году

8. Ниже изложена краткая информация о принятых мерах по осуществлению упомянутого выше решения Генеральной конференции за период с января по май 2010 года.

9. **Начало реализации ППОО:** С целью обеспечения применения ко всем элементам инициативы в области УП всеобъемлющего и системного подхода два профессора из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса, специализирующиеся на организационных преобразованиях, провели в январе

2010 года в ходе выездного совещания Совета директоров семинар-практикум для руководителей старшего звена, в которых приняли участие около 80 старших сотрудников, а также члены Совета персонала. В ходе семинара-практикума были сделаны доклады о модели соответствия под названием "Руководство преобразованиями и обновлением Организации (РПОО)" и дана рекомендация о том, что при осуществлении инициативы в области УП в ЮНИДО следует также принимать во внимание важнейшие элементы, связанных с изменением организационной культуры. Соответственно эти элементы были включены в планы, а название инициативы в области УП было изменено на Программу преобразований и обновления Организации (ППОО). В марте 2010 года семь старших должностных лиц прошли курс подготовки в Гарвардской школе бизнеса для приобретения крайне необходимых знаний о модели РПОО и умения применять эти знания в более широком масштабе.

10. Опубликование программного заявления: Вслед за привлечением большого числа сотрудников было составлено и опубликовано новое программное заявление ЮНИДО. В марте 2010 года это программное заявление было доведено до сведения государств-членов и размещено на веб-сайте. В нем выражается стремление Организации к постоянному совершенствованию, качественному росту и единству действий ЮНИДО за счет предложения гибких и эффективных решений и услуг, наделяния более широкими полномочиями своих сотрудников, обслуживания своих партнеров, эффективного управления, руководства на личном примере, и прежде всего к тому, чтобы быть одним из ключевых партнеров по обеспечению процветания в мире.

11. Создание руководящей структуры: В целях системного и всеобъемлющего осуществления ППОО Генеральный директор в феврале 2010 года создал руководящую структуру, в которую входят: Комитет по управлению преобразованиями и обновлению Организации (КПОО), курирующий ППОО и обеспечивающий руководство и надзор; Целевая группа по управлению и культуре труда (ЦГ-УКТ); Целевая группа по оперативной эффективности и действенности (ЦГ-ОЭД) и Управление по вопросам преобразований и обновления Организации (УПО). Эта структура, включающая сотрудников из всех подразделений Организации, нацелена на укрепление внутренней сопричастности и коллективизма благодаря подходу, основанному на прямом участии, и на повышение мотивации персонала на содействие осуществлению программы и поддержание минимально возможного уровня затрат.

12. Подготовка плана осуществления и подробных планов работы: В марте 2010 года консалтинговая компания "Делойт консалтинг" завершила подготовку плана осуществления на высоком уровне. Были составлены и одобрены КПОО подробные планы работы с изложением задач и сроков исполнения для продвижения вопросов, относящихся к разделам "Оперативные улучшения", "Внедрение ПОР" и "Люди и культура". Раздел "Оперативные улучшения" включает достижение "быстрых результатов", рассмотрение возможных концепций административной деятельности для ЮНИДО, определение требований к программному обеспечению и дальнейшую рационализацию административных процессов Организации. В раздел "Внедрение ПОР" входят выбор партнера по внедрению системы ПОР, а также применение модульного подхода к внедрению. Раздел "Люди и культура" охватывает такую тематику, как ценности, нормы и стили поведения, обмен информацией, организация служебной деятельности с ориентацией на результативность, коллективизм и общительность. Аспекты, связанные с УОКР, управлением знаниями и управлением рисками, являются

составной частью плана реализации ППОО и плана работы. К ним, в частности, относятся меры по обеспечению того, чтобы новая система ПОР позволяла вести отчетность на основе принципов УОКР, обмениваться знаниями и применять их в масштабах всей Организации и внедрить систему управления рисками.

А. Оперативные улучшения

13. Достижение "быстрых результатов": На основе технико-экономического обоснования и других внутренних оценок был определен ряд мероприятий по достижению быстрых результатов (т.е. улучшений процессов и процедур, которых можно достичь при минимальных или нулевых инвестициях). Значительная их часть уже реализована, а ряд других находятся в стадии осуществления.

14. Разработка концепции административной деятельности: Цель этого направления деятельности – изучить потенциальные модели административной деятельности и предполагаемую административную структуру, и тем самым создать условия для принятия обоснованных решений о дальнейшей рационализации административных процессов и выборе системы ПОР. Для решения этой задачи были проведены тщательный анализ и обзор нынешней административной структуры ЮНИДО с учетом нового программного заявления и целей ППОО. Учитывая различные интересы и потребности заинтересованных сторон, существующие процедуры управления проектами по техническому сотрудничеству (ТС) были проанализированы, а затем сгруппированы согласно дифференцированной структуре потребностей. Была разработана модель, демонстрирующая различные уровни детализации, необходимой для выполнения РАП и внедрения ПОР. Эта модель рабочих процессов широко обсуждалась с соответствующими руководителями и сотрудниками. Различные административные структуры, существующие внутри системы Организации Объединенных Наций, были также проанализированы и рассмотрены на предмет их приемлемости для ЮНИДО. Планируются дальнейшие посещения других учреждений системы Организации Объединенных Наций, которые призваны способствовать согласованию процедур и объединению усилий.

15. Дальнейшая рационализация административных процессов: В рамках этого направления деятельности производится обзор и анализ административных процедур для всех задействованных функциональных сфер (управление проектами по ТС, закупки, финансовые службы, управление людскими ресурсами). С момента начала осуществления ППОО была проделана большая работа по подготовке к развитию этого направления. Эта работа охватывала анализ различных путей проведения РАП, в том числе подходов, применяемых другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, согласование охвата и сроков реализации РАП, определение круга ведения, подбор оптимальной методики и специалистов по ее применению, а также проведение подготовительных семинаров-практикумов с участием соответствующих руководителей/сотрудников для формирования единого понимания подхода к реализации РАП и к той работе, которую предстоит выполнить за период с июля по начало сентября 2010 года. Опираясь на передовой опыт и результаты консультаций с инициаторами преобразований в других учреждениях системы Организации Объединенных Наций, ЮНИДО приняла решение провести РАП на уровнях от высокого до среднего. Результаты РАП дадут информацию, необходимую для выбора системы ПОР и партнера по ее внедрению. Проведение этого мероприятия до

внедрения программного обеспечения будет способствовать сокращению общих расходов и обеспечит Организации возможность соблюсти свой жесткий временной график внедрения ПОР.

В. Внедрение ПОР

16. Выбор программного обеспечения/системы ПОР: Секретариат внимательно рассмотрел различные системы ПОР и подходы к их внедрению внутри системы Организации Объединенных Наций, особенно в ее специализированных учреждениях, а также в ряде других международных организаций, и провел оценку их приемлемости для ЮНИДО. Эта работа включала в себя ряд поездок на места, дискуссии с экспертами и обмен мнениями с Целевой группой Организации Объединенных Наций по информационно-коммуникационным технологиям (ЮНИКТ). Следуя этому подходу, ЮНИДО рассматривает, среди прочего, воспользоваться уроками, извлеченными другими организациями, а также опытом, особенностями индивидуальной адаптации и знаниями, которые уже накоплены в системе Организации Объединенных Наций. Такой опыт является особенно актуальным в практической сфере управления людскими ресурсами и выплаты заработной платы, учитывая существующую в Организации Объединенных Наций сложную структуру выплат и начислений. Этот подход должен способствовать сокращению затрат и времени на выбор и внедрение системы ПОР и на процесс унификации административных процедур в рамках повестки дня по обеспечению согласованности внутри системы Организации Объединенных Наций. Опираясь на детальное предложение и обоснование, Организация приняла решение о том, что ее системой ПОР должна стать одна из двух выявленных программных платформ, используемых в системе Организации Объединенных Наций. Подробные стоимостные характеристики этой системы ПОР будут запрошены в ходе выбора партнера по ее внедрению. Учитывая ограниченный объем имеющихся ресурсов, ЮНИДО намерена в процессе внедрения системы ПОР руководствоваться подходом модульного подключения, поскольку это должно дать Организации возможность не допускать перерасхода имеющихся средств.

17. Выбор партнера по внедрению: Учитывая информацию, полученную от других учреждений системы Организации Объединенных Наций, объем вкладываемых ресурсов по линии РАП и требования ЮНИДО, начало проведения торгов по выбору партнера для внедрения системы ПОР было запланировано на июль 2010 года.

С. Люди и культура

18. Анализ культуры Организации: Было проведено всеобъемлющее обследование состояния культуры, чтобы глубже понять культуру деятельности ЮНИДО с ее сильными и слабыми сторонами и наметить исходный уровень для оценки прогресса в деле культурных преобразований и активизации участия персонала в осуществлении ППОО. Степень участия в этом обследовании, встретившем одобрение со стороны персонала, составила более 70 процентов. Его предварительные результаты были представлены сотрудникам на общем собрании в июне 2010 года, а затем размещены для открытого доступа во внутренней электронной сети. Были выявлены различия в восприятии организационной культуры между сотрудниками Центральных учреждений и на местах, сотрудниками категорий общего обслуживания и специалистов, между новыми сотрудниками и сотрудниками, которые в

ближайшие годы выйдут на пенсию, а также между различными подразделениями Организации. Все результаты, включая предложенные конкретные шаги по совершенствованию аспектов культуры труда в Организации, будут продолжать обсуждаться и анализироваться в сотрудничестве со специальными консультативными группами. В качестве первого ответного шага на предварительные результаты обследования состояния культуры особое внимание в рамках ППОО будет уделено культурным аспектам управления знаниями и инновациям. Окончательные результаты обследования должны быть распространены в электронной форме в августе 2010 года вместе с выводами, определяющими стратегическое направление мероприятий в рамках ППОО в областях управления и культуры труда. Дополнительное обследование, которое будет проводиться в конце 2010 года, позволит глубже изучить конкретные области, требующие внимания, а также воздействие процесса преобразований на культуру труда внутри ЮНИДО.

19. **Ценности, нормы и стили поведения:** Поскольку человеческий фактор имеет для процесса преобразований большое значение, с сотрудниками проводятся опросы и консультации с целью более глубокого понимания тех сторон поведения, которые являются препятствием для различных аспектов преобразований в Организации; кроме того, составляется план действий по преодолению этих препятствий и изменению норм и ценностей Организации.

20. **Ориентация на результат и коллективную работу:** Были приняты меры по тестированию новых систем стимулирования, призванных более активно развивать и поощрять коллективизм и вызывать "жажду результатов", в частности путем создания общеорганизационных групп для руководства программами и экспериментального внедрения системы всесторонней оценки персонала.

21. **Управление знаниями и информацией:** В рамках системы ПОР проводятся оценка и обзор различных видов передовой практики с целью обмена информацией и организационными знаниями, их использования и сохранения, исходя из их эффективности и актуальности для ЮНИДО. Наряду с этим разрабатывается стратегия в сфере профессиональной подготовки и обучения, призванная содействовать проведению преобразований.

IV. Распространение информации

22. **Внутри Организации:** Всеобъемлющая стратегия распространения информации для эффективного представления ППОО, а также для совершенствования этого процесса внутри ЮНИДО находится на заключительном этапе ее разработки. В настоящий момент информация о всех мероприятиях в рамках ППОО регулярно направляется руководству и сотрудникам (как в Центральных учреждениях, так и на местах) по целому ряду таких каналов связи, как совещания Совета директоров, общие собрания под руководством Генерального директора, личное общение, обновление информации во внутренней электронной сети, регулярное распространение информационных бюллетеней и т.п. Был создан специальный адрес электронной почты (change@unido.org), предназначенный для получения сообщений, а сотрудникам предлагается в инициативном порядке обмениваться мнениями и принимать участие в осуществлении ППОО.

23. **Государства-члены:** Помимо неофициальных совещаний с региональными группами, в течение 2010 года состоялись следующие мероприятия:

а) 13 января: Два профессора из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса провели брифинг с представителями государств-членов, посвященный модели совместимости РПОО и ее актуальности для ЮНИДО;

б) 26 февраля: Генеральный директор представил на заседании Бюро расширенного состава Совета руководящую структуру РПОО и ее план осуществления на высоком уровне;

с) 31 марта: Презентация для постоянных представительств по следующим темам: цели ППОО; выделенные средства и возможные будущие источники финансирования для обеспечения остальной части необходимых ресурсов; руководящая структура ППОО; план осуществления; стратегия внедрения единой системы ПОР с применением модульного подключения; достижение "быстрых результатов"; прогресс в проведении анализа административных концепций и установление требований к программному обеспечению; подходы и проблемы в связи с изменением культуры Организации; и дальнейшая работа;

д) 7 мая: Документ зала заседания (IDB.37/CRP.5) с обновленной информацией о ППОО был представлен на тридцать седьмой сессии Совета по промышленному развитию в мае 2010 года;

е) Конец мая: Во внешней Инфобазе постоянных представительств при ЮНИДО была открыта специальная страница, посвященная ППОО. Эта страница включает все официальные документы, касающиеся ППОО, которые были распространены среди государств-членов, и служит основным источником информации о ППОО. Ссылка на эту страницу находится на основном сайте внешней сети по адресу: <http://www.unido.org/extranet> (необходим пароль).

V. Финансовое положение

24. Помимо неиспользованных остатков ассигнований в объеме 9 113 949 евро, Генеральная конференция (см. решение GC.13/Dec.15) также утвердила использование определенного объема бюджетных средств, сэкономленных в период осуществления инициативы в области УП, а также настоятельно призвала государства-члены вносить добровольные взносы на специальный счет для инициативы в области УП/ППОО. На нынешнем первоначальном этапе исполнения двухгодичного бюджета трудно спрогнозировать, каков будет объем сэкономленных бюджетных средств, если он вообще будет. Никаких дополнительных добровольных взносов на настоящий момент не поступило.

Утвержденные средства из неиспользованных остатков ассигнований	9 113 949 евро
Средства, уступленные государствами-участниками	5 281 960 евро
Разница между утвержденными и уже полученными средствами	3 831 989 евро

25. Общая сумма в размере 310 000 евро была зарезервирована для оплаты услуг технических экспертов-консультантов по административной концепции и внедрению ПОР, а также на осуществление процесса внедрения ПОР в период с июля по середину сентября 2010 года.

VI. Элементы расходов

26. В решении GC.13/Dec.15 к Генеральному директору была обращена просьба представить Совету на его тридцать восьмой сессии информацию о различных элементах расходов, связанных с внедрением системы ПОР. Как указано выше, Организация планировала начать процесс выбора партнера по внедрению и системы ПОР в июле 2010 года. Потенциальные поставщики должны были представить подробный анализ расходов; предполагается, что всеобъемлющая информация о суммарном объеме финансовых потребностей ППОО, имеющихся в настоящее время ресурсах, необходимых дополнительных ресурсах и потребностях в наличности будет доведена до сведения Совета. Одна из основных проблем будет состоять в том, чтобы обеспечить остальную часть необходимых средств для внедрения единой системы ПОР.

VII. Основные контрольные показатели 2010 года

27. В таблице ниже приводятся основные контрольные показатели ППОО на 2010 год:

Достижение "быстрых результатов"	Апрель-сентябрь 2010 года
Осуществление РАП на уровнях от верхнего до среднего	Начало июня – начало сентября 2010 года
Составление требований к программному обеспечению	Начало июля 2010 года
Выбор партнера по внедрению и системы ПОР	Конец сентября 2010 года
Доработка данных по суммарным финансовым потребностям, включая элементы расходов на систему ПОР, потребности в наличности и т.п. для ППОО	Конец сентября 2010 года
Планируемое начало применения программного обеспечения	Начало октября 2010 года
Последующий обзор анализа культуры труда	Конец 2010 года

VIII. Меры, которые надлежит принять Комитету

28. Комитет, возможно, пожелает рекомендовать Совету по промышленному развитию принять следующее решение:

"Совет по промышленному развитию:

- a) принимает к сведению информацию, изложенную в документе IDB.38/9-PBC.26/9;
- b) отмечает прогресс, достигнутый в выполнении решения GC.13/Dec.15 Генеральной конференции;
- c) призывает государства-члены вносить добровольные взносы на специальный счет для Программы преобразований и обновления Организации (инициатива в области управления преобразованиями);

d) просит Генерального директора продолжать взаимодействие и контакты с государствами-членами с целью обеспечения средств, необходимых для внедрения наиболее приемлемого и устойчивого технического решения, способствующего достижению целей Программы преобразований и обновления Организации".
