



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
14 October 2014
Russian
Original: English

Совет по промышленному развитию

Сорок вторая сессия

Вена, 25-27 ноября 2014 года

Пункт 4 (а) предварительной повестки дня

Доклад Внешнего ревизора за 2013 год

**Повышение эффективности в результате осуществления
Программы преобразований и организационного
обновления (ППОО)**

Доклад Генерального директора

Во исполнение заключения 2014/2 КПБВ в настоящем докладе представлена информация о повышении эффективности, включая экономию административных расходов, достигнутом в результате осуществления Программы преобразований и организационного обновления (ППОО), с уделением особого внимания внедрению системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР).

I. История вопроса

1. Как указано в предыдущих сессионных документах, ППОО была разработана, в частности, с целью добиться повышения эффективности путем увеличения производительности труда и совершенствования качества услуг ЮНИДО, содействуя таким образом активизации предоставления услуг в условиях нулевого роста бюджетных ассигнований. В последнем докладе по этому вопросу (пункт 22 документа IDB.41/9) подчеркивается ожидаемое повышение эффективности благодаря ППОО и внедрению системы ПОР.

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

V.14-05920 (R) 170914 250914



Просьба отправить на вторичную переработку 

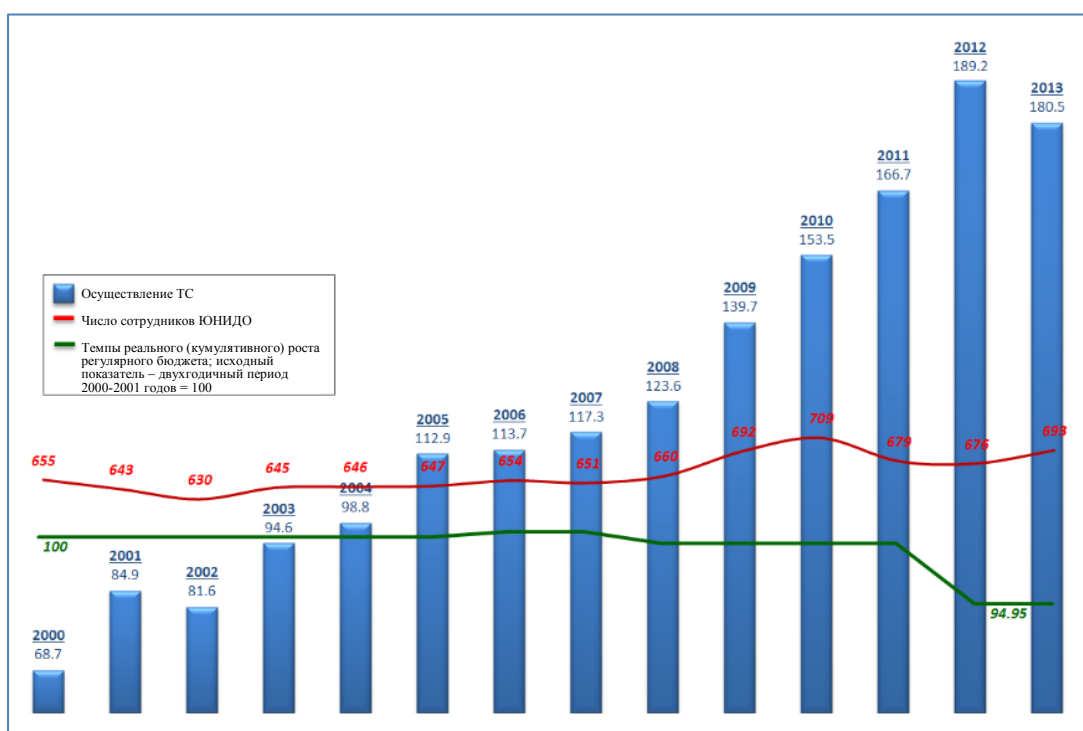
2. Кроме того, достигнутая благодаря осуществлению ППОО экономия административных расходов уже нашла отражение в программе и бюджетах на двухгодичные периоды 2012-2013 и 2014-2015 годов.

II. Основные показатели

3. Как явствует из диаграммы 1 ниже, в последние годы, несмотря на сокращение регулярного бюджета и относительно неизменное состояние штатного расписания, достигнут существенный рост объема предоставляемых услуг в области технического сотрудничества (ТС).

Диаграмма 1

Предоставление услуг в области ТС, регулярный бюджет и число сотрудников



4. В диаграмме 1 выше сплошные вертикальные колонки показывают годовой объем предоставленных услуг в области ТС, выраженный в млн. долл. США, верхняя строка отражает число сотрудников, а нижняя – относительный объем регулярного бюджета, при этом в качестве исходного показателя взят двухгодичный период 2000-2001 годов. Диаграмма наглядно свидетельствует о том, что ЮНИДО обеспечила существенную экономию расходов и добилась дополнительного повышения эффективности.

III. Экономия административных расходов

5. Поскольку Отдел вспомогательного обслуживания программ и общего управления (ОПУ) обеспечивает существенную долю административной поддержки, экономия административных расходов будет продемонстрирована с использованием бюджетной динамики этого отдела. В бюджете на двухгодичный период 2012-2013 годов ОПУ реализовано сокращение ресурсов на 2,1 млн. евро. Кроме того, бюджет ОПУ на 2014-2015 годы дополнительно сокращен на 1,1 млн. евро. Совокупный результат этих сокращений бюджета на четырехгодичный период 2012-2015 годов составляет около 5,2 млн. евро. Сводка сокращения административных расходов приведена в таблице 1 по каждой из программ ОПУ.

Таблица 1
Экономия бюджетных ресурсов ОПУ по программам
за период 2012-2015 годов

<i>Программы ОПУ</i>	<i>2012-2013 годы в млн. евро</i>	<i>2014-2015 годы в млн. евро</i>	<i>Совокупный объем¹ в млн. евро</i>
Управление людскими ресурсами (УЛР)	0,32	0,44	1,08
Финансовые службы (ФИН)	0,44	0,29	1,17
Услуги по оперативной поддержке (УОП)	1,03	0,34	2,40
Канцелярия Директора-управляющего (КДУ)	-0,12	0,33	0,09
Управление информационно-коммуникационными технологиями (УИКТ) и поддержка рабочих процессов и систем (ПРС)	0,40	-0,31	0,49

6. В таблице 1 показана экономия ресурсов по таким службам ОПУ, как УЛР, ФИН и УОП. Кроме того, в области УИКТ бюджетные расходы на информационные технологии (ИТ) и системы снизились в результате финансирования ППОО в 2012-2013 годах из внебюджетных источников и экономии ресурсов, достигнутой благодаря прекращению использования прежних систем. Полученная таким образом годовая экономия средств в объеме 0,6 млн. евро была компенсирована первоначальными расходами на обслуживание новой системы ПОР, в результате чего общая чистая экономия средств составила 0,2 млн. евро в год.

7. Более 90 процентов общего бюджета ОПУ составляют расходы по персоналу. Таким образом, приведенные выше данные об экономии бюджетных средств реализованы главным образом в результате сокращения административных должностей.

¹ Совокупный объем сэкономленных ресурсов включает а) экономию ресурсов за четыре года в результате мер, принятых в 2012 году, и б) экономию средств в течение двух лет в результате мер, принятых в 2014 году.

IV. Сокращение должностей ОПУ

8. Приведенная выше экономия средств в бюджете ОПУ на 2012-2013 годы обусловлена главным образом расходами по персоналу и должности, при этом общий чистый объем сокращений должностей составил 8,25 эквивалента полной штатной единицы (ЭПШЕ). Бюджет ОПУ на 2014-2015 годы дополнительно сокращен на 14,25 должностей ЭПШЕ, что в совокупности составляет около 15 процентов должностей в 2011 году.

9. В целом из общего чистого объема сокращений должностей (22,5) 21,5 приходилось на категорию общего обслуживания. Эта тенденция свидетельствует о сокращении потенциала в областях административной и секретариатской поддержки при сохранении потенциала вспомогательных услуг по категории специалистов.

Таблица 2

Сокращение должностей ОПУ по программам за период 2012-2015 годов

<i>Программы ОПУ</i>	<i>2012-2013 годы (ЭПШЕ)</i>	<i>2014-2015 годы (ЭПШЕ)</i>	<i>Совокупный объем (ЭПШЕ)</i>
Управление людскими ресурсами (УЛР)	2	3,25	5,25
Финансовые службы (ФИН)	3	3	6
Услуги по оперативной поддержке (УОП)	2,75	2	4,75
Канцелярия Директора-управляющего (КДУ)	-1	2	1
Управление информационно-коммуникационными технологиями (УИКТ) и поддержка рабочих процессов и систем (ПРС)	1,5	4	5,5

10. Из таблицы 2 явствует, что в течение отчетного периода в рамках служб административной поддержки ОПУ, а именно программ УЛР, ФИН и УОП, упразднено 5-6 должностей без их замещения. В рамках УИКТ и ПРС сокращение должностей отражает перевод некоторых из функций поддержки на внешний подряд, что, в свою очередь, потребовало дополнительных бюджетных ассигнований по статьям расходов, не связанным с персоналом, начиная с 2014 года.

V. Повышение эффективности служб закупок и услуг по контрактам

11. Благодаря внедрению модуля SAP по регулированию отношений с поставщиками в ряде основных областей применения Организацией процессов закупок и заключения контрактов достигнуто повышение эффективности и транспарентности.

Сроки закупок

12. Поскольку большинство применяемых в ЮНИДО процедур закупок осуществляются онлайн в автоматическом и безбумажном режиме, Служба закупок (СЗ) имеет возможность координировать деятельность как с

внутренними (управляющие по проектам), так и внешними (участники торгов и подрядчики) клиентами, а также предоставлять им услуги более оперативно, чем до внедрения SAP. Модуль, регулирующий отношения с поставщиками SAP, позволяет СЗ анализировать и обрабатывать заявки и направлять предложения непосредственно на рынок с использованием нового портала электронных закупок ЮНИДО, не имеющего аналогов в рамках системы Организации Объединенных Наций.

13. В целом периоды закупок заметно сократились благодаря возможности обработки внутренних документов в цифровой форме практически в рамках всей системы.

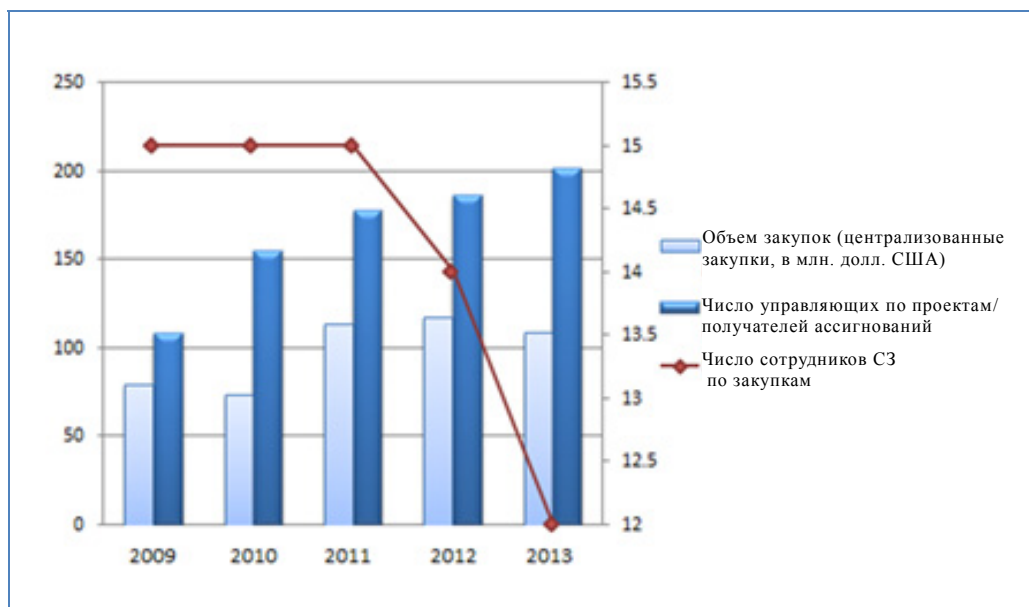
14. Инструменты отчетности SAP предоставляют в распоряжение Организации превосходный механизм обратной связи для непрерывного анализа продолжительности различных процедур закупок и заключения контрактов, а также изыскивать области, в которых может потребоваться принятие дополнительных мер.

Повышение производительности

15. В приведенной ниже диаграмме отражена динамика положения с укомплектованием СЗ ключевыми сотрудниками в сравнении с ростом числа внутренних клиентов (т.е. управляющих по проектам/получателей ассигнований) и общим объемом закупок. За период с 2011 года число ключевых сотрудников СЗ сократилось при сохранении неизменным объема осуществляемых Организацией закупок.

Диаграмма 2

Ключевые сотрудники Службы закупок



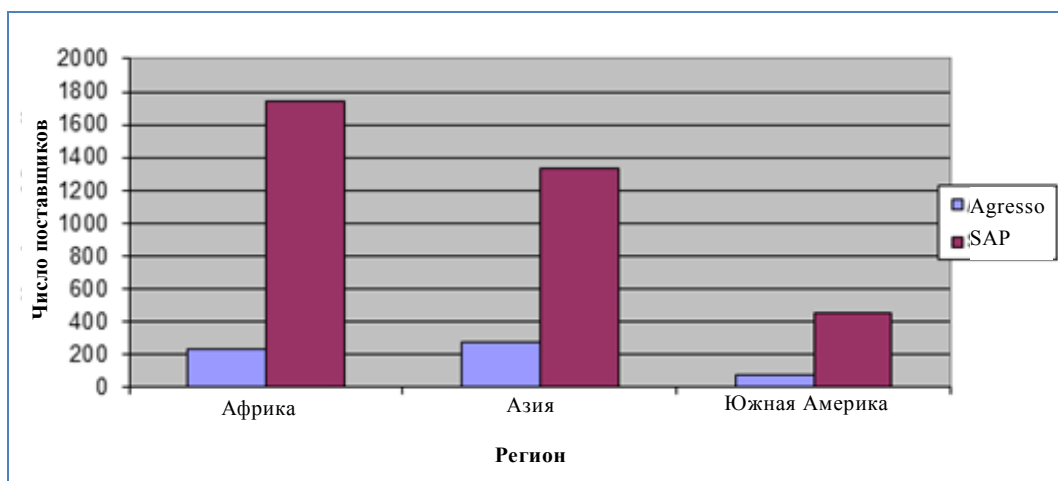
Быстрое увеличение объема и повышение прозрачности базы данных о поставщиках

16. Модуль SAP, регулирующий отношения с поставщиками, позволяет ЮНИДО значительно повысить прозрачность и увеличить объем ее базы данных по сравнению с ситуацией, предшествовавшей внедрению SAP. Достижению этой цели способствовало формирование более удобной для пользователей процедуры включения в базу данных и утверждение в отношении поставщиков в рамках этого модуля. Конечным результатом этих мер стало увеличение на 145 процентов числа поставщиков в базе данных SAP в рамках этого модуля ЮНИДО.

17. В дополнение к общему увеличению числа поставщиков существенно выросло количество поставщиков по каждой стране-поставщику. В среднем в рамках SAP по сравнению с ранее использовавшейся системой Agresso по каждой стране прибавилось примерно по 27 поставщиков. В частности, в системе зарегистрировано большее число поставщиков из регионов наименее развитых стран (НРС), из которых наибольший рост приходится на Африку, число поставщиков из которой в SAP по сравнению с Agresso увеличилось в семь раз.

Диаграмма 3

Увеличение числа поставщиков по географическим регионам



VI. Дополнительное повышение эффективности, достигнутое благодаря ППОО и системе ПОР

18. Одна из главных целей ППОО заключалась в повышении эффективности и рентабельности Организации, а также создании условий, позволяющих ей наращивать объем деятельности при неизменности ресурсов по регулярному бюджету, т.е. в повышении производительности труда. ППОО и комплексная система ПОР оказали существенное воздействие на всю деятельность Организации, обеспечив повышение эффективности основных рабочих процессов. Ниже приведены основные области, в которых достигнуто и получило признание повышение эффективности.

a) **Комплексная система ПОР:** Все рабочие процессы и операции в рамках комплексной системы ПОР в настоящее время регулируются с помощью единой ИТ-платформы на протяжении всего процесса и с использованием оптимальных видов практики, что позволяет сократить сроки обработки документов, отказаться от комплексных интерфейсов и снизить дублирование усилий при вводе данных.

b) **Упрощенные процедуры и электронная система утверждения:** На основе принципа "двух пар глаз" внедрены электронные процедуры, предусматривающие существенное сокращение этапов утверждения, включая электронные подписи и утверждения, пришедшие на смену прежним системам, основанным на бумажных документах, в отношении всех основных рабочих процедур.

c) **Расширение делегирования полномочий и отчетности:** В рамках системы ПОР во многих областях внедрен принцип делегирования полномочий. В качестве примеров можно отметить новые пороговые уровни закупок, соглашения об индивидуальном обслуживании (СИО) при наборе консультантов, управление служебными командировками, разработку проектов ТС и пересмотр бюджетов. Благодаря установлению новых пороговых уровней удалось увеличить объем и рационализировать обработку предоставляемых на индивидуальной основе услуг благодаря повышению отчетности и транспарентности.

d) **Дальнейшая децентрализация:** Система ПОР и применяемые в ее рамках процессы, доступ к которым обеспечен в настоящее время как в Центральных учреждениях, так и на местах, позволили сократить время обработки документов и активизировать взаимодействие.

e) **Сводки и отчетность в режиме онлайн:** Возможность применения сотрудниками и заинтересованными сторонами сводок и отчетов в режиме онлайн сократила объем усилий, требуемых для подготовки такой информации, способствуя одновременно получению "единой подлинной версии".

19. Ниже более подробно приведены сведения об основных процессах/областях, в которых уже достигнуто повышение эффективности.

a) **Деятельность в области ТС/основные рабочие процессы**

Модуль управления портфелем и проектами (УПП) обеспечивает поддержку на всех этапах предоставления услуг в области ТС в рамках основных рабочих процессов ЮНИДО. Этот модуль позволяет Организации более эффективно управлять всем жизненным циклом ее мероприятий/проектов ТС благодаря принципам управления, основанным на конкретных результатах (УОКР), на всех этапах в рамках комплексной системы.

Кроме того, внедренная в июне 2014 года новая процедура разработки и утверждения программ и проектов ТС позволила дополнительно повысить эффективность и действенность предоставляемых услуг в области ТС и обеспечила наличие более оперативных и более транспарентных этапов совместной разработки и утверждения проектов при одновременном повышении качества проектируемых мероприятий и обеспечении соблюдения стандартов доноров.

б) Набор консультантов и сотрудников по соглашениям об индивидуальном обслуживании и управление ими

Политика и процедуры в отношении СИО позволяют руководителям отбирать консультантов из соответствующего реестра и составлять электронный запрос на набор соответствующего специалиста. После утверждения такого запроса руководителем система ПОР автоматически составляет контракт. Кроме того, управляющие имеют возможность утверждать платежи консультантам/экспертам непосредственно в рамках этой системы. Такие электронные рабочие процессы существенно сократили административные процедуры и ускорили процесс набора консультантов и управление ими.

Кроме того, в настоящее время консультанты включены в реестр специалистов в рамках модуля управления человеческим капиталом (УЧК), что обеспечивает последовательность распоряжения всеми ресурсами, управления ими и отчетности по этим вопросам. Эти меры рационализации получили признание Внешнего ревизора (IDB.42/3, пункт 87).

с) Упорядочение процессов управления служебными командировками

Весь цикл служебных командировок обрабатывается в электронном режиме в системе ПОР и, следовательно, полностью интегрирован с модулями управления финансами и отпусками. Экономия административных издержек достигается благодаря сокращению операционных сборов при бронировании авиарейсов через систему резервирования трансакгентства в Центральных учреждениях.

Этот новый рационализированный процесс управления служебными командировками также был признан Внешним ревизором (IDB.42/3, пункт 88), а усилия Организации по существенному упрощению этого процесса и сокращению времени, требуемого на утверждение, получили высокую оценку.

д) Комплексный характер УЧК

Все процедуры УЧК, в частности электронный набор персонала, управление им, начисление заработной платы сотрудникам и консультантам, самообслуживание сотрудников и управляющих, комплексная система служебной аттестации, набор консультантов и управление ими, а также организация рабочего времени осуществляются в рамках единой комплексной системы ПОР. Благодаря упрощению и оптимизации рабочих процессов расширились права и возможности сотрудников, обеспечена четкая ответственность и отчетность о результатах, сокращены административные усилия, обеспечены эффективность и действенность, а также эффективные инструменты децентрализации.

е) Комплексные модули по финансам, закупкам и материально-техническому обеспечению

В качестве примеров упомянутых выше процедур упрощения и оптимизации можно привести, в частности, финансовое управление, закупки и управление активами. Эти процессы были рационализированы благодаря сокращению этапов утверждения и более широкому делегированию

полномочий в целях обеспечить повышение эффективности и транспарентности, а также расширить подотчетность. Финансовые модули и процессы также полностью соответствуют Международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС).

f) **Управление знаниями и сотрудничество (УЗС)**

Внедрение в полном объеме новых инструментов УЗС будет содействовать совершенствованию сотрудничества и обмена знаниями в рамках всей Организации, а также управлению всей документацией, касающейся деятельности в области ТС, УЧК, финансов, закупок, материально-технического обеспечения и других операций в рамках единой глобальной интегрированной системы.

g) **Сводки и отчетность**

Сводки и отчеты в режиме онлайн обеспечивают доступ к информации в Центральных учреждениях и на местах с помощью удобного для пользователей графического интерфейса. Эти инструменты обеспечивают в реальном масштабе времени информацию об основных операциях и процессах Организации, включая деятельность в области ТС, УЧК, финансы, закупки и служебные командировки. В этих областях в настоящее время государства-члены имеют доступ в режиме онлайн к информации о деятельности в области ТС, УЧК, финансам и сводкам о закупках, а также отчетам.

В таблице 3 отражена ситуация, существовавшая до внедрения ППОО и системы ПОР, в сравнении с ситуацией после их внедрения по некоторым основным процессам/областям, в которых обеспечивается повышение эффективности.

Таблица 3

Примеры повышения эффективности "до" и "после" внедрения ППОО и системы ПОР

<i>Процесс/область</i>	<i>До внедрения ПОР и ППОО</i>	<i>После внедрения ПОР и ППОО</i>
Процесс разработки и утверждения проектов в области ТС: концептуальный подход к утверждению проектов	5 этапов утверждения с использованием бумажных документов	Не более 4 этапов утверждения и новые пороговые показатели
Пересмотр бюджетов ТС	2-5 этапов утверждения с использованием бумажных документов	2-3 этапа утверждения, а также повышение пороговых показателей
Набор специалистов по СИО/консультантов	3 этапа утверждения, требующие 4 недель времени на обработку через УЛР	2 этапа утверждения, требующие 1 неделю времени на обработку данных
Заявки на служебные командировки	6 этапов утверждения	2-3 этапа утверждения
Выплата командировочных расходов	4 этапа утверждения	2 этапа утверждения
Закупки	3 этапа утверждения с использованием бумажных документов и услуг по поддержке ОПУ	2 этапа утверждения и самообслуживание при одновременном повышении пороговых показателей

<i>Процесс/область</i>	<i>До внедрения ПОР и ППОО</i>	<i>После внедрения ПОР и ППОО</i>
Служебная аттестация сотрудников	Процесс, основанный на бумажных документах	Режим онлайн в сочетании с всесторонней обратной связью
Начисление заработной платы сотрудникам	Процесс, основанный на использовании главного компьютера, с распространением бумажных платежных ведомостей	Онлайновые платежные ведомости и обновление личных данных и банковских реквизитов
Сводки и отчетность государств-членов	Ручной процесс	Онлайновые отчеты о деятельности в области ТС, УЧК, начисленных взносов и закупок
Управление знаниями и сотрудничество	Несколько систем: Infobase, Agresso, сетевые дисковые накопители, интранет	Глобальная интегрированная система, основанная на одной ИТ-платформе

VII. Обследование системы ПОР для оценки нынешнего уровня удовлетворенности пользователей и опыта

20. В мае и июне 2014 года в рамках всей Организации было проведено обследование с охватом сотрудников и государств-членов; его целью были оценка уровня удовлетворенности пользователей ПОР и определение областей для совершенствования порядка внедрения системы и рабочих процессов. Обследование было также проведено с целью получить представление о нынешнем мнении пользователей о результативности ПОР и выгодах, полученных благодаря ППОО.

21. От сотрудников, более 92 процентов которых еженедельно используют систему ПОР, было получено 218 (32 процента) ответов. По мнению сотрудников, система ПОР оказала положительное воздействие на повышение эффективности, получив одобрение в целом со стороны 66 процентов.

VIII. Выводы

22. В результате внедрения ППОО уже удалось существенно повысить эффективность. Экономия административных расходов нашла отражение в программе и бюджетах на двухгодичные периоды 2012-2013 и 2014-2015 годов, составив в общей сложности около 5,2 млн. евро. Кроме того, как указано выше, существенные результаты были достигнуты благодаря ППОО и внедрению системы ПОР, что позволило повысить производительность труда в рамках рабочих процессов ЮНИДО. Некоторые из этих результатов были отмечены Внешним ревизором (IDB.42/3) и были подтверждены результатами обследования ПОР.

23. Кроме того, после создания в январе 2014 года Сектора по поддержке рабочих процессов и систем (ПРПС) было внедрено более 120 усовершенствований ПОР и были оптимизированы рабочие процессы, при этом на будущее запланированы дальнейшие мероприятия. В этой связи ПРПС будет и далее тесно сотрудничать с ПТС и бизнес-сообществом в целях

систематического рассмотрения ключевых рабочих процессов, в рамках которых ПОР может принести дополнительные результаты с точки зрения повышения эффективности и транспарентности для активизации предоставления услуг и операций в области ТС. В число таких мер входят, в частности, полностью интегрированный процесс разработки, одобрения и утверждения проектов; рационализация механизма пересмотра бюджетов ТС и проверки фондов; упрощенные процедуры поддержки служебных командировок на местах и предоставление услуг по подготовке кадров для проектов ТС; а также дальнейшая стандартизация финансовых процедур.

24. Таким образом, для обеспечения дальнейшего повышения эффективности потребуется предпринимать на постоянной основе усилия по совершенствованию ПОР, что потребует дальнейших инвестиций. В предложения Генерального директора по программе и бюджетам на 2016-2017 годы будут включены расходы как на регулярное техническое обслуживание, так и совершенствование системы.

IX. Меры, которые надлежит принять Совету

25. Совет, возможно, пожелает принять к сведению информацию, изложенную в настоящем документе.