



**Организация Объединенных  
Наций по промышленному  
развитию**

Distr.: General  
22 November 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**

**Неиспользованные остатки ассигнований: программа преобразований и обновления Организации**

**Записка Генерального директора**

**Добавление**

Цель настоящего документа заключается в представлении обновленной информации о неиспользованных остатках ассигнований по Программе преобразований и обновления Организации (ППОО), относящейся к периоду после выхода документов IDB.38/9 от 9 июля 2010 года и IDB.38/9/Add.1 от 17 сентября 2010 года. В него также включена информация о различных элементах затрат на систему планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) для Организации в соответствии с решением GC.13/Dec.15 (d).

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

V.10-57426 (R)



Просьба отправить на вторичную переработку



## Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	1-2	3
II. Дальнейшая рационализация административных процессов (РАП).....	3-8	3
III. Внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) .	9-16	6
IV. Другая проделанная работа .....	17-22	9
V. Элементы затрат .....	23-39	10
VI. Потребности в финансировании .....	40-42	16
VII. Дальнейшие шаги .....	43-44	18
VIII. Меры, которые надлежит принять Совету .....	45	19
Приложения		
GC.8/Dec.16 ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЯ ЕВРО ДЛЯ ЮНИДО .....		20
GC.13/Dec.14 ПРОГРАММА И БЮДЖЕТЫ НА 2010-2011 ГОДЫ .....		20

## I. Введение

1. В докладе, содержащемся в документе IDB.38/9, приведена справочная информация о Программе преобразований и организационного обновления (ППОО), об условиях, в которых она осуществляется, а также об основных событиях, мероприятиях и достижениях 2010 года. В том же докладе подчеркивается, что вопросы управления, основанного на конкретных результатах (УОКР), регулирования рисков и управления использованием/передачей знаний (УЗ), неразрывно связаны с внедрением системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР). В документе IDB.38/9/Add.1 от 17 сентября 2010 года представлена информация о процедурах размещения подряда, осуществляемых в соответствии с Финансовыми положениями и правилами ЮНИДО, а также с ее руководством по закупкам, в целях привлечения партнера для внедрения системы ПОР и ее закупки.

2. В настоящем добавлении содержатся краткая информация о действиях, предпринятых за период с июля по октябрь 2010 года во исполнение решения Генеральной конференции GC.13/Dec.15, а также сведения о различных элементах затрат на систему ПОР.

## II. Дальнейшая рационализация административных процессов (РАП)

### Объем РАП

3. В рамках данного блока вопросов проводился обзор и анализ административных процессов по основным функциональным направлениям (мероприятия по техническому сотрудничеству, закупки, финансы и управление людскими ресурсами) с целью изучения и перестройки административных процессов в Организации и выхода на искомый качественно новый уровень результативности, качества, экономичности и эффективности. Работа по рационализации административных процессов на руководящем и среднем уровнях также способствовала подготовке запроса предложений (ЗП) в целях подбора системы ПОР и партнера по ее внедрению.

4. Работа, связанная с РАП, завершилась в конце августа 2010 года. Ею были охвачены все аспекты комплексных преобразований, рекомендованных в соответствии с сопоставительной моделью "управления преобразованиями и организационным обновлением" (УПОО), разработанной бизнес-школами Гарвардского и Стэнфордского университетов. Эта модель была одобрена в ходе практикума для руководителей старшего звена, состоявшегося в январе 2010 года, а также представлена в начале текущего года государствам-членам. Связь РАП с сопоставительной моделью УПОО показана на диаграмме ниже.

Диаграмма 1.  
 Модель УПОО и ее связь с РАП и внедрением ПОР

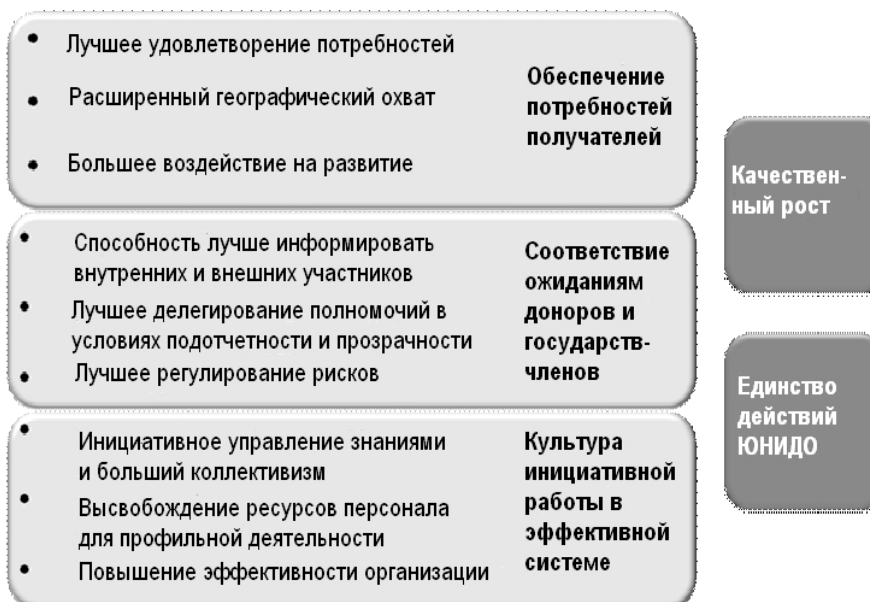


#### Связь с программным заявлением

5. Под руководством экспертов Крэнфилдской бизнес-школы (Соединенное Королевство) было проведено несколько практикумов с участием примерно 100 сотрудников (директоров, специалистов и вспомогательного персонала), в том числе 26 человек, работающих на местах. Вслед за двухдневным практикумом для старшего руководства состоялись однодневные практикумы, посвященные каждой стадии проектного цикла, а также ряд занятий по доработке полученных результатов. Сотрудники из структур на местах принимали в них участие путем ответа на вопросники и с помощью телеконференций. В ходе практикумов этими участниками были разработаны и согласованы новые административные процедуры для старшего и среднего уровней управления ЮНИДО, а также определения девяти полезных результатов ППОО в связи с целями, намеченными в программном заявлении ЮНИДО, в соответствии с принципами качественного роста и единства действий ЮНИДО. Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует связь между этими полезными результатами и программным заявлением.

Диаграмма 2.

**Полезные результаты ПШОО и их связь с программным заявлением**



**Основные административные процессы и проектный цикл технического сотрудничества**

6. Одной из главных задач РАП был критический анализ всех основных процессов (выявления, разработки, осуществления и оценки), из которых складывается проектный цикл технического сотрудничества, как с точки зрения центральных учреждений, так и в применении к деятельности на местах. Передача знаний, УОКР, обеспечение качества и регулирование рисков рассматриваются как неотъемлемые элементы каждого этапа.

7. На диаграмме ниже в сжатом виде представлено содержание всех процессов, входящих в проектный цикл основной деятельности и технического сотрудничества. "Определить, кому и что нужно" относится к тем сторонам, с которыми работает Организация (бенефициары, доноры), к тому, какие услуги необходимы этим сторонам, и тому, способна ли Организация предоставить такие услуги. "Наметить, как обеспечить нужное" относится к тому, как именно Организация будет предоставлять необходимые услуги ("нужное") заинтересованным сторонам. "Выполнить намеченное для обеспечения нужного" относится к практическим действиям Организации по предоставлению услуг ("нужного") заинтересованным сторонам. Итоговый процесс ("Оценить, что из нужного обеспечено, как и для кого") заключается в оценке того, что и как сделано Организацией, в сравнении с потребностями заинтересованных сторон ("кого").

Диаграмма 3.  
Проектный цикл основной деятельности и ТС



8. В ходе РАП "искомые" процедуры и рекомендации отрабатывались с учетом информационных потребностей, возможных вариантов проведения мероприятий, факторов риска, соображений, высказанных отделениями на местах, соответствующего распределения функций и анализа недостающих элементов. Ее конечным итогом стали изложение полезных результатов ППОО, указание концептуальных изменений, которые необходимо внести в существующие процессы для получения этих результатов, а также характеристика "искомой" модели этих процессов на руководящем и среднем уровнях. Такая концептуальная переработка административных процессов явилась важным вкладом в подготовку ЗП для подбора системы ПОР и партнера по ее внедрению. Наряду с этим РАП позволила выявить целый ряд возможностей, заслуживающих дополнительного внимания. Некоторые из этих возможностей будут реализованы на этапе планирования мероприятий по внедрению системы ПОР..

### III. Внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)

9. Результаты РАП были учтены в запросе предложений (ЗП), составленном в целях закупки системы ПОР и выбора партнера по ее внедрению; это дало возможность четче определить, чего Организация ждет от новой системы, и получить от поставщиков сознательно подготовленные с учетом этого предложения. Итоги РАП не только способствовали подбору системы ПОР и партнера по ее внедрению, но и будут положены в основу реализации новой системы. Кроме того, делегация ЮНИДО посетила ряд других организаций

системы Организации Объединенных Наций для изучения работы по внедрению ПОР, включая выбор программного обеспечения и партнеров по внедрению, разработанные процедуры и взаимодействие между структурами на местах и центральными учреждениями. Эти контрольные показатели и передовые методы очевидным образом указывают на то, что для преодоления проблем, стоящих перед Организацией, ей требуется новая комплексная система ПОР. Проведение РАП на руководящем и среднем уровнях и посещение других организаций системы Организации Объединенных Наций перед подбором и внедрением системы ПОР должны позволить ЮНИДО перейти на новую систему эффективно и с минимальными затратами.

10. В этой связи также делается ссылка на решение GC.13/Dec.15, в котором Генеральная конференция приняла к сведению специфические проблемы, с которыми сталкивается Организация в связи с потенциальными последствиями для финансирования будущих мероприятий в области технического сотрудничества (ТС), внедрением в Организации управления, основанного на конкретных результатах, эффективным использованием ресурсов на местах, содействием обеспечению согласованности в системе Организации Объединенных Наций и серьезным риском выхода из строя устаревших систем. Доноры все чаще предъявляют новые сложные и жесткие требования, включая соблюдение фидуциарных стандартов и "четырех основ" ЕС и т.д. Кроме того, Внешний ревизор, помимо прочего, также подчеркнул необходимость представления информации о достигнутых результатах на основе планируемых и фактических показателей результативности, эффективного мониторинга программ, а также управления рисками, включая мероприятия по снижению последствий рисков.

11. В письме в адрес Генерального директора от 8 ноября 2010 года сопредседатель Женевской группы, выступая от имени Бельгии, Германии, Испании, Италии, Мексики, Нидерландов, Республики Корея, Российской Федерации, Соединенного Королевства, Финляндии, Франции, Швейцарии, Швеции и Японии, также указал на отсутствие механизма по проверке хода осуществления и результатов проектов ЮНИДО по техническому сотрудничеству и настоятельно призвал принять более эффективную систему отчетности.

12. Система ПОР позволяет Организации решать, в частности, вышеуказанные проблемы, а также удовлетворять растущую потребность в эффективном обмене информацией с государствами-членами, донорами и бенефициарами. Такая система обеспечивает эффективные средства передачи информации и обмена ею в рамках многих различных функций Организации, а не заниматься составлением параллельных вариантов такой информации в рамках многочисленных специфических систем. Кроме того, эта система дает ЮНИДО следующие преимущества:

а) наличие полностью прозрачного процесса от выявления потребностей до достижения запланированных результатов;

б) доступ к единой комплексной платформе для сбора и распространения информации в режиме реального времени, т.е. обеспечение полного проектного цикла на единой платформе ПОР;

с) обмен информацией без дублирования, дающий возможность обеспечивать связь между операциями в Центральных учреждениях и на местах и в рамках выполнения административных функций и деятельности подразделений;

d) сохранение и распространение знаний, независимо от местоположения.

13. Кроме того, система ПОР повышает степень подотчетности, прозрачности и внутреннего контроля. Она ускоряет процесс принятия решений и планирования, предоставляя актуальные и достоверные сведения, охватывающие как количественные, так и качественные аспекты. Система ПОР создает также глобальную платформу управления информацией о мероприятиях в области технического сотрудничества, результатах и итогах осуществления проектов с целью обмена соответствующей информацией со всеми заинтересованными сторонами.

14. Система ПОР позволяет добиться повышения производительности и эффективности работы, как это подчеркивается в документе GC.13/8/Add.1 (пункт 12), в котором отмечается, что в подобных ЮНИДО организациях, думающих о возможности смены системы, 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. Подобное повышение эффективности позволит направить потенциал, обеспечиваемый имеющимся персоналом и основанными на бумажном документообороте процессами, на мероприятия в области технического сотрудничества.

15. График работы по подбору системы ПОР и партнера по ее внедрению выглядел следующим образом:

- a) запрос предложений: 23 июля 2010 года;
- b) запрос уточнений: не позднее 30 августа 2010 года;
- c) представление предложения (предложений): 13 сентября 2010 года;
- d) технические презентации: с 4 октября 2010 года;
- e) заключение договора: ноябрь 2010 года;
- f) начало внедрения: ноябрь/декабрь 2010 года.

16. В течение сентября и октября группа по оценке в составе сотрудников всех основных функциональных направлений (техническое сотрудничество, закупки, финансы, управление людскими ресурсами) и подразделений по управлению информационно-коммуникационными системами провела оценку десяти поступивших предложений на основе подробных критериев. Ожидается, что с учетом ее рекомендаций договор с поставщиком системы ПОР и партнером по ее внедрению будет заключен до конца ноября 2010 года, в соответствии с Финансовыми положениями и правилами, а также руководством по закупкам. Подробная информация о процедуре закупки изложена в документе IDB.38/9/Add.1.



## IV. Другая проделанная работа

### **Управление использованием/передачей знаний (УЗ) и управление, основанное на конкретных результатах (УОКР)**

17. В ходе РАП была проделана немалая работа в области УЗ и УОКР. Кроме того, договор, который будет заключен с партнером по внедрению ПОР, должен распространяться на вопросы УЗ и УОКР, обеспечивая, чтобы информация фиксировалась, хранилась и передавалась эффективно, все процессы и функции были направлены на достижение желаемых результатов, а показатели работы систематически отслеживались и отражались в отчетности.

### **Регулирование рисков**

18. РАП позволила выявить факторы риска, существующие на различных этапах проектного цикла. Составленный перечень рисков будет положен в основу последующих этапов процесса их регулирования, а именно оценки рисков, определения их сравнительной значимости и приоритетности, а также подбора мер по их уменьшению. Регулирование рисков является одним из важнейших элементов ПОР и будет систематически внедряться в процессе перехода на эту систему.

### **"Быстрые результаты"**

19. В начале текущего года был намечен целый ряд "быстрых результатов" (т.е. улучшений процессов и процедур, которых можно достичь при минимальных или нулевых инвестициях); работа по их достижению ведется с апреля 2010 года. Из 40 таких "быстрых результатов" 29 уже реализованы, а реализация остальных должна завершиться в ближайшем будущем.

20. Подобные "быстрые результаты" не только способствуют повышению эффективности Организации, но и, что самое важное, помогают двигать вперед процесс преобразований и формируют "культуру перемен". Примером "быстрого результата" может служить замена бумажного оформления так называемых "документов по различным обязательствам" (ДРО) электронным документооборотом (Э-ДРО). Это быстрое нововведение позволило резко сократить количество распечатываемых страниц, значительно повысить эффективность оформления ДРО и изменить саму культуру делопроизводства. Другим "быстрым результатом", способствующим децентрализации, стало внедрение более простых и удобных процедур распоряжения денежными средствами для сотрудников ЮНИДО на местах. Еще один пример – переход на электронную систему учета рабочего времени и планирования отпусков (ТРАЛС), благодаря которой сотрудники могут получать полную картину отработанных ими по гибкому графику часов и начисленных дней отпуска, а также пользоваться удобной функцией электронного визирования заявлений о предоставлении отпусков, что позволяет как сократить расход бумаги, так и повысить эффективность управления работой персонала.

### **Совершенствование культуры труда**

21. С целью согласования внедрения ПОР с изменением культуры труда в ЮНИДО специально созданные группы изучали вопросы изменения методов

общения, существующие нормы и ценности, ориентированное на достижение результатов управление исполнением, а также управление коллективной работой и знаниями. Был также проведен обзор культуры труда с целью более глубокого понимания культуры труда в ЮНИДО со всеми ее преимуществами и недостатками для определения исходного уровня, с которого следует проводить оценку хода изменения культуры труда. С учетом этой подготовительной работы все усилия по преобразованиям в рамках ППОО будут и далее согласовываться с изменением культуры труда в связи с внедрением ПОР. Например, в настоящее время проводятся испытания всеобъемлющей системы оценки результатов деятельности, которая, как ожидается, станет неотъемлемой частью системы ПОР в январе 2012 года.

#### **Передача информации**

22. Как указывается в документе IDB.38/9, информация обо всей работе, связанной с ППОО, по-прежнему регулярно направляется руководству и сотрудникам Организации (как в центральных учреждениях, так и на местах) по разнообразным внутренним каналам связи. Государства-члены регулярно информируются посредством брифингов (последний брифинг состоялся 17 ноября 2010 года) и специализированного веб-портала по вопросам ППОО, позволяющего получать доступ ко всем касающимся ППОО документам, к ЗП для закупки системы ПОР и выбора партнера по ее внедрению, а также к информационному бюллетеню ППОО.

## **V. Элементы затрат**

#### **Внутренние ресурсы/инвестиции в преобразования**

23. В марте 2010 года создано специализированное Управление по вопросам преобразований и организационного обновления (УПОО), призванное направлять, координировать и организовывать деятельность по осуществлению ППОО на основе систематизированного, комплексного подхода. Для работы в нем из штата других подразделений были выделены директор, два сотрудника категории специалистов и вспомогательный персонал, которым предстоит обеспечивать реализацию ППОО и взаимодействовать в этих целях с экспертами и партнером по внедрению ПОР. При переводе сотрудников из других подразделений должным образом учитывалась следующая рекомендация Внешнего ревизора: «Поскольку ПОР по определению является централизованно исполняемым решением, следует обеспечить наличие и надлежащую подготовку ключевого персонала, ответственного за осуществление ПОР» (документ IDB.38/3). Так, два сотрудника категории специалистов были на временной основе переведены в УПОО из Службы управления информационно-коммуникационными технологиями (УИКТ). По окончании внедрения системы ПОР эти два сотрудника вернуться в УИКТ квалифицированными специалистами по новой системе, чтобы содействовать ее применению.

24. Другим сотрудникам предлагается вносить свой вклад в эту работу там и тогда, где и когда требуются их участие и специализированные консультации. Такой подход, основанный на использовании собственных опытных кадров,

дает Организации возможность с успехом применять имеющиеся внутри нее знания и опыт, сводя при этом к минимуму необходимые затраты. Кроме того, участие в ППОО сотрудников Организации обеспечивает извлечение максимальной пользы из их знаний и опыта, способствует повышению заинтересованности персонала в успехе программы, уменьшает сопротивление переменам и облегчает передачу знаний и распространение информации. Данный подход позволяет также выявлять имеющиеся таланты, развивает связи и контакты внутри Организации, поощряет коллективизм, поддерживает набранный темп преобразований и способствует формированию новой культуры труда.

25. Следует отметить, что в процессе осуществления ППОО Организация продолжала наращивать объем предоставляемых ею услуг. Так в стоимостном выражении объем услуг по техническому сотрудничеству, оказанных к концу октября 2010 года, увеличился по сравнению с аналогичным периодом 2009 года примерно на 8,7 млн. долл. США (октябрь 2010 года – 129,9 млн. долл. США; октябрь 2009 года – 121,2 млн. долл. США).

#### **Внешние элементы затрат/бюджет**

26. Общие затраты на осуществление ППОО/инициативы в области управления преобразованиями составляют 13 млн. евро и отражают выбор наиболее целесообразного и устойчивого технического варианта, о чем говорится в решении GC.13/Dec.15 Генеральной конференции. Эти затраты основаны на результатах торгов, проведенных для отбора партнера по внедрению и приобретения системы ПОР, а также учитывают комплексное внедрение всей системы ПОР. Затраты будут существенно выше, если система ПОР будет внедряться отдельными частями или в течение более длительного срока.

27. В таблице ниже представлены элементы затрат и распределение по срокам потребностей в финансировании в течение срока внедрения с 2010 по 2013 год:

Таблица 1

#### **Система ПОР и связанные с ней элементы затрат**

<i>(в млн. евро)</i>	<i>2010/2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Всего</i>
<b>А. Затраты на ПОР:</b>				
<i>Партнер по внедрению:</i>				
Основная деятельность (управление ТС) и управление знаниями	1,5	0,7	0,2	2,4
Управление людскими ресурсами и начисление заработной платы	1,1	0,9	0,2	2,2
Финансы, закупки и материально-техническое обеспечение		1,2	0,6	1,8
<b>Итого, партнер по внедрению</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>1,0</b>	<b>6,4</b>

<i>(в млн. евро)</i>	<i>2010/2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>Всего</i>
<i>Подготовка кадров и развертывание:</i>				
Подготовка членов проектной группы	0,1	0,1	0,1	0,3
Подготовка членов отделения на месте	0,1	0,1		0,2
Подготовка кадров	0,2	0,2	0,1	0,5
<b>Итого, подготовка кадров и развертывание</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>1,0</b>
<i>Программное обеспечение:</i>				
Лицензии ПОР	1,5	0,5	0,2	2,2
Техническое обслуживание	0,3	0,3	0,3	0,9
<b>Итого, программное обеспечение</b>	<b>1,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>3,1</b>
<i>Аппаратные средства:</i>				
<i>Аппаратные средства/инфраструктура</i>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>
<b>Итого, затраты на ПОР</b>	<b>5,1</b>	<b>4,2</b>	<b>1,8</b>	<b>11,1</b>
<b>В. Прочие затраты:</b>				
РАП и эксперты по управлению рисками	0,2	0,1		<b>0,3</b>
Затраты на замену сотрудников	0,2	0,1		<b>0,3</b>
Технические эксперты	0,5	0,3	0,3	<b>1,1</b>
Развертывание отделения на месте		0,1	0,1	<b>0,2</b>
<b>Итого, прочие затраты</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>1,9</b>
<b>Итого, ЗАТРАТЫ</b>	<b>6,0</b>	<b>4,8</b>	<b>2,2</b>	<b>13,0</b>
<b>С. Потребности в финансировании:</b>				
Имеющиеся финансовые ресурсы	5,3			<b>5,3</b>
<b>Недостающие финансовые ресурсы</b>	<b>0,7</b>	<b>4,8</b>	<b>2,2</b>	<b>7,7</b>

## **А. Затраты на ПОР**

28. Затраты на партнера по внедрению (6,4 млн. евро): эти затраты охватывают стоимость консультативных услуг по внедрению ПОР во всех функциональных областях: основная административная деятельность (управление проектами по техническому сотрудничеству) и управление знаниями; управление людскими ресурсами и расчет заработной платы; финансы, закупки и материально-техническое обеспечение. Партнер по внедрению будет отвечать за исполнение следующих основных функций:

a) выступать в качестве интегратора по обеспечению соответствия требований ЮНИДО и возможностей системы ПОР;

b) консультировать Организацию на всех этапах внедрения системы ПОР;

c) обеспечивать такие базовые средства и услуги, как подготовка кадров, моделирование административных процессов, создание интерфейсов и проведение анализа несоответствий между существующими системами и системой ПОР;

d) разрабатывать структуру примерного плана административной деятельности, регулировать и испытывать функциональные области и их взаимосвязи;

е) создавать необходимые конфигурации системы ПОР для обеспечения ее соответствия требованиям ЮНИДО;

ф) оказывать Организации помощь в реализации преимуществ новой системы ПОР;

г) оказывать ЮНИДО поддержку на этапах внедрения, испытания и после внедрения.

29. Затраты на подготовку кадров и выход на уровень практической работы (1 млн. евро): данные затраты требуются для обучения группы ЮНИДО по проекту ПОР и всего соответствующего персонала новым процессам и методам как в Центральных учреждениях, так и в отделениях на местах.

30. Затраты на систему/программное обеспечение ПОР (3,1 млн. долларов евро): данные затраты требуются для приобретения лицензий на прикладные программы выбранного варианта ПОР, а также соответствующих системных лицензий, таких как базы данных и операционные системы. Эксплуатационные расходы требуются для поддержания системы ПОР в рабочем состоянии.

31. Затраты на аппаратное обеспечение/инфраструктуру (0,6 млн. евро): эти затраты требуются для приобретения новых серверов, необходимых для поддержки системы ПОР и инфраструктуры.

## **В. Прочие затраты**

32. Прочие затраты (1,9 млн. евро), являющиеся составной частью процесса внедрения системы ПОР, включают следующие элементы:

а) затраты на РАП и управление рисками (0,3 млн. евро): данные затраты включают 0,2 млн. евро для найма экспертов по РАП, которая проводилась в середине 2010 года. Затраты в размере 0,1 млн. евро необходимы для встраивания в новую систему ПОР системы управления общеорганизационными рисками (УОР);

б) затраты на замену персонала (0,3 млн. евро): эти затраты требуются для найма временного персонала в течение примерно 62 рабочих месяцев для замены штатных сотрудников, которые будут работать на полной ставке с партнером по внедрению на различных этапах внедрения ПОР и выступать в ходе этого процесса в качестве исполнителей преобразований;

в) затраты на технических экспертов (1,1 млн. евро): данные затраты требуются для найма технических экспертов, обладающих специальными знаниями в области надзора за ходом внедрения крупных систем ПОР, с целью обеспечения высокого качества внедрения и содействия принятию решений по сложным техническим вопросам. Дополнительные технические эксперты потребуются для консультирования Организации по вопросам внедрения передового управления знаниями и изменения культуры труда по мере внедрения системы ПОР.

д) Затраты на развертывание в отделениях на местах (0,2 млн. евро): данные затраты необходимы для развертывания новой системы в региональных

отделениях и отделениях на местах в ходе внедрения ПОР группой ЮНИДО по внедрению системы ПОР.

### **C. Потребности в финансировании**

33. Дефицит финансирования составляет 7,7 млн. евро и распределяется следующим образом:

- a) 2010/2011 годы: 0,7 млн. евро
- b) 2012 год: 4,8 млн. евро
- c) 2013 год: 2,2 млн. евро

### **D. Изменения после принятия Генеральной конференцией решения (GC.13/Dec.15), приведшие к возникновению нынешних потребностей в финансировании**

34. На Генеральной конференции в декабре 2009 года в технико-экономическом обосновании комплексной инициативы в области управления преобразованиями были представлены четыре возможных сценария преобразований в ЮНИДО – от сохранения нынешнего положения до фундаментальной реорганизации (документ GC.13/8/Add.1). В этом технико-экономическом обосновании были рекомендованы только сценарии III и IV, которые позволят ЮНИДО решить стоящие перед ней насущные проблемы. Сценарий III (общие затраты в размере 9,1 млн. евро) позволил бы ЮНИДО достичь требуемого потенциала в соблюдении внешних требований, обеспечивая интеграцию новых процессов и систем при сохранении нынешней системы финансирования. Сценарий IV (общие затраты в размере 20,5 млн. евро) был представлен как наиболее технически осуществимое 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.

35. Генеральная конференция в своем решении GC.13/Dec.15 "приняла к сведению технико-экономическое обоснование комплексной инициативы в области управления преобразованиями, содержащееся в докладе Генерального директора, где, в частности, отмечены специфические проблемы, с которыми сталкивается Организация в связи с потенциальными последствиями для финансирования будущих мероприятий в области технического сотрудничества, внедрения в Организации управления, основанного на конкретных результатах, эффективном использовании ресурсов на местах, содействии обеспечению согласованности в системе Организации Объединенных Наций и серьезным рискам выхода из строя устаревших систем (GC.13/8/Add.1)".

36. Конференция просила также Генерального директора осуществлять настоящее решение в консультации с государствами-членами и в соответствии с рекомендациями, изложенными в технико-экономическом обосновании

(документ GC.13/8/Add.1), используя наиболее целесообразные и устойчивые технические варианты, и постановила, что сумма неиспользованных остатков ассигнований, причитающихся государствам-членам в 2010 году по состоянию на 31 декабря 2009 года, в объеме до 9 113 949 евро, а также любые сэкономленные бюджетные средства по основным программам, кроме С, D, E и F, которые могут образоваться в течение периода осуществления инициативы в области управления преобразованиями, будут использованы для финансирования этой инициативы.

37. В соответствии с содержащейся в решении Генеральной конференции просьбой ЮНИДО стремилась найти наиболее целесообразные и устойчивые технические варианты при помощи проведения международных конкурентных торгов. Элементы затрат на внедрение окончательного варианта представлены в таблице 1 выше, посвященной внешним элементам затрат/бюджету. Этот вариант можно рассматривать как Сценарий III+ "Комплексный вариант ПОР", который позволит ЮНИДО в полной мере удовлетворять свои будущие потребности, о чем говорится в разделе III настоящего документа.

38. Проведение РАП в отношении основных административных процессов и процесс отбора системы ПОР ясно показали, что только реализация полностью комплексного решения, основанного на единой платформе, позволит Организации удовлетворить свои долгосрочные потребности и получить выгоды от ППОО. В этой связи суммарные затраты в размере 13 млн. евро для комплексного внедрения всей системы ПОР во всех функциональных областях, включая ПОР, УОКР и обмен знаниями, обусловлены этим наиболее целесообразным и устойчивым техническим вариантом.

39. Основные причины дополнительных финансовых потребностей в размере 3,9 млн. евро (13,0 млн. евро – 9,1 млн. евро) перечислены в таблице 1 ниже.

Таблица 2

**Дополнительные потребности (в млн. евро)**

Сценарии	III Всеобъемлющие преобразования	III+ Комплексный вариант ПОР	Дополнительные потребности при переходе от сценария III к сценарию III+	IV Фундаментальная реорганизация
<b>Всего, внешние затраты</b>	<b>9,1</b>	<b>13,0</b>	<b>3,9</b>	<b>20,5</b>
Программное обеспечение и аппаратные средства	2,5	3,7 <i>Прогр. обесп. 3.1 + Ann. ср. 0.6</i>	1,2 Включая финансы, материально-техническое обеспечение и отчетность (0,3), а также трехлетнее техническое обслуживание (0,9)	4,0

Сценарии	III Всеобъемлющие преобразования	III+ Комплексный вариант ПОР	Дополнительные потребности при переходе от сценария III к сценарию III+	IV Фундаментальная реорганизация
Партнер по внедрению включая экспертов по УКТ и РАП	5,0 <i>Партнер по внедрению 3,5 + эксперты по УКТ и РАП 1,5</i>	6,7 <i>Партнер по внедрению 6,4 + эксперты по РАП и ОУР 0,3</i>	1,7 Усилия по внедрению модулей финансирования, материально-технического обеспечения и отчетности	11,0 <i>Партнер по внедрению 7,0 + эксперты по УКТ и РАП 4,0</i>
Подготовка кадров	0,3	1,0	0,7 Включая подготовку всех сотрудников (центральные учреждения и на местах)	1,0
Затраты на замену сотрудников	0,5	0,3	-0,2 Объем усилий группы штатных сотрудников ниже запланированного	2,0
Контроль за осуществлением проекта: включая технических экспертов и развертывание	0,8	1,3 <i>Технические эксперты 1,1 + развертывание на местах 0,2</i>	0,5 Включая общее развертывание (0,2) и эксперт по вопросам культуры (0,3)	2,5

## VI. Потребности в финансировании

40. Как указано в таблице 1, посвященной внешним элементам затрат/бюджету, общая стоимость осуществления ППОО/инициативы в области управления преобразованиями составляет 13,0 млн. евро. В соответствии с решением GC.13/Dec.15 Генеральной конференции Организация получила средства в общем размере 5,3 млн. евро. Таким образом, для внедрения комплексной системы ПОР в период 2010-2013 годов не достает суммы в размере 7,7 млн. евро (13,0 млн. евро – 5,3 млн. евро), которая распределяется следующим образом:

- а) 2010/2011 годы: 0,7 млн. евро
- б) 2012 год: 4,8 млн. евро
- в) 2013 год: 2,2 млн. евро

41. 17 ноября 2010 года для государств-членов был проведен брифинг о последних изменениях, касающихся ППОО, в частности о процессе закупок в рамках отбора системы ПОР. В этой связи был обсужден ряд вариантов финансирования.



42. Исходя из откликов, полученных в ходе совещания и последующих консультаций, Секретариат определил следующий альтернативный вариант финансирования:

#	Источник	Объем	Пояснение
1	Уже полученные финансовые средства	5,3 млн. евро	В соответствии с решением GC.13/Dec.15 и как это предусмотрено в информационной записке №. 3 от 18 февраля 2010 года
2	Добровольный взнос	0,5 млн. евро	Предоставлен государством-членом на цели укрепления фидуциарных стандартов ЮНИДО для удовлетворения требований ГЭФ
3	Бюджетная экономия на этапе внедрения	1,7 млн. евро	См. GC.13/Dec.15; включая потенциальную бюджетную экономию по всем основным программам, за исключением ресурсов на Регулярную программу технического сотрудничества (РПТС) и Специальные ресурсы для Африки (СРА)
4	Резервный фонд для защиты от колебаний обменного курса*	5,5 млн. евро	Резервный фонд создан для защиты Организации от колебаний обменного курса в результате введения евро в качестве единой валюты (решения GC.8/Dec.16, пункт (d), и GC.13/Dec.14, пункт (e), приведенные в приложении). Текущее сальдо резервного фонда составляет 11 млн. евро, что является следствием благоприятной динамики обменных курсов на протяжении последних четырех двухгодичных периодов. Предполагается, что уменьшение сальдо на 5,5 млн. евро не подвергнет Организацию чрезмерному риску в связи с колебаниями обменных курсов в будущем.
<b>ИТОГО</b>		<b>13,0 млн. евро</b>	

\* Доклад Внешнего ревизора о счетах Организации Объединенных Наций по промышленному развитию за финансовый период с 1 января 2006 года по 31 декабря 2007 года (IDB.35/3-PBC.24/3) от 2 июля 2008 года – Приложение V: примечания к финансовым ведомостям, 3.13 Прочие резервы (iii) Резерв для защиты от колебаний обменного курса.

Доклад Внешнего ревизора о счетах Организации Объединенных Наций по промышленному развитию за финансовый период с 1 января 2008 года по 31 декабря 2009 года (IDB.38/3-PBC.26/3) от 17 июня 2010 года – Приложение V: примечания к финансовым ведомостям, 3.13 Прочие резервы (iii) Резерв для защиты от колебаний обменного курса.

## VII. Дальнейшие шаги

43. Внедрение системы ПОР при содействии партнера по внедрению должно начаться в декабре 2010 года. Как следует из приведенной ниже таблицы, система ПОР будет внедряться в четыре приема:

Очередь	Модули программного обеспечения ПОР	Конкретные возможности	Сроки
<b>Первая очередь</b> Основная деятельность (проекты ТС) и управление знаниями	Управление проектами и ресурсами, отчетность по проектам, управление портфелем ...	Одна общая система для управления информацией по существу и финансовой информацией по проектам, обеспечивающая возможность УОКР и УОР через единую систему ПОР	Декабрь 2010 года – июнь 2011 года
<b>Вторая очередь</b> Управление людскими ресурсами и начисление заработной платы	Набор персонала, начисление заработной платы, организация служебной деятельности, управление человеческим потенциалом ...	Комплексное решение для управления людскими ресурсами в целом, включая как штатных сотрудников, так и консультантов. Замена центральной системы.	Декабрь 2010 года – декабрь 2011 года
<b>Третья очередь</b> Финансы	Главная бухгалтерская книга, составление бюджета, дебиторская и кредиторская задолженность, казначейские операции, бухгалтерский учет субсидий и средств фондов ...	Создание условий для полной интеграции процесса со всеми остальными функциональными областями при поддержке усилий по сбору коммерческой информации.	Октябрь 2011 года – январь 2013 года
<b>Третья очередь</b> Закупки и материально-техническое обеспечение	Управление закупками, поставщиками, активами, запасами и организацией поездок ...	Возможность децентрализованных заявок при общем управлении всем циклом электронных закупок и поставок и активами.	Октябрь 2011 года – январь 2013 года
<b>Четвертая очередь</b> Управление знаниями и взаимодействие	Управление информационными ресурсами, комплекс средств взаимодействия, отчетность на основе веб-технологий ...	Один легкодоступный источник для получения, хранения и распространения информации и обеспечения общего взаимодействия. Эта деятельность будет осуществляться одновременно с реализацией 1-3 очередей	Декабрь 2010 года – январь 2013 года

44. В процессе внедрения системы ПОР будет продолжаться осуществление компонентов ППОО, касающихся людских ресурсов и культуры труда. На февраль 2011 года намечено выездное совещание старшего руководства, посвященное анализу и обсуждению ППОО и плана действий.

## **VII. Меры, которые надлежит принять Совету**

45. Учитывая заключение 2010/3 Комитета по программным и бюджетным вопросам, Совет, возможно, пожелает рассмотреть вопрос о принятии следующего проекта решения:

"Совет по промышленному развитию:

а) принимает к сведению информацию, представленную в документах IDB.38/9, Add.1 и Add.2, включая план по началу внедрения в декабре 2010 года системы планирования общеорганизационных ресурсов, и ссылается на заключение 2010/3 Комитета по программным и бюджетным вопросам;

б) отмечает прогресс, достигнутый в осуществлении решения GC.13/Dec.15 Генеральной конференции;

в) выражает свою признательность тем государствам-членам, которые отказались от своей доли неиспользованных остатков ассигнований в соответствии с пунктом (h) решения GC.13/Dec.15 Генеральной конференции, и тем государствам-членам, которые внесли добровольные взносы на осуществление программы преобразований и обновления Организации, что в общей сложности составило сумму в размере 5,3 млн. евро;

г) ссылается также на пункт (i) решения GC.13/Dec.15 Генеральной конференции и разрешает использовать сэкономленные бюджетные средства по всем основным программам, кроме средств, предназначенных для Регулярной программы технического сотрудничества (РПТС), и Специальных ресурсов для Африки (СРА), в течение срока внедрения программы;

д) ссылается далее на пункт (e) решения GC.13/Dec.14 Генеральной конференции и разрешает использовать средства резервного фонда для защиты от колебаний обменных курсов в размере 5,5 млн. евро для финансирования Программы преобразований и обновления Организации".

## Приложение

### GC.8/Dec.16 ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЯ ЕВРО ДЛЯ ЮНИДО

*Генеральная конференция:*

а) постановила принять начиная с финансового периода 2002-2003 годов, основанную на евро систему исчисления взносов в одной валюте для взносов в регулярный бюджет;

б) постановила также внести изменения в соответствующие финансовые положения ЮНИДО, касающиеся разработки бюджетов, ассигнований и установления размеров взносов, сбора взносов и авансовых платежей, а также валюты счетов, как указано в пункте 34 документа GC.8/15-IDB.21/30;

с) уполномочила Генерального директора внести необходимые изменения в таблицу I и приложения к Положениям о персонале ЮНИДО, как указано в пункте 35 документа GC.8/15-IDB.21/30;

д) уполномочила также Генерального директора создать резервный фонд, не зависящий от положений 4.2(b) и 4.2(c) Финансовых положений, для защиты Организации от колебаний обменных курсов;

е) просила Генерального директора представить Генеральной конференции на ее десятой очередной сессии доклад об осуществлении перехода к одновалютной системе.

*9-е пленарное заседание  
3 декабря 1999 года*

### GC.13/Dec.14 ПРОГРАММА И БЮДЖЕТЫ НА 2010-2011 ГОДЫ

*Генеральная конференция:*

а) приняла к сведению решение IDB.36/Dec.11 Совета по промышленному развитию;

б) приняла также к сведению предложения по программе и бюджетам на двухгодичный период 2010-2011 годов, содержащиеся в документе IDB.36/7;

с) утвердила смету валовых расходов по регулярному бюджету в объеме 161 819 688 евро, которые будут финансироваться за счет начисленных взносов в сумме 156 609 188 евро и прочих поступлений в сумме 5 210 500 евро;

д) утвердила также смету валовых расходов в общем объеме 22 806 877 евро для целей оперативного бюджета на двухгодичный период 2010-2011 годов, которые будут финансироваться за счет добровольных взносов в сумме 22 187 677 евро и прочих поступлений в сумме 619 200 евро, как это может быть предусмотрено в финансовых положениях;

е) утвердила далее частичное использование накопленного остатка средств резервного фонда для защиты от колебаний обменных курсов в целях финансирования любого дефицита в смете поступлений в интересах осуществления программ в полном объеме, о чем говорится в документе IDB.36/7.

*8-е пленарное заседание  
11 декабря 2009 года*

---