



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
18 March 2011
Russian
Original: English

Совет по промышленному развитию

Тридцать девятая сессия

Вена, 22-24 июня 2011 года

Пункт 4 (е) предварительной повестки дня

**Программа преобразований и обновления
Организации**

**Комитет по программным и бюджетным
вопросам**

Двадцать седьмая сессия

Вена, 11-13 мая 2011 года

Пункт 9 предварительной повестки дня

**Программа преобразований и обновления
Организации**

**Программа преобразований и обновления Организации
(ППОО)**

Доклад Генерального директора

В настоящем документе представлена обновленная информация о неиспользованных остатках ассигнований по Программе преобразований и обновления Организации (ППОО), охватывающая изменения, которые произошли с момента принятия решения IDB.38/Dec.4 (f) Совета по промышленному развитию от 26 ноября 2010 года. В этом решении Совет просил Генерального директора регулярно информировать государства-члены о полученных благодаря последовательному осуществлению ППОО осязаемых результатах, выражающихся в заметном повышении эффективности и укреплении потенциала в деле оказания технической помощи. В соответствии с решением GC.13/Dec.15 Генеральной конференции настоящий документ обновляет информацию, ранее представленную в документах IDB.38/9, Add.1 и Add.2.

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

V.11-81377 (R)



Просьба отправить на вторичную переработку



Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1-5	3
II. Основные изменения и мероприятия, осуществленные после ноября 2010 года	6-24	4
A. Совершенствование оперативной деятельности	6-8	4
1. Быстродостижимые результаты	6	4
2. Дальнейшая рационализация административных процессов	7-8	4
B. Совершенствование культуры труда	9-11	5
C. Внедрение ПОР	12-18	5
1. Подготовка проекта (середина декабря 2010 года – середина января 2011 года)	14	6
2. Программа работы (середина января – конец апреля 2011 года) ...	15-17	6
3. Этапы реализации, заключительной подготовки, включения и оказания поддержки (май 2011 года – начало 2013 года).....	18	6
D. Другие результаты	19-24	7
1. Усовершенствованная структура управления	19-20	7
2. Информирование по вопросам ППОО	21-24	7
III. Финансовое положение	25	87
IV. Последующие шаги	26-28	8
V. Меры, которые надлежит принять	29	9
Приложения		
I. Выгоды, обеспечиваемые ППОО		10
II. График очередей ПОР		11
III. Усовершенствованная структура Управления ППОО		12
IV. Финансовое положение		13

I. Введение

1. Программа преобразований и обновления Организации (ППОО) – это общеорганизационная инициатива, призванная укрепить роль ЮНИДО в качестве партнера в деле обеспечения благосостояния. Эта рассчитанная на три года программа предусматривает коренное изменение порядка функционирования Организации с целью дальнейшего повышения ее эффективности и действенности и внедрения методов управления, основанного на конкретных результатах. Эта программа основана на согласованной модели управления преобразованиями и обновлением Организации, представленной в ходе выездного совещания старших руководителей в январе 2010 года, которая предусматривает рассмотрение всех аспектов преобразований, таких как административные процессы и формальные организационные аспекты, а также взаимоотношения между людьми и культура, на систематической и целостной основе.

2. На основе принципов "Качественного роста" и "Единства действий ЮНИДО", которые были сформулированы в новом программном заявлении ЮНИДО, ППОО предполагает достижение девяти конкретных позитивных результатов, которые позволят Организации более эффективно удовлетворять потребности получателей помощи, оправдывать ожидания доноров и государств-членов, а также повышать результативность и создавать условия для энергичной и инициативной работы. Девять позитивных результатов ППОО в их увязке с программным заявлением ЮНИДО приведены в приложении I. Согласно модели управления преобразованиями и обновлением Организации достижение этих результатов основано на дальнейшей рационализации административных процессов ЮНИДО и внедрении системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) в сочетании с повышением квалификации персонала и совершенствованием культуры труда.

3. За период, прошедший после начала осуществления ППОО, достигнут заметный прогресс. В число основных результатов входят договоренность о рамках ППОО; создание структуры управления; подготовка плана осуществления деятельности с четкими сроками; усилия по обеспечению дальнейшей рационализации административных процессов (РАП), охватывающие проектный цикл технического сотрудничества (ТС); достижение быстрых результатов оперативной деятельности; диагностическое обследование корпоративной культуры ЮНИДО; оценка практических методов управления знаниями и вопросов культуры; экспериментальное внедрение системы всесторонней служебной аттестации; закупка системы ПОР и отбор партнера по внедрению; а также мобилизация средств, требуемых для осуществления ППОО.

4. Для обеспечения готовности Организации к работе в будущем Генеральный директор в 2009 и 2010 годах представил ряд предложений для рассмотрения государствами-членами. Эти предложения изложены в документах IDB.36/12 от 15 апреля 2009 года и Add.1 от 3 июня 2009 года, GC.13/13/8/Add.1 от 23 октября 2009 года, IDB.37/CRP.5 от 7 мая 2010 года, IDB.38/9 от 9 июля 2010 года, Add.1 от 17 сентября 2010 года и Add.2 от 22 ноября 2010 года. В 2009 и 2010 годах проводились регулярные информационные совещания для государств-членов.

5. В декабре 2009 года Генеральная конференция в своем решении GC.13/Dec.15 утвердила ассигнования в объеме 9 113 949 евро для финансирования инициативы по управлению преобразованиями за счет

неиспользованных остатков ассигнований, а также любых сэкономленных бюджетных средств, полученных в период осуществления этой инициативы, и настоятельно призвала государства-члены вносить добровольные взносы на специальный счет для осуществления инициативы в области управления преобразованиями. Совет по промышленному развитию на своей тридцать восьмой сессии в ноябре 2010 года санкционировал использование сэкономленных бюджетных средств в объеме 1,7 млн. евро по всем основным программам, исключая ресурсы по Регулярной программе технического сотрудничества (РПТС) и Специальные ресурсы для Африки (СРА). Совет также санкционировал постепенное снятие 5,5 млн. евро со счета резервного фонда для защиты от колебаний обменных курсов в целях финансирования ППОО (решение IDB.38/Dec.4).

II. Основные изменения и мероприятия, осуществленные после ноября 2010 года

A. Совершенствование оперативной деятельности

1. Быстродостижимые результаты

6. Быстродостижимые результаты (т.е. совершенствование процессов и процедур, которое можно обеспечить при незначительных инвестициях в существующие системы и процессы или без таковых), которые были реализованы в 2010 году, охватывают ряд функциональных областей, таких как управление проектами, финансы, закупки, управление людскими ресурсами, разрешения на поездки и совершенствование деятельности в рамках всей Организации. Достижение быстрых результатов способствовало не только эффективности Организации, но и, что особенно важно, сохранению темпов преобразований и созданию в ЮНИДО культуры преобразований. В феврале 2011 года был выпущен всеобъемлющий доклад, в котором содержится подробное описание мер, принятых для реализации этих быстрых результатов, а также полученных благодаря этому выгод. Постоянные представительства могут ознакомиться с этим докладом на странице ППОО в экстранете.

2. Дальнейшая рационализация административных процессов

7. В 2010 году был завершен комплекс мероприятий по дальнейшей рационализации административных процессов (РАП) на высоком и среднем уровнях в отношении всех административных процессов, связанных с основными видами деятельности ЮНИДО и деятельности в области технического сотрудничества, с участием около 100 сотрудников центральных учреждений и отделений на местах. В настоящее время в рамках внедрения системы ПОР осуществляется доработка конкретных направлений новых административных процессов по всем функциональным областям.

8. В ходе осуществления мероприятий, связанных с РАП на высоком и среднем уровнях, был выявлен ряд возможностей для реализации на основе координации усилий по внедрению ПОР. В частности, в этой связи были разработаны структура отчетности, таблица проектной документации с учетом принципов управления, основанного на конкретных результатах (УОКР), а также упрощенная процедура утверждения проектов.

В. Совершенствование культуры труда

9. Для обеспечения плавного перехода на новые административные процессы и создания условий, позволяющих сотрудникам в полной мере использовать новую модель административной деятельности и систему ПОР, некоторые из сотрудников были назначены координаторами преобразований с целью, в частности, распространения информации о необходимых изменениях в оперативной деятельности и в культуре, а также для продвижения таковых. Кроме того, в рамках усовершенствованной структуры управления ППОО, которая была опубликована в декабре 2010 года, была создана целевая Оперативная группа по вопросам культуры (ОГК) для решения вопросов, связанных с повышением квалификации сотрудников и изменениями в культуре Организации. Эта группа руководствуется результатами работы по аспектам "люди" и "культура", которая уже была проведена в рамках ППОО и, как ожидается, в будущем будет сосредоточена на следующих основных областях: методы управления, призванные обеспечить результаты и подотчетность, обмен знаниями внутри Организации, работа в коллективе и сотрудничество, эффективное распространение информации и повышение квалификации персонала.

10. Кроме того, начиная с ноября 2010 года Организация переходит на экспериментальной основе к системе всесторонней служебной аттестации, которая станет неотъемлемой частью системы ПОР.

11. Наконец, Управление по вопросам преобразований и обновления Организации (УПОО), а также координаторы преобразований стали работать в условиях открытого офисного пространства. Благодаря этой экспериментальной модели удалось, в частности, содействовать совершенствованию сотрудничества, коллективной работы и обмена знаниями между соответствующими сотрудниками.

С. Внедрение ПОР

12. По завершении международного процесса закупок, процесса тщательной оценки и обстоятельных переговоров 13 декабря 2010 года с корпорацией SAP был подписан соответствующий контракт с целью закупки системы ПОР и предоставления услуг по ее внедрению. Государства-члены были ознакомлены с этой информацией в информационной записке от 14 декабря 2010 года. SAP входит в число ведущих мировых поставщиков программного обеспечения в области ПОР и базируется в Германии. Партнером по внедрению является австрийский филиал SAP.

13. Система ПОР внедряется с использованием доказавшей свою эффективность методологии ускоренного внедрения SAP, которая включает в себя пять этапов:

- a) подготовка проекта;
- b) программа работы;
- c) реализация;
- d) заключительная подготовка;
- e) включение и поддержка.

1. Подготовка проекта (середина декабря 2010 года – середина января 2011 года)

14. В период с середины декабря 2010 года по середину января 2011 года в тесном сотрудничестве с группой сотрудников корпорации SAP был реализован этап подготовки проекта по внедрению ПОР. На этом этапе было обеспечено начало внедрения ПОР, была достигнута договоренность в отношении масштабов каждой из очередей программного обеспечения (ведение основных операций/мероприятия в области технического сотрудничества; управление людскими ресурсами и начисление заработной платы; финансы, закупки и материально-техническое обеспечение; а также управление знаниями и сотрудничество), организована первоначальная подготовка кадров по программному обеспечению SAP, были выявлены внутренние людские ресурсы, разработана усовершенствованная система управления, подготовлены служебные помещения, а также был разработан подробный план внедрения, включая четко определенные показатели и сроки. График внедрения очередей ПОР приведен в приложении 2.

2. Программа работы (середина января – конец апреля 2011 года)

15. В ходе этого этапа разрабатываются подробные требования в отношении последующей разработки новой системы с целью привести модель работы Организации в соответствие с системой ПОР. Начиная с середины января 2011 года ЮНИДО и группы по вопросам SAP стали работать в условиях открытого офисного пространства с целью тесного взаимодействия на этапе составления программы. В ходе осуществления этих мероприятий во внимание принимались оптимальные виды практики и таблицы, предложенные SAP. По состоянию на конец февраля 2011 года было проведено почти 50 практикумов в целях разработки программ по каждой очереди программного обеспечения. Завершение этапа составления программы намечено на конец апреля 2011 года.

16. Была также проведена серьезная подготовка кадров с целью обеспечить глубокое ознакомление сотрудников, занимающихся внедрением ПОР, с системой SAP для максимального использования предлагаемых этой системой преимуществ. В учебных курсах по SAP уже приняли участие свыше 70 сотрудников. В тесном сотрудничестве с этой группой разрабатывается также комплексная учебная программа, призванная обеспечить, чтобы все сотрудники прошли достаточную подготовку по различным аспектам преобразований.

17. В ходе этапа разработки программы во внимание принимаются такие аспекты, как управление, основанное на конкретных результатах, управление знаниями и управление общеорганизационными рисками.

3. Этапы реализации, заключительной подготовки, включения и оказания поддержки (май 2011 года – начало 2013 года)

18. На этапе реализации будет обеспечено создание и испытание новой административной среды, а также будут разработаны учебные материалы и документация для конечных пользователей. На этапе заключительной подготовки эта система и все пользователи подготовятся к этапу включения. На этом заключительном этапе в ведение Организации полностью перейдут новые системы и их функционирование, будет обеспечен контроль за результатами административных процессов и будут созданы механизмы поддержки и наращивания масштабов работы. Эти три этапа будут осуществляться в период с мая 2011 года по начало 2013 года с учетом графика

внедрения каждой очереди программного обеспечения (подробные сведения содержатся в приложении 2).

D. Другие результаты

1. Усовершенствованная структура управления

19. В целях решения проблем, возникающих на текущем этапе ППОО, и обеспечения плавного перехода к системе ПОР при одновременном решении вопросов, связанных с повышением квалификации сотрудников и изменением культуры в Организации, будет усовершенствована структура управления ППОО. Генеральный директор 16 декабря 2010 года провозгласил новую структуру управления ППОО, с которой постоянные представительства могут ознакомиться на странице ППОО в экстранете, а также в приложении 3.

20. Усовершенствованная структура включает в себя следующие подразделения:

a) Комитет по преобразованиям и обновлению Организации (КПОО), включая Совет по проекту для выработки конкретных указаний и наблюдения за внедрением ППОО;

b) Управление по вопросам преобразований и обновления Организации (УПОО) в рамках Канцелярии Генерального директора для выработки руководящих указаний, координации и управления ППОО;

c) функциональные руководители по каждой очереди ПОР (основные административные операции/мероприятия в области технического сотрудничества; управление людскими ресурсами и начисление заработной платы; финансы; закупки и материально-техническое обеспечение; управление знаниями и сотрудничество) в целях руководства административными процессами со стратегической точки зрения в отношении соответствующей очереди ПОР;

d) координаторы преобразований по каждой очереди ПОР при поддержке экспертов по соответствующим направлениям для участия, в частности, в практикумах по разработке программы, поддержанию связей и облегчению общения между сотрудниками и группой SAP;

e) Оперативная группа по вопросам культуры (ОГК) будет оказывать помощь в управлении результатами и обеспечении отчетности, обмена знаниями внутри Организации, коллективной работы и сотрудничества, эффективного информирования и повышения квалификации сотрудников.

2. Информирование по вопросам ППОО

Информирование сотрудников

21. Все происходящие в связи с ППОО изменения регулярно доводятся до сведения руководителей и сотрудников по внутренним каналам (как в центральных учреждениях, так и на местах) по различным каналам связи, в частности в ходе совещаний Исполнительного совета и Совета директоров, информационных встреч со всеми сотрудниками, а также в ходе неофициальных обсуждений, на целевой странице в Интернете и в регулярных выпусках бюллетеня по вопросам ППОО.

22. Самое последнее совещание для информирования персонала было проведено 31 января 2011 года, когда сотрудникам было сообщено о последних

изменениях в связи с ППОО и о дальнейшей работе с уделением особого внимания внедрению новой системы.

Информирование государств-членов

23. С момента начала осуществления ППОО государства-члены и заинтересованные стороны получают регулярную информацию в ходе информационных совещаний и на специальной странице в экстранете для постоянных представительств, где можно ознакомиться со всеми соответствующими документами и информационными бюллетенями. Столь прозрачный подход будет применяться и далее в ходе осуществления программы. На последнем информационном совещании 31 января 2011 года государствам-членам была предоставлена информация о выгодах, обеспечиваемых ППОО, сроках внедрения системы, сведения о бюджете, усовершенствованная структура управления ППОО, главные результаты, график внедрения очередей ПОР, варианты программного обеспечения SAP по каждой очереди в ЮНИДО, методология ускоренного внедрения SAP и "дорожная карта". На этом совещании государства-члены получили обновленную информацию о ходе внедрения ППОО, а также ряд уточнений.

24. Поскольку тесное сотрудничество и регулярный периодический обмен информацией между ЮНИДО и государствами-членами в ходе внедрения системы ПОР будет иметь особенно важное значение, для достижения этих целей создается группа по вопросам связи в составе отдельных государств-членов, заинтересованных в ППОО. Организация будет, разумеется, поддерживать тесный диалог по вопросам ППОО со всеми государствами-членами.

III. Финансовое положение

25. На специальном счете финансовое положение по состоянию на 28 февраля 2011 года изложено ниже (подробные данные содержатся в приложении 4):

Таблица

Финансовое положение

	<i>Млн. евро</i>
Средства, утвержденные для ППОО	13,00
Расходы	2,39
Сальдо	10,61

IV. Последующие шаги

26. Все заинтересованные стороны будут и далее регулярно получать информацию обо всех изменениях. Еще одно информационное совещание для государств-членов намечено провести в начале мая 2011 года.

27. Вопросы изменения культуры в Организации и повышения квалификации сотрудников будут регулироваться на последовательной и комплексной основе на всех этапах внедрения ППОО. Для обеспечения того, чтобы Организация имела возможность оптимальным образом использовать новую административную модель и систему ПОР, в установленные сроки начнет работать новая Оперативная группа по вопросам культуры (ОГК) при

поддержке со стороны эксперта по вопросам управления преобразованиями в Организации.

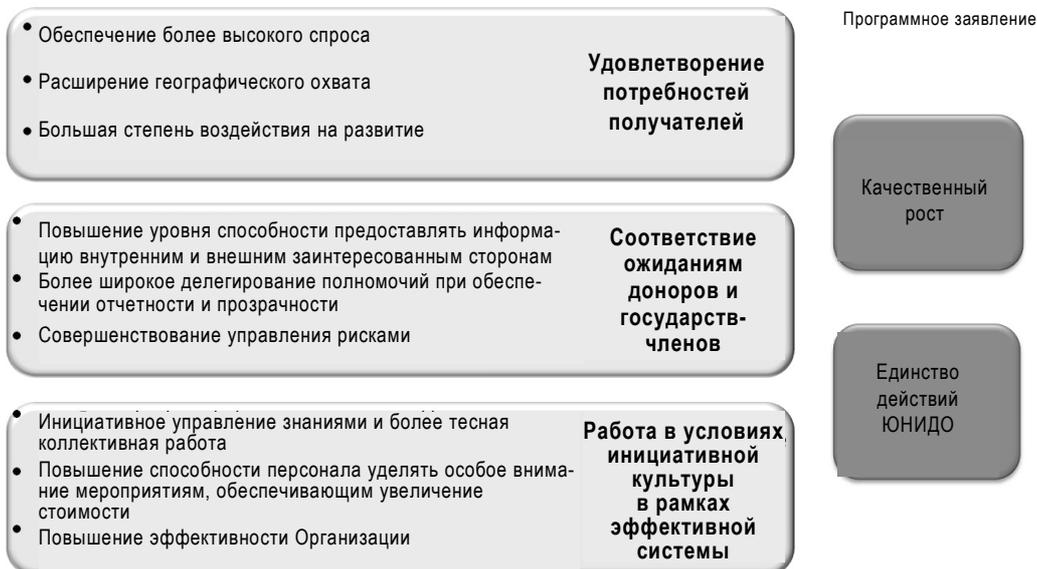
28. Работа по внедрению ПОР будет продолжаться в соответствии с планом работы. Основные сроки и показатели внедрения ПОР приведены в приложении 2. Главными принципами ППОО будут и далее являться управление общеорганизационными рисками, управление, основанное на конкретных результатах, а также обмен знаниями, и поэтому эти вопросы будут на систематической основе решаться на всех этапах осуществления программы.

V. Меры, которые надлежит принять Комитету

29. Комитет, возможно, пожелает принять к сведению информацию, изложенную в настоящем документе, и отметить ход осуществления решения GC.13/Dec.15 Генеральной конференции и решение IDB.38/Dec.4 Совета по промышленному развитию.

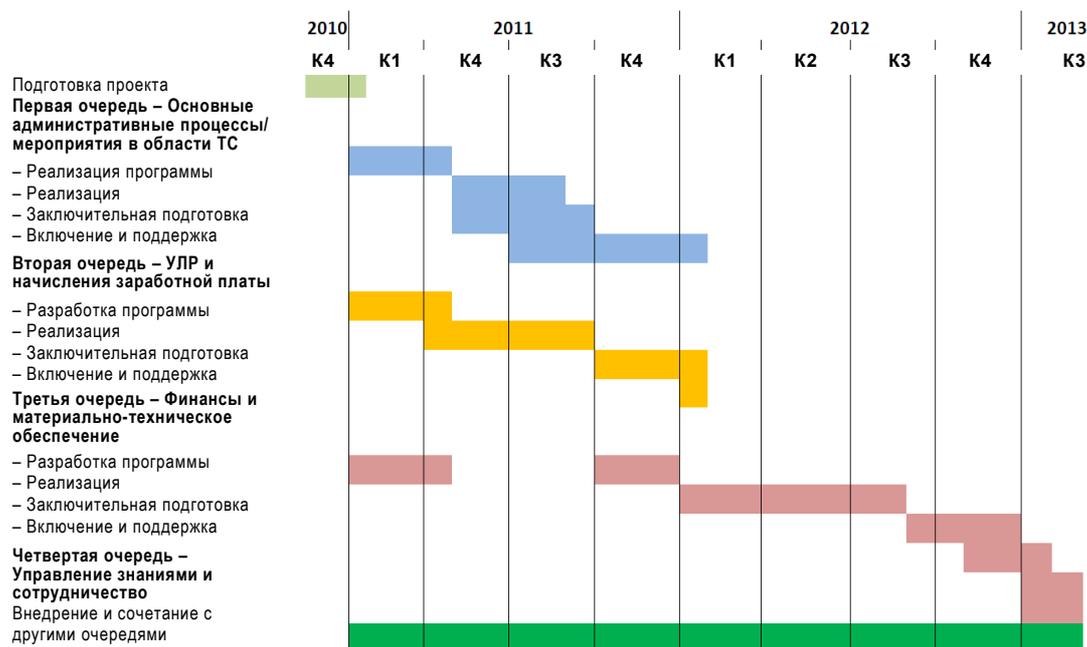
Приложение I

Выгоды, обеспечиваемые ППОО



Приложение II

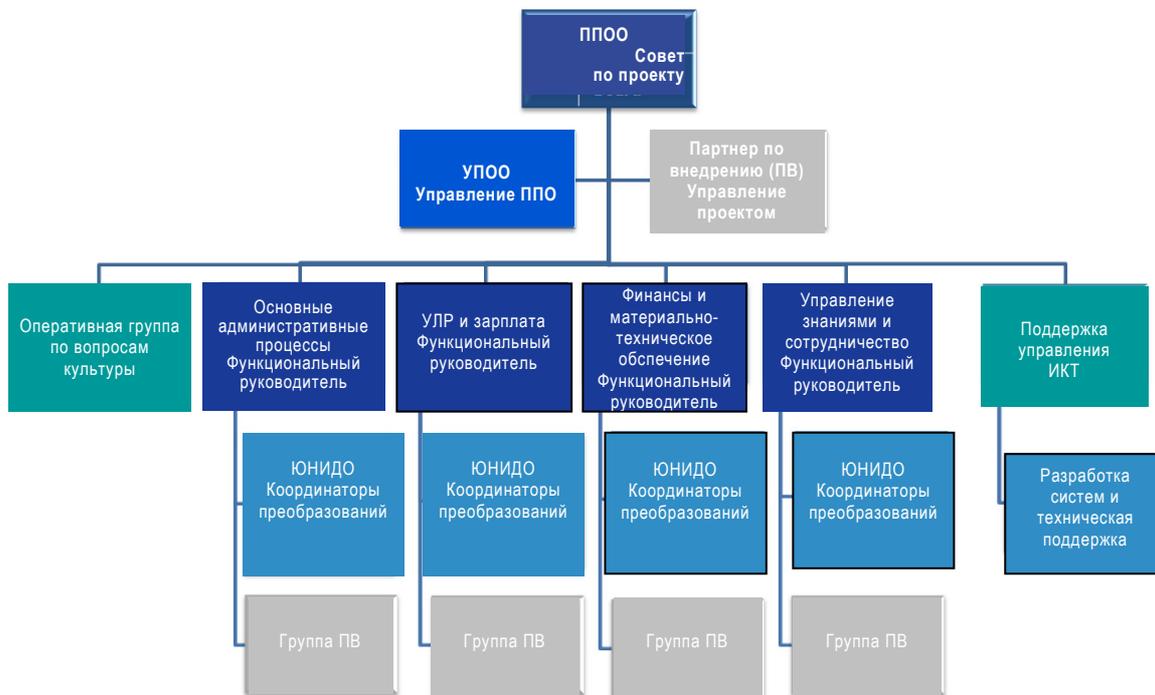
График очередей ПОР



УОКР, Управление общеорганизационными рисками, обмен знаниями

Приложение III

Усовершенствованная структура Управления ППОО



Приложение IV

Финансовое положение

По состоянию на 28 февраля 2011 года, млн. евро

	<i>Общий бюджет на 2010-2013 годы</i>	<i>Расходы в 2010-2011 годах</i>	<i>Всего, наличные средства</i>
Партнер по внедрению (SAP)	6,40	-	6,40
Подготовка кадров и развертывание системы	1,00	0,19	0,81
Программное обеспечение	3,10	1,88	1,22
Аппаратное обеспечение/ инфраструктура	0,60	-	0,60
Прочие расходы	1,90	0,32	1,58
ИТОГО	13,00	2,39	10,61