



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
11 March 2013
Russian
Original: English

Совет по промышленному развитию
Сорок первая сессия
Вена, 24-27 июня 2013 года
Пункт 4 (g) предварительной повестки дня
**Укрепление программ ЮНИДО за счет
неиспользованных остатков ассигнований**

Комитет по программным и бюджетным вопросам
Двадцать девятая сессия
Вена, 22-24 мая 2013 года
Пункт 9 предварительной повестки дня
**Укрепление программ ЮНИДО за счет
неиспользованных остатков ассигнований**

Программа преобразований и организационного обновления

Доклад Генерального директора

В соответствии с решением IDB.38/Dec.4 в настоящем документе приведены последние сведения об осуществлении Программы преобразований и организационного обновления. Приводимые сведения дополняют информацию, содержащуюся в документах IDB.40/5 и IDB.40/CRP.4.

I. История вопроса

1. Программа преобразований и организационного обновления (ППОО) представляет собой общеорганизационную инициативу, призванную укрепить роль ЮНИДО в качестве партнера в деле обеспечения благосостояния. Благодаря этой программе, осуществление которой началось с 2010 года, вносятся существенные коррективы в порядок функционирования Организации, с тем чтобы добиваться дальнейшего повышения эффективности ее деятельности и получаемой отдачи, а также внедрять методы управления, основанные на конкретных результатах труда (УОКР), механизмы управления рисками и обмена знаниями. Достижение этих целей планируется обеспечивать, среди прочего, за счет перестройки производственного процесса (ППП), внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР), а также целенаправленной работы по повышению квалификации персонала и улучшению культуры труда в Организации.

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

V.13-81667 (R) 030413 160413



Просьба отправить на вторичную переработку 

2. С начала реализации программы практически все основные поставленные цели были достигнуты в намеченные сроки в рамках утвержденных ресурсов, что и было подтверждено как Внешним ревизором, так и результатами независимых проверок, проведенных немецкой компанией "SAP". Такого результата удалось достичь только благодаря разработке четкого перспективного плана и стратегии, слаженной системе управления всеми проводившимися преобразованиями в рамках одной структуры (Управление по вопросам преобразований и организационного обновления) в соответствии с рекомендованной моделью управления преобразованиями и организационным обновлением (ПУПО), а также благодаря активному участию в данном процессе всех заинтересованных сторон, целеустремленности и упорному труду всех сотрудников, а также ощутимой поддержке и заинтересованности со стороны Генерального директора, руководства старшего звена и государств-членов.

II. Основные достижения и перспективы на будущее

3. Осуществление программы успешно подходит к концу и, по планам, должно завершиться к июню 2013 года в соответствии с утвержденными сроками и сметой расходов. Это весьма впечатляющее достижение, если учесть, что речь идет об обеспечении комплексного управления всеми видами деятельности ЮНИДО в рамках единой интегрированной системы. Необходимо также принять во внимание, что по данным обзора внедрения систем ПОР в общесистемную структуру Организации Объединенных Наций, который был проведен Объединенной инспекционной группой и будет опубликован в ближайшее время, 67 процентов подобных систем было внедрено с нарушением сроков, а 33 процента – с превышением бюджета. К основным успехам ППОО, достигнутым с января 2012 года, следует отнести выпуск нескольких версий программного обеспечения для системы ПОР, включающих: модуль управления проектами и портфелем предложений (УПП), предназначенный для поддержки деятельности ЮНИДО в области технического сотрудничества; несколько модулей управления человеческим капиталом (УЧК), а также несколько функциональных средств для управления знаниями и обеспечения взаимодействия в рамках мероприятий в сфере технического сотрудничества. Еще одним важным достижением стало внедрение в январе 2013 года различных функциональных средств для управления финансами, закупками и материально-техническим обеспечением. Для максимально эффективной и результативной организации рабочих процессов в рамках системы ПОР все делалось для того, чтобы значительно сократить число административно-организационных процедур как в центральных учреждениях, так и на местах, автоматизировать процесс утверждения решений в соответствии с принципом двойного контроля, усовершенствовать механизмы делегирования полномочий, а также повысить прозрачность и стимулировать обмен знаниями и повышение культуры труда. Кроме того, в процессе создания системы ПОР большое внимание уделялось внедрению оперативных новшеств и достижению "быстрых результатов", способствующих совершенствованию процессов и процедур ЮНИДО и помогающих сохранить динамику преобразований и сформировать "культуру перемен". ППОО также помогает закрепить преимущества и устранить слабые

места, выявленные в процессе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (ССВУ), проведенного неофициальной рабочей группой по вопросу о будущем ЮНИДО, включая ее программы и ресурсы.

4. Оставшиеся задачи должны быть решены в течение первого полугодия 2013 года. К июню 2013 года планируется достичь всех основных целей, намеченных в рамках ППОО, после чего осуществление программы будет завершено согласно плану. После этого отдельные направления работы будут продолжаться и/или развиваться соответствующими службами, например работа по повышению квалификации персонала и изменению культуры труда – службами управления людскими ресурсами ЮНИДО, а мероприятия по внедрению УОКР и механизмов управления риском и знаниями – соответствующими структурными подразделениями. Кроме того, для обеспечения постоянной корректировки созданной системы ПОР с учетом будущих производственных потребностей и нужд будет создана новая структура управления, о которой будет подробнее сказано ниже (пункты 25-29). Эти предстоящие меры позволят Организации и впредь пользоваться преимуществами ППОО.

Внедрение системы ПОР ("SAP")

5. По итогам международных торгов, проведенных в 2010 году, было решено воспользоваться услугами по разработке и внедрению системы ПОР, предложенными компанией "SAP" – одним из ведущих мировых разработчиков программных решений в области ПОР. Внедрение системы ПОР в рамках ЮНИДО предусматривает поэтапное введение в действие четырех программных пакетов. Развертывание системы подобного масштаба неизбежно сопряжено с трудностями, связанными, в частности, с переносом, стабилизацией и объединением данных. По этой причине после внедрения каждого нового модуля системы ПОР, начавшегося в 2012 году, приходится прилагать большие усилия для стабилизации системы, настройки новых процессов и обеспечения согласованной работы соответствующих модулей.

Программный пакет 1: основные рабочие процессы/мероприятия в области технического сотрудничества

6. Модуль управления проектами и портфелем предложений, введенный в действие в январе 2012 года, охватывает все этапы деятельности ЮНИДО и осуществляемых ею мероприятий в области технического сотрудничества (от выявления потребностей до разработки и осуществления соответствующих мероприятий, оценки их результатов и подготовки отчетности). Такой системный и комплексный подход к управлению проектами и портфелем предложений ЮНИДО облегчает оценку их влияния на процесс развития согласно принципам УОКР и способствует системному управлению проектными рисками, расширению географического охвата и более эффективной организации труда. Он также упрощает управление деятельностью ЮНИДО, контроль за осуществлением отдельных мероприятий и подготовку отчетности об их результатах для государств-членов и внешних заинтересованных сторон. Данный модуль также способствует повышению прозрачности, обмену знаниями и укреплению взаимодействия благодаря предоставлению доступа к информации о проектах и связанной с ними

документации всем сотрудникам, работающим как в Центральных учреждениях, так и на местах.

7. В 2012 году началось осуществление масштабного мероприятия по повышению качества для обеспечения того, чтобы в модуле управления проектами и портфелем предложений надлежащим образом отражались сведения обо всех текущих и новых проектах и чтобы эти сведения отвечали принципам бюджетирования, ориентированного на результаты. Это мероприятие планируется завершить в ближайшие месяцы, что позволит полностью интегрировать данный модуль с модулями, входящими в программные пакеты 2 и 3.

Программный пакет 2: управление человеческим капиталом, начисление заработной платы и контроль за служебными командировками

8. В течение 2012 года постепенно вводились в действие различные модули управления людскими ресурсами, предназначенные для поддержки процессов начисления заработной платы штатным сотрудникам и консультантам/экспертам, электронного найма, самообслуживания сотрудников и руководителей, управления организацией труда, управления персоналом, всесторонней оценки производительности труда, набора и оформления международных и национальных консультантов/экспертов, а также новый модуль управления служебными командировками. Все эти процессы были оптимизированы в соответствии с принципом двойного контроля и в настоящее время могут производиться через онлайн-систему как сотрудниками Центральных учреждений, так и сотрудниками отделений на местах. Так, отныне руководители имеют возможность войти в онлайн-базу международных и национальных консультантов и экспертов и нанять требуемого консультанта/эксперта, пройдя двухэтапный процесс утверждения в режиме онлайн. Эти важные нововведения позволяют улучшить отчетность перед внутренними и внешними заинтересованными сторонами и способствуют децентрализации, расширению полномочий персонала, активному обмену знаниями и сокращению объема административной работы.

9. В настоящее время ведется работа по интеграции ранее введенных в действие модулей управления человеческим капиталом с модулями, входящими в третий программный пакет.

Программный пакет 3: финансы, закупки и материально-техническое обеспечение

10. После проведения в 2012 году масштабной работы, включавшей подготовку концептуальных проектов, разработку и испытание системы, перенос данных с устаревших систем и подготовку персонала, с января 2013 года начался постепенный ввод в действие модулей и функциональных средств, входящих в программный пакет 3. Данные модули позволят финансовым службам ЮНИДО использовать новые подходы к управлению финансовой деятельностью, управлению финансовыми средствами, осуществлению контроля, управлению субсидиями и управлению денежными средствами, активами и инвентарными запасами. В сфере закупок был внедрен ряд новых модулей и функциональных возможностей, таких как глобальная система электронных закупок, модули управления взаимоотношениями с

поставщиками, материальными потоками и долгосрочными соглашениями и глобальная база данных организаций-поставщиков, а также повышены пороговые показатели для проведения торгов и проведен ряд структурных преобразований. Все эти модули и функциональные возможности будут полностью интегрированы с ранее запущенными модулями. В процессе внедрения учитывается весь накопленный передовой опыт и уделяется большое внимание тому, чтобы все финансовые процессы и далее соответствовали Международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС). Эти новые оптимизированные процессы также основаны на принципе двойного контроля и будут в значительной степени способствовать, помимо прочего, расширению полномочий сотрудников, повышению подотчетности и прозрачности, активному обмену знаниями и более эффективной организации труда.

11. В течение первого полугодия 2013 года будет проведена активная работа по вводу в действие оставшихся модулей и функциональных возможностей, их интеграции и обеспечению стабильной работы системы.

Программный пакет 4: управление знаниями и взаимодействие

12. Одновременно с первыми тремя программными пакетами осуществляется внедрение модулей и функций, предназначенных для управления знаниями и обеспечения взаимодействия. Возможность глобального доступа к системе ПОР и ее содержимому через Интернет способствует обмену знаниями в рамках всей организации и облегчает взаимодействие между ее структурными подразделениями в Центральных учреждениях и на местах, что в свою очередь позволяет более эффективно организовать работу и готовить более качественную отчетность для внутренних и внешних заинтересованных сторон.

13. Во втором полугодии 2012 года между представителями различных подразделений ЮНИДО и специалистами фирмы "SAP" по разработке модуля "Управление знаниями и взаимодействие" был проведен ряд семинаров для оценки потребностей ЮНИДО в данной области, по итогам которых было принято решение о внедрении усовершенствованной комплексной платформы управления знаниями и взаимодействия к июню 2013 года. Такое программное решение будет поддерживать самые разные формы взаимодействия и позволит удовлетворять потребности ЮНИДО в данной области на годы вперед.

Прочие мероприятия

Подготовка сотрудников Центральных учреждений и отделений на местах и модернизация методических пособий и руководств

14. В течение 2012 года проводилась активная и целенаправленная работа по обучению персонала для его подготовки к максимально эффективному использованию новых процессов и систем. Начиная с 2012 года подготовку прошли более 2 700 сотрудников из Центральных учреждений и отделений на местах. Методы обучения включают проведение лекций и практических занятий, организацию консультаций и центров технической поддержки, использование встроенной функции помощи и специально разработанных для ЮНИДО электронных учебных материалов, а также проведение веб-семинаров

для сотрудников отделений на местах. Отдельные сотрудники местных отделений проходят систематическую подготовку в Центральном учреждении, что должно позволить им в дальнейшем стать основными пользователями системы и оказывать помощь коллегам на местах.

15. В 2013 году будет продолжена работа по обучению новых и давно работающих сотрудников с целью обновления и углубления их знаний о системе ПОР и новых процессах. Кроме того, все соответствующие инструкции, методические пособия и руководства будут регулярно обновляться для отражения новых методов работы Организации. Во втором квартале 2013 года планируется провести ряд учебных занятий для сотрудников постоянных представительств на тему подготовки отчетности с использованием новых функциональных возможностей системы ПОР.

Средства визуализации для мониторинга и отчетности

16. Как отмечено в документе IDB.40/5, одной из основных целей ППОО является представление последовательной отчетности о результатах работы всем заинтересованным сторонам. Для достижения этой цели был разработан первый комплекс удобных в использовании средств для подготовки наглядной отчетности, которые уже успешно используются внутри Организации и позволяют выводить данные о проектах по тематической области, географическому региону и стране, структурному подразделению и руководителю проекта, а также сведения о степени выполнения проектов согласно показателям результатов деятельности и информацию о рисках.

17. Во втором квартале 2013 года государствам-членам планируется предоставить средства визуализации для подготовки отчетности о деятельности в сфере технического сотрудничества и отдельных направлениях деятельности, связанных с управлением людскими ресурсами.

Управление риском

18. Управление риском является неотъемлемой частью работы по управлению проектами и портфелем предложений ЮНИДО и полностью интегрировано в соответствующий модуль. Благодаря этому модуль управления проектами и портфелем предложений обеспечивает возможность систематического выявления проектных рисков путем рассылки тематических вопросников и анализа полученных ответов, а также посредством обеспечения непрерывного управления и контроля на всех этапах проектного цикла. Следить за рисками в сфере технического сотрудничества и готовить соответствующую отчетность помогают также средства наглядной отчетности, о которых говорилось выше.

19. В настоящее время ведется работа по внедрению функциональных возможностей управления, отчетности и мониторинга, предназначенных для контроля за риском, в рамках модулей программы ПОР по управлению человеческим капиталом, финансами, закупками и материально-техническим обеспечением.

Изменение культуры труда

20. Как уже сообщалось ранее, с начала реализации ППОО в культуре труда Организации произошел ряд изменений, связанных, в частности, с

проведением диагностического опроса по данной теме и разработкой соответствующей стратегии и плана действий. Руководители, сотрудники и консультанты всех подразделений Организации совместными усилиями добиваются достижения всех поставленных целей в намеченные сроки. Высокая слаженность работы всех структурных подразделений, активный обмен знаниями, эффективное взаимодействие и стремление к достижению отличных результатов, демонстрируемое сотрудниками, служат положительным примером того, какой должна быть культура труда в рамках ЮНИДО. Глобальная доступность системы ПОР для сотрудников, работающих как в Центральных учреждениях, так и на местах, облегчает сопоставление показателей работы разных подразделений внутри организации и стимулирует обмен знаниями. В первом квартале 2013 года будет завершен первый цикл аттестации сотрудников в рамках новой системы всесторонней оценки производительности труда (предусматривающий оценку работы сотрудника в начале, середине и конце цикла). Эта работа позволит организовать более эффективное управление людскими ресурсами и талантами.

21. Несмотря на уже достигнутые значительные успехи, работа по данному направлению будет продолжена для обеспечения того, чтобы все сотрудники ЮНИДО "работали в условиях, способствующих проявлению личной инициативы, в рамках эффективной системы", как предусмотрено ожидаемыми результатами ППОО. Ориентиром в данной области будет служить концепция изменения культуры труда, которая была определена в конце 2011 года и которая предусматривает шесть основных компонентов, из которых должна складываться культура труда в ЮНИДО.

Повышение эффективности

22. Повышение эффективности, которому должна способствовать ППОО, нацелено, помимо прочего, на увеличение производительности труда и улучшение качества услуг, оказываемых ЮНИДО. Как отмечено в документе IDB.40/5, повышение эффективности обеспечивается благодаря внедрению электронных процессов, предусматривающих меньшее число этапов утверждения благодаря принципу двойного контроля, а также за счет наделения сотрудников Центральных учреждений и отделений на местах более широкими полномочиями, внедрения средств визуализации, позволяющих осуществлять мониторинг и готовить отчетность на основе показателей результатов деятельности, и сокращения административной нагрузки с целью позволить сотрудникам сосредоточить внимание на решении основных задач. Подписи на бумаге были заменены индивидуальными цифровыми подписями и электронными визами. К июню 2013 года все основные бизнес-процессы в ЮНИДО будут осуществляться через систему ПОР. Наибольшего повышения эффективности после того, как система будет стабилизирована, а ее модули полностью интегрированы, следует ожидать в таких областях, как техническое сотрудничество, управление консультантами/экспертами, контроль за служебными командировками, финансовое управление, закупки и планирование рабочего времени.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

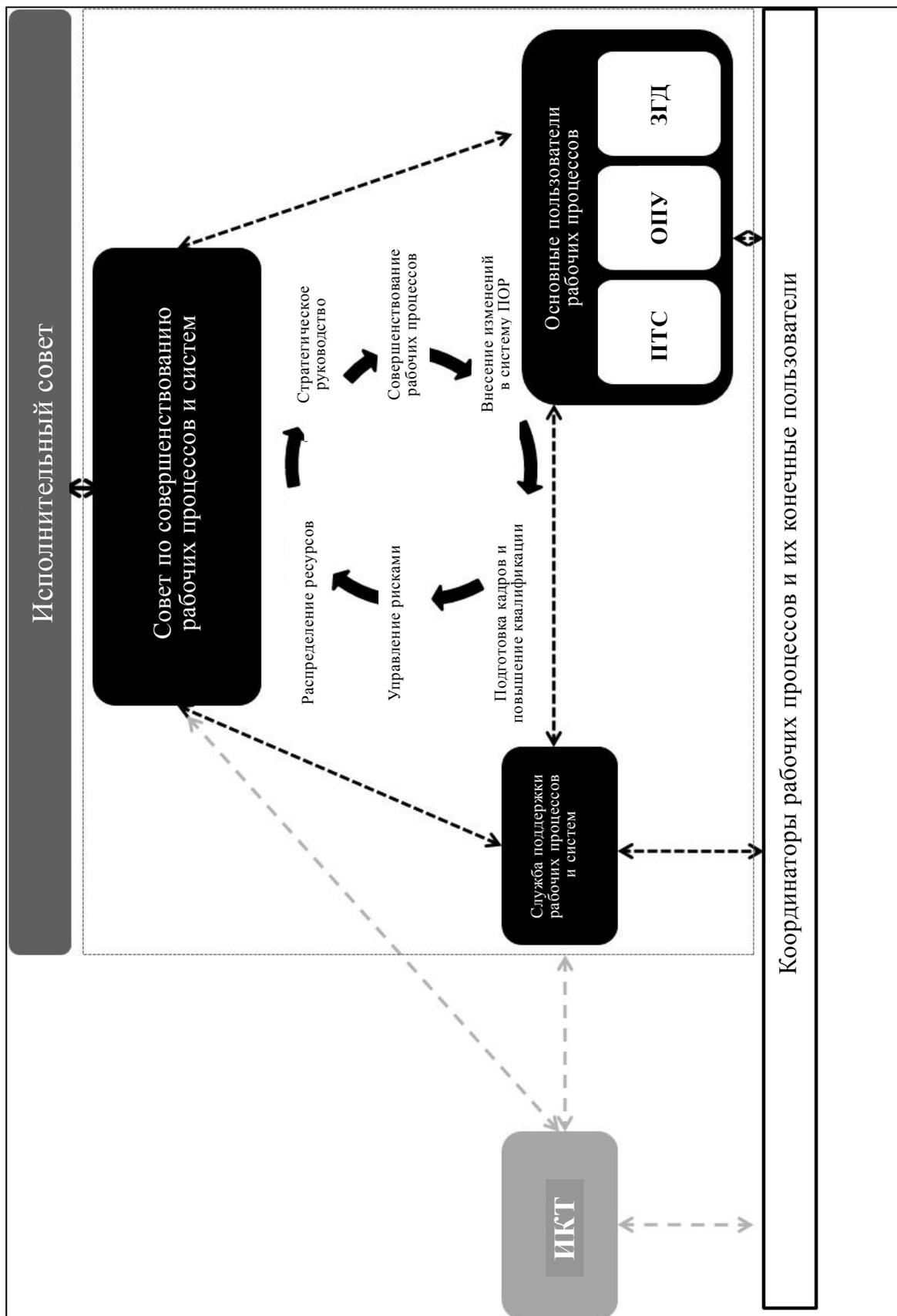
23. Последняя информация о ходе осуществления ППОО регулярно доводится до сведения всех внутренних и внешних заинтересованных сторон по различным каналам.

24. С момента создания контактной группы государств-членов в мае 2011 года с ней был проведен ряд интерактивных совещаний. На сороковой сессии Совета в ноябре 2012 года был проведен брифинг на тему ППОО, а в начале декабря был проведен дополнительный подробный брифинг для постоянных представительств, на котором было, в частности, рассказано о том, как ППОО может способствовать укреплению преимуществ и устранению слабых мест, выявленных неофициальной рабочей группой в ходе проведенного ей анализа ССВУ. После брифинга был получен ряд положительных отзывов от сотрудников постоянных представительств, которые выражали удовлетворение достигнутыми успехами и положительно оценивали тот факт, что осуществление ППОО проходит на прозрачной основе и что государства-члены информируются обо всех происходящих изменениях. Кроме того, информация для государств-членов по-прежнему публикуется на странице, посвященной ППОО, в защищенной сети для постоянных представительств, где регулярно размещаются различные документы, презентации и информационный бюллетень о ходе осуществления ППОО.

III. Будущая структура управления для совершенствования рабочих процессов и систем

25. Одним из основных факторов успешного осуществления ППОО стало активное участие и заинтересованность в данном процессе как руководства, так и сотрудников в целом, которые сознают, что внедрение новой системы ПОР и модернизация рабочих процессов должны помочь ЮНИДО подготовиться к будущему и дать ей возможность эффективно решать новые задачи. Для обеспечения эффективного управления деятельностью по совершенствованию рабочих процессов и системы ПОР в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе в ближайшие месяцы планируется создать новую управленческую структуру, которая должна обеспечить активное участие в данной работе представителей всех направлений деятельности. Создание новой структуры управления не повлечет никаких дополнительных последствий для бюджета. Общая схема новой структуры управления представлена на диаграмме.

Диаграмма
Структура управления для совершенствования рабочих процессов и систем



26. Главным оперативным органом для всей организации должен стать Совет по совершенствованию рабочих процессов и систем, который будет отвечать за стратегическое руководство деятельностью; утверждение ресурсов; одобрение системных усовершенствований и определение их приоритетности; осуществление контроля за работой системы ПОР; обеспечение постоянного участия профильных подразделений в процессе принятия решений; управление рисками; и обеспечение постоянного совершенствования рабочих процессов ЮНИДО.

27. Группу основных пользователей составят структурные подразделения Организации, отвечающие за осуществление основных рабочих процессов. Они будут взаимодействовать с пользователями системы ПОР и членами Совета по совершенствованию рабочих процессов и систем для обеспечения того, чтобы система ПОР полностью отвечала их профессиональным нуждам.

28. Служба поддержки рабочих процессов и систем будет, помимо прочего, регулировать процесс внесения изменений в систему ПОР для обеспечения наличия исправно и стабильно функционирующих комплексных программных решений для содействия эффективному осуществлению всех направлений деятельности. Пожелания пользователей будут рассматриваться и удовлетворяться в порядке приоритетности, который будет определяться в тесном взаимодействии с Советом по совершенствованию рабочих процессов и систем и основными пользователями, что должно обеспечить постоянную корректировку работы информационно-технических служб с учетом потребностей основных подразделений.

29. Служба информационно-телекоммуникационных технологий (ИКТ) будет, помимо прочего, заниматься обслуживанием информационно-технологической инфраструктуры и следить за ее исправной работой, обеспечивать наличие новейших программных средств, а также отвечать за создание технической инфраструктуры системы ПОР и обеспечивать возможность подключения к информационным системам в Центральных учреждениях и отделениях на местах.

IV. Финансовое положение

30. В нижеследующей таблице приведены сведения о состоянии специального счета ППОО (в млн. евро) на февраль 2013 года. Остаток средств ("Средства, зарезервированные на прочие мероприятия, предусмотренные в плане работы по осуществлению ППОО") в размере 2,13 млн. евро планируется рационально использовать на завершение работ по внедрению программных средств управления знаниями, обеспечения взаимодействия, управления риском и подготовки отчетности, а также на внесение усовершенствований и улучшений, необходимых для полной реализации всех преимуществ и возможностей повышения эффективности, предоставляемых ППОО.

<i>Элементы расходов*</i>	<i>Общий бюджет на 2010-2013 годы</i>	<i>Расходы 2010 год – февраль 2013 года</i>	<i>Твердые обязательства – февраль 2013 года</i>	<i>Средства, зарезервированные на прочие мероприятия, предусмотренные в плане работы по осуществлению ППО</i>
Партнер по осуществлению ("SAP")	6,40	5,10	0,92	0,38
Подготовка кадров и внедрение	1,00	0,33	-	0,67
Программное обеспечение ("SAP")	3,10	2,74	0,34	0,02
Аппаратное обеспечение/ инфраструктура	0,60	0,37	-	0,23
Прочие расходы	1,90	0,96	0,11	0,83
Итого расходов	13,00	9,50	1,37	2,13

* Подробные сведения об элементах расходов, включенных в графы "расходы" и "твердые обязательства", приведены в пункте 31 документа IDB.40/5.

V. Меры, которые надлежит принять Комитету

31. Комитет, возможно, пожелает принять к сведению информацию, изложенную в настоящем документе.