



Экономический и Социальный Совет

Distr.
LIMITED

E/ICEF/1994/AB/L.12
5 August 1994
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
Исполнительный совет
Третья очередная сессия 1994 года
3-5 октября 1994 года

ДЛЯ ИНФОРМАЦИИ

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОЦЕНКА В РАМКАХ ОБЗОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЮНИСЕФ

1. Исполнительный совет, приняв решение о том, что независимый обзор административной и управленческой системы ЮНИСЕФ должен быть осуществлен внешними консультантами до конца 1994 года (E/ICEF/1993/14, решение 1993/23), на своей специальной сессии 6-7 октября 1993 года по изучению предложений Директора-исполнителя касательно расположения штаб-квартиры постановил рассмотреть к 15 октября 1994 года планы в отношении будущей численности сотрудников штаб-квартиры ЮНИСЕФ на основе, в частности доклада по этому вопросу и промежуточной оценки в рамках обзора управленческой системы ЮНИСЕФ (E/ICEF/1993/17, решение 1993/26). Доклад о планах в отношении будущей численности сотрудников штаб-квартиры ЮНИСЕФ содержится в документе E/ICEF/1994/AB/L.11. В настоящем докладе дается промежуточная оценка в рамках обзора управленческой системы ЮНИСЕФ.
2. Работа над обзором управленческой системы началась после утверждения Исполнительным советом пересмотренного предложения и круга вопросов (E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1), представленных Директором-исполнителем Исполнительному совету на его первой очередной сессии 1994 года (E/ICEF/1994/13 (Part I), решение 1994/R.1/6), которое состоялось 23-25 февраля 1994 года. В приложении к настоящему документу дается промежуточная оценка в рамках обзора, подготовленная проводящими обследование внешними консультантами - "Буз-Аллен энд Хэмилтон Инк.", о проделанной ими до настоящего момента работе. В ходе нынешней сессии Исполнительного совета консультанты смогут, при необходимости, выступить с разъяснениями и последней информацией.

Приложение

БУЗ-АЛЛЕН ЭНД ХЭМИЛТОН ИНК.
101 PARK AVENUE. NEW YORK, NEW YORK 10178.
TELEPHONE: (212) 697-1900. FAX: (212) 551-6732

2 августа 1994 года

МЕМОРАНДУМ НА ИМЯ г-на Джеймса П. ГРАНТА

ОТ ГРУППЫ КОНСУЛЬТАНТОВ "БУЗ-АЛЛЕН"

КАСАТЕЛЬНО: Хода обзора управленческой системы

Введение

Настоящий меморандум предназначен для краткого изложения достигнутого к настоящему времени прогресса в рамках обзора управленческой системы. К концу июля мы завершили первый этап нашей работы, целью которого было получение представления о целях, задачах, программах и операциях ЮНИСЕФ, а также определение основных вопросов, которым мы будем уделять основное внимание в ходе аналитической работы в течение оставшегося периода. Этот материал был изучен и согласован с руководителями группы г-ном Стронгом и г-ном Рада. Затем в Бангкоке мы обсудили его с Вами, г-н Грант, и нам было предложено продолжить нашу работу.

В течение первых месяцев обзора консультанты работали в штаб-квартире в Нью-Йорке и посетили такие города, как: Абиджан, Бангкок, Копенгаген, Флоренция, Женева, Ханой, Мехико и Ла-Пас; одновременно с этим мы опросили примерно 200 человек, включая сотрудников ЮНИСЕФ, членов Исполнительного совета, членов национальных комитетов, сотрудников НПО, представителей правительств и других лиц. Программа опроса будет продолжена до конца обзора, при этом упор будет перенесен с "общей деятельности по сбору фактов" на опрос по конкретным направлениям.

В настоящем меморандуме приводится календарь мероприятий, который сопоставлен с графиком работ, и резюме проведенных до настоящего момента опросов. (Имеется также подробный список опрошенных.)

Результаты по состоянию на 2 августа

- 1) Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что ЮНИСЕФ в последние годы добился новых высот в том, что касается авторитета и восприятия общественностью.
- 2) Консультанты изучили имевшиеся сведения для установления тех факторов, которые позволили ЮНИСЕФ добиться таких заметных результатов. Было указано несколько основных моментов, в том числе а) грамотный, преданный, профессионально подготовленный персонал; б) большие полномочия представителей в странах; с) уникальная эффективность деятельности по сбору средств и некоторые другие.

/...

- 3) Несмотря на впечатляющие результаты, ЮНИСЕФ нельзя останавливаться на достигнутом. Для нынешнего положения характерны следующие вызывающие беспокойство моменты:
- a) Некоторые ведущие страны-доноры значительно снижают свои взносы.
 - b) Замедляются общие темпы прироста взносов стран.
 - c) Правительства ставят перед учреждениями Организации Объединенных Наций трудные вопросы относительно отдачи инвестиций в человеческий капитал, в том числе и в отношении ЮНИСЕФ.
- "С 1960 года богатые страны передали в виде помощи бедным странам около 1,4 триллиона долл. США (в долларах 1988 года). Однако относительно мало известно о достигнутом прогрессе. Удалось ли снизить масштабы нищеты? Обеспечить стимулирование роста в принимающих странах? Извлекли ли страны, оказавшие помощь, выгоду из этого? Такие вопросы становятся все более насущными по мере того, как правительства стран-доноров предпринимают все более активные попытки по сокращению государственных расходов".
- ("Экономист")
- d) Усиливается конкуренция НПО в отношении средств частного сектора.
 - e) Перенесение ЮНИСЕФ упора с вопросов снабжения на вопросы информационно-пропагандистской деятельности требует новых навыков.
 - f) Ожидается, что изменения в системе Организации Объединенных Наций скажутся на условиях деятельности и процессах в рамках ЮНИСЕФ, а возможно, и на его структуре.
- 4) Эти изменения помогают понять, почему "Буз-Аллен" было предложено провести новый обзор управленческой системы.
- 5) В результате проведенных нами в ходе первого этапа исследований возникло семь основных вопросов:
- a) Особый уровень противоречий и напряженности в том, что касается отношений Совета и Секретариата, которые зарождаются в верхних эшелонах, но пронизывают всю Организацию
 - b) Имеются свидетельства того, что отсутствует общее понимание целей ЮНИСЕФ, которые неполностью разделяются в рамках всей Организации
- * Это влияет на позиции ЮНИСЕФ в свете реформ в рамках Организации Объединенных Наций.
- c) Как представляется, не удастся обеспечить надлежащее согласование глобальных целей и национальных планов действий

- d) Представляется возможным осуществить ряд организационных улучшений в отношении конкретных функций и процессов
- 1) Сбор средств
 - 2) Национальные комитеты и ОПО
 - 3) Ассигнование средств, финансовый контроль, транспарентность
 - 4) Учет выполнения заданий
 - 5) Процесс составления программ
 - 6) Политика и процедуры в области людских ресурсов
 - 7) Снабжение
 - 8) УИС
 - 9) Информация и внешние связи
- e) Необходимо изменить организационную структуру
- f) Есть резервы для повышения эффективности с точки зрения затрат
- g) Следует рассмотреть вопросы о стиле и "темпах"

Мы предложили углубленно изучить эти вопросы в ближайшие несколько недель.

Мы укладываемся в график работы, при этом сотрудники ЮНИСЕФ оказывают нам существенную поддержку.

Искренне Ваш,

Джей Берри

Вице-президент "Буз-Аллен энд Хэмилтон"

Добавление 1

КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ В РАМКАХ ОБЗОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЮНИСЕФ

МЕСЯЦЫ РАБОТЫ	1	2	3	4		5	6	7	8	9	10
МЕСЯЦЫ	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Окт.	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февр.
1. Системные возможности, приоритеты											
- Определение структуры организации	■										
- Проведение опросов	■	■	■	■							
- Проведение важнейших обследований		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
- Обзор основных достижений			■	■	■						
2. Углубленный анализ ключевых вопросов											
- Проверка вариантов повышения эффективности						■	■	■	■	■	■
- Развертывание рабочих групп						■	■	■	■	■	■
- Проведение углубленного анализа						■	■	■	■	■	■
- Количественное определение затрат/выгод							■	■	■	■	■
3. Подготовка выводов, рекомендации											
- Предложение решений								■	■	■	■
- Документирование полученных данных								■	■	■	■
- Уточнение подхода к осуществлению								■	■	■	■
- Получение согласия								■	■	■	■
4. Внедрение, контроль и последующее наблюдение											
- Выбор руководителей для исполнения										■	■
- Внедрение изменений										■	■
- Внедрение систем										■	■
- Ликвидация "узких мест"										■	■
- Закрепление изменений в культуре										■	■

▲
Сегодня

/...

Добавление 2

ОПРОСЫ В РАМКАХ ОБЗОРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ: АПРЕЛЬ-ИЮЛЬ

Сотрудники верхнего управленческого звена: 7

Штаб-квартира в Нью-Йорке: 66

Внешние связи: 9

 Финансирование программ: 4

 Связи с общественностью: 4

 Информация: 1

Операции: 16

 Финансы: 6

 УИР: 6

 Кадры: 2

 УАУ: 2

Программы: 36

 Технические сектора: 15

 Географические разделы: 8

 Чрезвычайные ситуации: 2

 Оценка и исследования: 3

 Прочие: 8

Прочие опросы в штаб-квартире Нью-Йорка: 5

Женева: 9

ОПО в Нью-Йорке и Женеве: 7

Отдел снабжения, Копенгаген: 9

МЦРР во Флоренции: 7

Региональные директора и сотрудники: 18

Представители в странах: 31

Представители ассоциации персонала/категория общего обслуживания (подразделения штаб-квартиры): 26

 Нью-Йорк: 17

 Женева: 9

Сотрудники страновых отделений (категория специалистов и категория общего обслуживания): 32

 Кот-д'Ивуар: 7

 Мехико: 10

 Ханой и Хошимин: 10

 Другие полевые отделения: 5

Национальные комитеты: 6

Члены исполнительного совета/делегации: 7

НПО, правительства, другие внешние организации: 25

Примечания: Цифрами указано число опрошенных лиц, а не число встреч. Некоторые лица опрашивались более одного раза.
