



## Экономический и Социальный

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1995/AB/L.4  
7 March 1995  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

### ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Исполнительный совет

Вторая очередная сессия 1995 года

20-23 марта 1995 года

Пункт 3 предварительной повестки дня\*

НА РЕШЕНИЕ

### УКРЕПЛЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЮНИСЕФ

#### РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад подготовлен в ответ на решение 1995/7, принятое Исполнительным советом на его первой очередной сессии 1995 года. В соответствии с просьбой Совета в настоящем докладе излагаются первоначальные шаги секретариата в ответ на рекомендации по итогам обзора системы управления и содержится консультативное заключение по рекомендованным приоритетным направлениям деятельности, процессу практической реализации на начальном этапе, широким приоритетным областям практической реализации и потребностям в финансировании, а также приложение, охватывающее некоторые субъективные и объективные аспекты, затронутые в исследовании системы управления. В докладе содержится также проект рекомендации в отношении создания целевой группы по вопросам управления с соответствующим оперативным бюджетом и утверждения бюджета для оплаты услуг консультантов, предложенных в исследовании системы управления.

\* E/ICEF/1995/10.

## СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
ВВЕДЕНИЕ .....	1 - 4	3
I.    ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ОТВЕТНЫЕ ШАГИ .....	5 - 13	4
А.    Сильные стороны доклада в общих чертах .....	5 - 9	4
В.    Субъективные и объективные аспекты .....	10 - 13	5
II.    РЕКОМЕНДОВАННЫЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 14 - 37	6	
А.    Практическая реализация возможна в ближайшее время и не требует решений Совета .....	17 - 28	6
В.    Практическая реализация требует дальнейшего анализа и консультаций .....	29 - 32	9
С.    Требуется согласие Совета .....	33 - 37	10
III.    ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ПЛАН ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И ПОРЯДОК РАБОТЫ 38 - 48	11	
А.    Руководящий комитет .....	41	12
В.    Целевая группа .....	42 - 43	12
С.    Консультативные советы по вопросам осуществления .....	44 - 46	13
D.    Имплементационные проекты .....	47 - 48	13
IV.    ШИРОКИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ ОБЛАСТИ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ СОВЕТОМ И СРОКИ ИХ РАССМОТРЕНИЯ .....	49 - 50	14
V.    ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВАХ .....	51	15
VI.    ПРОЕКТ РЕКОМЕНДАЦИИ .....	52	17

Перечень таблиц

1.    Смета расходов на деятельность целевой группы по вопросам управления	15
2.    Резюме сметы расходов на деятельность целевой группы по вопросам управ- ления и сметы расходов на привлечение консультантов .....	16

Приложение. СУБЪЕКТИВНЫЕ И ОБЪЕКТИВНЫЕ АСПЕКТЫ, СВЯЗАННЫЕ С  
ИССЛЕДОВАНИЕМ

/...

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	18
--------------------------	----

## ВВЕДЕНИЕ

1. В настоящем докладе, подготовленном в ответ на решение 1995/7 Исполнительного совета об обзоре системы управления ЮНИСЕФ, принятое на первой очередной сессии 1995 года, излагаются первоначальные шаги секретариата в ответ на рекомендации по итогам обзора системы управления.

2. В соответствии с решением 1995/7 настоящий доклад является "первым шагом" в ознакомлении Совета с процессом реформы системы управления, происходящим в настоящее время в ЮНИСЕФ. В соответствии с решением Совета регулярные доклады, содержащие обновленную информацию о происходящем процессе и замечания по другим разделам обзора системы управления, будут представляться Совету на будущих сессиях.

3. В том же решении секретариату предложено представить на второй очередной сессии 1995 года следующую информацию:

а) первоначальные шаги в ответ на рекомендации по итогам обзора системы управления, включая ссылки на любые разногласия по объективным вопросам ...;

б) консультативное заключение по рекомендованным приоритетным направлениям деятельности в рамках следующих категорий:

i) практическая реализация возможна в ближайшее время и не требует решений Совета;

ii) практическая реализация требует дальнейшего анализа и консультаций;

iii) требуется согласие Совета (особенно по структурным, финансовым и кадровым аспектам);

с) контуры широких приоритетных областей для практической реализации и предполагаемый месячный график их рассмотрения и принятия решений;

д) первоначальное консультативное заключение по последствиям итогов обзора для мандата и миссии ЮНИСЕФ.

4. Хотя широкие консультации в рамках всей организации начались совсем недавно, секретариат привержен обеспечению полноценного и активного участия персонала ЮНИСЕФ и национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ в процессе укрепления системы управления. Персонал в рамках всей организации весьма положительно откликнулся на эту предоставленную возможность. Постоянная группа национальных комитетов только что приступила к проведению своего обзора. Таким образом, по этим первым ответным шагам можно представить лишь общую информацию, которая будет пополняться по мере развития процесса консультаций и практической реализации.

### 1. ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ОТВЕТНЫЕ ШАГИ

#### А. Сильные стороны доклада в общих чертах

5. В исследовании системы управления ЮНИСЕФ, подготовленном компанией "Буз•Аллен энд Хамилтон" в пределах ее круга ведения, содержится широкомасштабный, дающий богатую пищу

/...

для размышления анализ системы управления, в котором консультантам предлагается изыскать возможности для решения следующих задач:

- a) улучшения транспарентности и отчетности;
- b) совершенствования процесса и процедур управления;
- c) внедрения более эффективной организации и структуры;
- d) обеспечения более продуктивного взаимодействия с Организацией Объединенных Наций, неправительственными организациями (НПО) и другими партнерами;
- e) уточнения характера миссии.

6. Внимание, обращенное в исследовании на "постоянно высокие показатели деятельности ЮНИСЕФ" и необходимость сохранения способности ЮНИСЕФ "привлекать для работы самоотверженных тружеников, готовых жертвовать собой ради защиты интересов детей", было встречено с воодушевлением. ЮНИСЕФ под руководством своего покойного Директора-исполнителя Джеймса П. Гранта стал, по словам консультантов, "быстро растущей и высокоэффективной организацией". Такие организации, как поясняется в исследовании, могут показывать блестящие результаты, но оставлять при этом некоторые этапы развития организационного и рабочего процесса без внимания и/или достаточных ресурсов. Используя исследование и содержащиеся в нем рекомендации в качестве катализатора, ЮНИСЕФ располагает уникальной возможностью рассмотреть некоторые из этих процессов при оказании еще большей поддержки программам и пропагандистским усилиям ЮНИСЕФ от имени детей.

7. В соответствии с кругом ведения исследования в нем представлены широкомасштабный диагностический анализ и более 100 конкретных рекомендаций по укреплению системы управления, совершенствованию процессов управления людскими ресурсами и повышению их морального духа, улучшению исполнения программ и выработке более широкого и четкого определения возложенной на ЮНИСЕФ миссии. Некоторые рекомендации, особенно рекомендации, касающиеся структуры, зависят от дальнейшего развития ситуации. Многие рекомендации, что не удивительно, перекликаются с потребностями и диагнозами, уже давно определенными внутри ЮНИСЕФ. Другие рекомендации, особенно рекомендации, касающиеся морального духа, людских ресурсов и культуры управления ЮНИСЕФ, являются настолько жизненно важными, что, по мнению секретариата, они могут и должны быть рассмотрены немедленно.

8. Секретариат признает, что последующая деятельность по результатам исследования должна быть тщательно продуманной и систематической для обеспечения проведения соответствующих долгосрочных реформ системы управления. Члены Исполнительного совета при обсуждении доклада на своей первой очередной сессии 1995 года в феврале выразили такое же мнение. Настоящий доклад является первым шагом в процессе такой последующей деятельности.

9. По мере дальнейшего развития ЮНИСЕФ принцип "основное внимание – детям" должен быть сохранен посредством дальнейшей активной поддержки страновых программ и учета прогресса в достижении целей, намеченных на середину десятилетия и на 2000 год.

#### В. Субъективные и объективные аспекты

10. Секретариат солидарен с Советом в том, что указанное исследование следует рассматривать как катализатор изменений, а не как подробный план практической реализации. Значительная часть проведенного анализа и многие содержащиеся в исследовании рекомендации являются

/...

обоснованными. В то же время, что и следует ожидать от такого широкомасштабного исследования, в нем содержится ряд вопросов, по которым взгляды расходятся. Несмотря на их важность, эти вопросы не умаляют и не должны использоваться для умаления общего значения исследования. В ответ на просьбу Совета, содержащуюся в решении 1995/7, в приложении к настоящему докладу приводятся несколько примеров. В настоящем документе секретариат рассматривает только два наиболее важных примера.

11. Во-первых, как указывают многие сотрудники ЮНИСЕФ, в исследовании, как представляется, не находит надлежащего отражения вопрос о том, в какой степени многонациональный состав ЮНИСЕФ влияет на политику, программы и пропагандистскую деятельность организации и даже определяет их. Кроме того, приверженность ЮНИСЕФ обеспечению равенства полов и анализу гендерных аспектов осталась полностью за рамками исследования. Затем, в исследовании сделан большой акцент на работу штаб-квартиры. Недостаточное внимание уделено необходимым мерам по совершенствованию системы управления на местах, где работает 85 процентов персонала ЮНИСЕФ и расходуется 95 процентов средств по программам.

12. Во-вторых, в исследовании утверждается, что "[Конвенция о правах ребенка] в качестве миссии не представляется адекватной". Далее в исследовании цитируются слова покойного Директора-исполнителя о том, что "Конвенция вдохновляет нас, однако является слишком широкой, чтобы быть нашей миссией" (II-7). На самом деле, Джеймс П. Грант рассматривал Конвенцию как основу для всей работы ЮНИСЕФ. Выступая в Третьем комитете на сорок девятой сессии Генеральной Ассамблеи, он сказал:

"Конвенция является ... "биллем о правах" для всех детей, сводом непреложных обязательств для правительств и минимальной нормой ответственного поведения для общин и семей по отношению к детям ... Участники Всемирной встречи на высшем уровне в интересах детей 1990 года в значительной мере воплотили Конвенцию в глобальную программу практических действий по поощрению и защите основных прав детей ... Сам ЮНИСЕФ решил, что отныне Конвенция о правах ребенка будет основой наших программ сотрудничества более чем в 130 развивающихся странах ...".

13. Таким образом, хотя Конвенция не заменяет собой четкого и краткого определения миссии ЮНИСЕФ, она может служить и служит наиболее подходящей основой для формулирования миссии организации на долгосрочную перспективу.

## II. РЕКОМЕНДОВАННЫЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

14. Процесс внутреннего обзора, обсуждения и даже осуществления результатов исследования системы управления в рамках ЮНИСЕФ начался. После проведенных обсуждений в Совете на первой очередной сессии 1995 года состоялись встреча всех региональных директоров ЮНИСЕФ, а также собрания персонала в Нью-Йорке, Женеве, Бангкоке и других отделениях. Ожидается, что к началу второй очередной сессии Совета в марте 1995 года все представители и старшие руководители вместе со своим персоналом тщательно изучат рекомендации исследования и представят свои мнения исполняющему обязанности Директора-исполнителя.

15. Секретариат привержен процессу проведения реформы системы управления на основе широкого участия, который характеризуется обстоятельными консультациями с персоналом на всех уровнях организации, а также с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ.

16. В соответствии с просьбой Совета рекомендации разбиты ниже на три категории. Такая разбивка на категории применяется к рекомендациям по итогам обзора системы управления, содержащимся в частях 4, 5, 6, 7, 9 и 10 главы XV резюме. Оценка других рекомендаций и разбивка их на категории будут проводиться после завершения нынешних консультаций и дальнейшего анализа. Секретариат планирует представить более полную картину процесса последующей деятельности Совету на годовой и третьей очередной сессиях 1995 года после того, как все подразделения организации получат полноценную возможность представить свои замечания и предлагаемые решения. Области предполагаемого рассмотрения вкратце излагаются в пунктах 49–50 ниже.

А. Практическая реализация возможна в ближайшее время и не требует решений Совета

Укрепление системы управления людскими ресурсами и морального духа персонала (XV–4)

17. В общем контексте укрепления системы управления ЮНИСЕФ секретариат полностью признает особое значение содержащихся в исследовании рекомендаций, касающихся управления людскими ресурсами, морального духа персонала и показателей их работы. По достоинству отмечив творческий потенциал и приверженность персонала и отдав им должное за высокие в целом показатели деятельности организации, авторы исследования называют низкий моральный дух персонала в числе основных областей, нуждающихся в совершенствовании. Многие сотрудники, участвовавшие в проведенном консультантами опросе позиций и мнений, подчеркнули необходимость анализа таких областей, как служебная аттестация, набор, ротация и продвижение по службе, а также профессиональная подготовка. Несмотря на наличие этих проблемных областей, значительная доля респондентов в ходе опроса (88 процентов) выразили удовлетворение работой ЮНИСЕФ во всем мире, при этом такая же высокая доля респондентов (88 процентов) считали, что для обеспечения дальнейшего успеха в работе ЮНИСЕФ требуются изменения. Эти выводы свидетельствуют о наличии позитивного кадрового климата для начала процесса перемен в рамках всей организации при том условии, что он будет сопровождаться оперативными и эффективными мерами по исправлению выявленных ими проблем.

18. Если одни рекомендации в области людских ресурсов нуждаются во внимательной оценке и увязке с процессом преобразования системы управления в других подразделениях ЮНИСЕФ, то другие рекомендации были отобраны для принятия по ним неотложных мер. Начало этому уже положено в виде выводов рабочих групп, учрежденных во время проведения исследования системы управления, и инициатив, уже предпринятых секретариатом в 1994 году. К областям, намеченным для принятия неотложных мер, относятся:

- а) обзор практики ротации и расстановки кадров;
- б) уточнение политики развития карьеры с указанием практически достижимых целей и надежд, возлагаемых как персоналом, так и руководителями;
- в) новый акцент на профессиональной подготовке, уделение первоочередного внимания обучению новых и старших руководителей методам управления с особым упором на знания людей;
- г) сокращение числа административных решений при назначении на службу и установление четких критериев для применения таких решений;
- д) анализ подотчетности в процессе служебной аттестации и разработка качественных и количественных показателей контроля;

f) структурная реорганизация Комитета по обзору положения старших сотрудников в целях учета широкого круга вопросов, касающихся управления людскими ресурсами, включая кадровое планирование и прогнозирование, анализ развития карьеры и внедрение системы стимулирования и санкций за достигнутые показатели в работе по управлению людскими ресурсами;

g) подготовка обновленного Руководства по управлению персоналом.

19. Для проведения в жизнь программы реформ будет использоваться целый ряд различных механизмов, включая проведение консультаций между заинтересованными штаб-квартирами и структурами на местах, а также на уровне Отдела кадров. Для максимального использования знаний и опыта сотрудников будет обеспечиваться их участие посредством непрерывных консультаций с ассоциациями персонала и по линии групп по проведению обзора, созданных сотрудниками по кадровым вопросам на местном уровне.

20. Помимо значительных изменений в политике и процедурах управления людскими ресурсами, процесс реформ сам по себе поможет создать всеобщую атмосферу ответственности и подотчетности в этой жизненно важной области управления. Этому будет содействовать также проводимая в настоящее время на основе широкого участия работа по формулированию определения миссии в области управления людскими ресурсами и их развития. Утверждение этого определения будет способствовать углублению понимания вопросов, касающихся людских ресурсов, и приверженности в рамках всей организации.

#### Уточнение определения миссии и мандата ЮНИСЕФ (XV-3)

21. Для облегчения рассмотрения определения миссии ЮНИСЕФ в Совете и принятия по нему решения секретариат незамедлительно приступит к подготовительным мероприятиям по составлению этого определения.

22. Секретариат считает приверженность выполнению более ясно и четко определенной миссии, сформулированной при широком участии, первым важным шагом к обеспечению широкого понимания поставленной цели по мере совершенствования системы управления. Уже имеются многие ключевые элементы, получающие свое развитие в решениях Генеральной Ассамблеи, Экономического и Социального Совета и Исполнительного совета на протяжении ряда лет, а также в программных заявлениях организации, позиции общественности и текущих программах. Конвенция о правах ребенка и План действий Всемирной встречи на высшем уровне в интересах детей являются двумя важными элементами, причем первый из них служит долгосрочной основой. Ключевые положения этих двух основополагающих документов были вновь подтверждены на Международной конференции по народонаселению и развитию и на Всемирной встрече на высшем уровне в интересах социального развития. Секретариат прослеживает естественную связь между этими двумя документами. Они заключают в себе мощную силу, поскольку 170 стран ратифицировали Конвенцию и девять из десяти детей во всем мире живут в странах, разработавших собственные национальные программы действий в интересах детей.

#### Чрезвычайные ситуации (XV-3)

23. Укрепление системы реагирования ЮНИСЕФ на чрезвычайные ситуации является третьей областью, работа в которой может начаться практически незамедлительно. Благодаря проведенным ЮНИСЕФ оценкам недавнего опыта участия в чрезвычайных операциях уже намечен ряд приоритетных областей деятельности. В исследовании системы управления однозначно подтверждается необходимость добиться быстрых улучшений.



24. Бывшему представителю ЮНИСЕФ в Руанде поручено возглавить работу по укреплению и структурной реорганизации потенциала реагирования ЮНИСЕФ на чрезвычайные ситуации как в штаб-квартире, так и на местах. Эта работа будет включать:

а) определение миссии ЮНИСЕФ в чрезвычайных ситуациях – задача, которая будет выполняться в консультации с донорами, НПО и основными партнерами организации из числа учреждений Организации Объединенных Наций, занимающихся чрезвычайными ситуациями. Определение миссии в этой области будет затем органически вписано в общее определение миссии ЮНИСЕФ;

б) разработку соответствующих стратегий в поддержку сохраняющейся роли ЮНИСЕФ в чрезвычайных ситуациях;

с) совершенствование механизмов и подходов к исполнению программ в контексте этой новой миссии;

д) разработку процедур быстрого развертывания опытных сотрудников ЮНИСЕФ как в целях оценки ситуации и начального планирования, так и в целях продолжения операций;

е) создание вспомогательного резерва предметов снабжения, финансовых средств и персонала, предоставленных странами-донорами и НПО, особенно в тех областях, где ЮНИСЕФ не хватает опыта.

25. Следует надеяться, что большая часть этой работы будет завершена к концу 1995 года. Исполнительному совету необходимо будет утвердить пункты 24d и e выше после завершения работы в этих областях.

Процесс составления страновых программ (XV-5) и объединение бюджета по программам и бюджета административных расходов в страновых отделениях и штаб-квартире (XV-9)

26. Секретариат приветствует содержащуюся в исследовании рекомендацию в отношении объединения бюджета по программам и бюджета административных расходов. Во исполнение этой рекомендации секретариат приступил к анализу существующих бюджетных механизмов с точки зрения среднесрочного планирования, общей бюджетной политики и структуры, процедур подготовки и представления бюджета и метода определения ассигнований и составления бюджетной сметы в страновых бюджетах по программам и в бюджете административных расходов и расходов по оперативно-функциональному обслуживанию программ. Цель этих мероприятий состоит в выработке комплексной бюджетной политики и метода, которые обеспечивали бы повышение транспарентности и расширение отчетности, совершенствование системы подотчетности и сохранение полного соответствия между бюджетами и целями страновых программ.

27. Секретариат уже предпринял шаги для проведения совместных обзоров бюджетов и страновых программ начиная с 1995 года по всем странам, которые представят "промежуточные" предложения по страновым программам на полный или укороченный срок Исполнительному совету в 1996 году. Эти обзоры будут включать предложения об изменении расписания основных и проектных должностей и сопряженных с этим общих оперативных расходов на период действия страновых программ, который в большинстве случаев будет охватывать 1997-2001 годы. При такой схеме бюджет административных расходов и расходов по оперативно-функциональному обслуживанию программ будет согласован по времени с циклом составления страновых программ. По результатам этого обзора секретариат представит в 1996 и 1997 годах пересмотренный двухгодичный бюджет на 1996-1997 годы, учитывающий основные изменения в интересах осуществления этих новых страновых программ. По мере продвижения этой работы секретариат

будет получать дальнейшие указания от Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и Исполнительного совета.

28. Новый формат объединенного бюджета по программам и административных расходов может быть представлен Консультативному комитету и Исполнительному совету в 1996 году. Следует надеяться, что этот новый формат будет введен в действие с 1 января 1998 года.

#### В. Практическая реализация требует дальнейшего анализа и консультаций

29. В исследовании системы управления содержатся рекомендации по улучшению положения во многих областях. Из них особенно неотложными представляются меры по улучшению положения в следующих четырех основных областях ввиду их стратегической важности и ценности для всего комплекса операций ЮНИСЕФ: а) поставки (XV-6); б) финансовые системы (XV-9); в) управление информационными ресурсами (УИР) (XV-10); и г) сбор средств с уделением особого внимания частному сектору (XV-7). С принятием неотложных мер по улучшению положения в этих областях нельзя медлить. Они могут оказать важное, поддающееся количественной оценке влияние на показатели деятельности и финансовую эффективность, а также на объем поступлений в краткосрочной перспективе.

30. Для поиска решений конкретных проблем, отмеченных в исследовании системы управления, требуется углубленная последующая работа консультантов в трех областях, указанных в пункте 29а, б и г. Эта работа должна начинаться как можно скорее. Для утверждения необходимых расходов, связанных с этой работой консультантов, требуется согласие Совета (см. пункты 33-37 ниже).

31. Работа в четвертой области (сбор средств) первоначально будет проводиться небольшой целевой группой в составе участников, обладающих большим опытом и хорошо знакомых с сообществом доноров, национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ и торговыми операциями частного сектора. Они изучат конкретные вопросы, поднятые в исследовании системы управления, и помогут наметить контуры стратегии и шаги по практической реализации.

32. Остальные области, являющиеся объектом рекомендаций и требующие дополнительной работы на начальном этапе, - глобальные цели и составление программ, а также информация и связь - будут рассмотрены в докладе секретариата об исследовании системы управления, который будет представлен Исполнительному совету на его третьей очередной сессии 1995 года (см. пункты 49-50 ниже).

#### С. Требуется согласие Совета

##### Потребность в услугах консультантов

33. В исследовании системы управления указывается на необходимость подготовки заключения внешних консультантов в трех основных областях - поставки, финансовые системы и УИР, - и секретариат соглашается с этим мнением. Их бюджеты должны утверждаться Исполнительным советом. Необходимо срочно начать поиск решений в этих областях, углубляясь в изучение конкретных проблем, по мере необходимости, и производя последующие необходимые изменения. Смета расходов на оплату этих услуг консультантов приводится в пункте 51 ниже. Первоначальный круг ведения кратко излагается в пунктах 34-36 ниже.

34. Секретариат планирует провести три однодневных практикума как для тех, кто пользуется этими услугами, так и для тех, кто их предоставляет, для выявления конкретных проблем и более точного определения круга ведения. Ожидается, что эти практикумы под председательством

руководителя рабочей группы состоятся в марте 1995 года до начала второй очередной сессии Исполнительного совета, и в их работе примут участие консультант исполняющего обязанности Директора-исполнителя по вопросам управления, директора соответствующих отделов и знающие пользователи этих услуг из штаб-квартиры и отделений на местах. Первоначальная смета расходов на оплату услуг консультантов, включенная в настоящий доклад, может быть пересмотрена по итогам этих практикумов. Прделанная к настоящему времени работа по детальному определению круга ведения секретариата, а также консультанта по вопросам управления указывает на вероятность расходов в примерном объеме, указанном в настоящем докладе.

#### Поставки (XV-6)

35. Консультанты должны будут провести обзор и дать заключение в отношении системных и конструктивных изменений, необходимых для улучшения производительности, сроков доставки и финансовой эффективности, включая необходимые изменения в управлении информацией и оценке степени удовлетворения пользователей. Особый приоритет будет отдан определению путей достижения высоких показателей удовлетворения потребностей чрезвычайных и страновых программ ЮНИСЕФ путем сопоставления фактической эффективности нынешних финансовых процессов, процедур и систем при выполнении функции снабжения с эффективностью реальных конкурентов, показывающих более высокие результаты, как внутри, так и за пределами системы Организации Объединенных Наций.

#### Финансовые системы (XV-9)

36. Консультант (консультанты) должны будут проанализировать финансовые процедуры и системы, необходимые для повышения эффективности финансового управления на уровне штаб-квартиры и на местах в целях обеспечения большей транспарентности и подотчетности, и вынести соответствующие рекомендации. Необходимо обеспечить эффективность и аналитический характер процесса составления бюджета и подготавливать комплексный бюджет с разбивкой по видам деятельности, что позволит отделениям на местах усилить контроль за своими операциями при сохранении адекватного внутреннего контроля в рамках организации в целом. ЮНИСЕФ необходима эффективная система для согласования счетов штаб-квартиры и отделений на местах, предусматривающая использование современных средств связи и позволяющая оперативно передавать данные о финансовых операциях. Организации нужно определить соответствующие средства программного обеспечения, которые могут отвечать этим требованиям.

#### Управление информационными ресурсами (XV-10)

37. Консультант (консультанты) должны будут проанализировать задачи в области УИР в рамках ЮНИСЕФ, а также процедуры работы, включая анализ проектов, связанных с управлением программой и переходом на новую систему, и вынести соответствующие рекомендации. Консультант (консультанты) подготовят предложения в отношении программы, людских ресурсов и организационных изменений для совершенствования функционирования служб с уделением особого внимания стратегическим мерам, необходимым для того, чтобы организация сейчас и в будущем в полной мере использовала последние достижения в области технологий связи.

### III. ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ПЛАН ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И ПОРЯДОК РАБОТЫ

38. Предложения в отношении порядка работы, приоритетов и графика носят предварительный характер, поскольку важный процесс консультаций, налаживания связей и обеспечение обратной связи только начинается. Важным условием обеспечения устойчивости деятельности является ее широкая децентрализация.

39. Процесс консультаций начался непосредственно после первой очередной сессии Исполнительного совета 1995 года в феврале на совещании со всеми региональными директорами ЮНИСЕФ. Объединение усилий персонала штаб-квартиры и отделений на местах в рамках процесса реформы положило начало важному обмену мнениями и опытом в рамках секретариата. Замечания региональных директоров, а также многих представителей и старших сотрудников штаб-квартиры учитывались в процессе подготовки настоящего доклада и заложили фундамент для основанного на широком участии процесса анализа результатов исследования системы управления и доработки содержащихся в нем практических рекомендаций. На протяжении всего процесса осуществления реформы региональные директора будут играть важную руководящую роль на местах.

40. Совещание региональных директоров также помогло определить общие параметры механизмов, которые облегчат процесс реформы системы управления, поскольку на нем было продолжено обсуждение элементов этих механизмов, информация о которых была представлена Совету в неофициальной записке "Mobilizing for Change" ("Мобилизация усилий в целях осуществления реформы"), распространенной 6 февраля 1995 года. Совету предлагаются для утверждения кратко описываемые в пунктах 40-50 ниже различные компоненты этих механизмов, а также смета расходов (см. пункт 51 и таблицы 1 и 2 ниже). Разделы сметы, естественно, носят характер предложений, которые подлежат утверждению Советом.

#### А. Руководящий комитет

41. Руководящую роль в процессе реформы играет руководящий комитет высокого уровня, который Исполнительный совет может рассматривать в качестве органа, ответственного за эффективное осуществление преобразований. В состав руководящего комитета, возглавляемого исполняющим обязанности Директора-исполнителя или Директором-исполнителем, входят заместители Директора-исполнителя и руководитель целевой группы, обязанности которого описываются в пункте 42 ниже. В его работе также участвуют региональные директора, когда они находятся в штаб-квартире. Руководящий комитет, который уже начал функционировать, определяет политику и принимает основные решения. Исполняющий обязанности Директора-исполнителя продолжает пользоваться услугами г-на Джея Берри (главный консультант из состава занимавшейся анализом системы управления группы консультантов компании "Буз•Аллен энд Хамилтон"), который консультирует его, и руководителя целевой группы по вопросам, связанным с начальными этапами процесса реформ. Другие консультанты будут привлекаться по мере необходимости.

#### В. Целевая группа

42. Работающая на постоянной основе целевая группа, возглавляемая г-ном Дэниелом Дж. Бруксом, который в настоящее время занимает должность Регионального директора ЮНИСЕФ для Восточной Азии и района Тихого океана, несет общую ответственность за связанные со всем процессом обзора и осуществления аспекты определения приоритетов, планирования, управления, координации и контроля. Руководитель целевой группы также будет отвечать за мобилизацию поддержки процессу реформ на основе широкого участия, а также за обеспечение контактов и обратной связи, включая подготовку докладов для Исполнительного совета. Он подотчетен исполняющему обязанности Директора-исполнителя и является одним из членов руководящего комитета. О выборе кандидатуры на должность руководителя группы было объявлено на первой очередной сессии Совета 1995 года в феврале. Г-н Брукс, который наряду с выполнением своих основных служебных обязанностей уже занимается разработкой стратегии деятельности целевой группы и подбором ее членов, приступит к выполнению функций, связанных исключительно с целевой группой, с 1 мая 1995 года.

43. Руководителю целевой группы будут оказывать содействие три работающих на полную ставку сотрудника (заместитель, сотрудник по программе/аналитик и помощник/секретарь). Заместитель будет участвовать во всех из вышеупомянутых процессов и отвечать за обеспечение практической реализации и рационализацию стратегии участия. Сотрудник по программе/аналитик будет при необходимости оказывать содействие в решении вышеупомянутых задач и отвечать за разработку и обеспечение функционирования системы данных и информации для целей и планирования и контроля, анализ поступающей информации для целей осуществления, а также за расширение и обеспечение связей со всеми подразделениями ЮНИСЕФ с использованием электронных средств (электронная почта, "Интернет" и т.д.). Помощник/секретарь будет заниматься управлением бюджетом и оказывать административную поддержку.

#### С. Консультативные советы по вопросам осуществления

44. В процессе подготовки и оценки предложений в отношении практических мер консультативную помощь целевой группе будет оказывать общий консультативный совет, в состав которого войдут специально отобранные сотрудники как из штаб-квартиры, так и из отделений на местах. Состав совета будет отражать кадровую структуру ЮНИСЕФ, и в него войдут сотрудники, занимающие должности различных уровней и категорий (мужчины и женщины), являющиеся представителями различных культур и работающие в различных местах службы. При этом упор будет специально делаться на людей, которые мыслят творчески, способные вести за собой других и, вероятно, войдут в число руководителей ЮНИСЕФ следующего поколения. Секретариат планирует пригласить для участия в работе общего консультативного совета представителей национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ. Секретариат также обратился ко всему персоналу с просьбой поделиться своими идеями в отношении возможного состава общего консультативного совета.

45. Региональные директора также будут создавать региональные консультативные советы в своих соответствующих регионах. Состав этих советов будет аналогичным образом отражать кадровую структуру, и в них войдут перспективные сотрудники, которые смогут внести свой вклад в процесс реформы. Деятельность этих советов будет способствовать углублению и расширению предстоящей реформы системы управления. Региональные консультативные советы также будут создаваться в консультации с представителями ЮНИСЕФ и местными ассоциациями персонала.

46. На страновом уровне и в различных подразделениях штаб-квартиры будут созданы рабочие группы для стимулирования широкого участия персонала не только в анализе, доработке и осуществлении конкретных рекомендаций, содержащихся в исследовании системы управления, но и в определении путей для совершенствования существующих процедур и механизмов в рамках соответствующих управлений и отделов на основе результатов упомянутого исследования в целях ускорения процесса реформы.

#### Д. Имплементационные проекты

47. Основу деятельности, которая обеспечит осуществление процесса реформы в конкретных областях, составляет целый ряд имплементационных проектов. В тех случаях, когда для дополнительного анализа или вынесения конкретных технических рекомендаций потребуются привлекать специалистов со стороны, будут проводиться консультации. Как и в процессе работы группы консультантов по вопросам управления, для определения проблем и возможных решений будут проводиться практикумы. Практикумы также могут использоваться как средство практической реализации согласованных решений, помогая обеспечивать долгосрочные изменения в моделях поведения.

48. В качестве одного из стратегических элементов процесса реформы рассматривается распространение информации и обмен ею в различных формах, включая более эффективное использование сети "Интернет". Это обеспечивает не только подлинное чувство причастности, но и обмен лучшими идеями в целях решения проблем. Предоставление возможности поделиться новаторскими идеями и реагирование на такие идеи рассматриваются как ключевой элемент процесса реформы не только с точки зрения улучшения морального состояния персонала, но и с точки зрения обеспечения более эффективного функционирования организации в целом.

#### IV. ШИРОКИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ ОБЛАСТИ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ СОВЕТОМ И СРОКИ ИХ РАССМОТРЕНИЯ

49. Ниже перечисляются предлагаемые секретариатом широкие приоритетные области для рассмотрения, доклады о прогрессе в которых будут представляться Совету на каждой из его сессий 1995 года.

##### Вторая очередная сессия, 20-23 марта:

- a) первоначальный обзор рекомендаций;
- b) первоначальный план деятельности по укреплению системы управления;
- c) финансовые и бюджетные вопросы.

##### Ежегодная сессия, 22-26 мая:

- a) новая информация по всем вопросам;
- b) результаты проведенных в рамках всей организации консультаций;
- c) доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам.

##### Третья очередная сессия, 18-22 сентября (предположительные сроки проведения):

- a) новая информация по всем вопросам;
- b) определение миссии и чрезвычайные ситуации;
- c) обзор результатов дополнительных исследований и практикумов на основе промежуточных докладов о:
  - i) процессе развития людских ресурсов;
  - ii) глобальных целях и ходе осуществления программы;
  - iii) информационных системах (УИР);
  - iv) финансовых системах;
  - v) Отделе поздравительных открыток и связанных с ними операций;
  - vi) вопросах снабжения;

vii) НПО и других партнерах;

d) рекомендации в отношении информации, ее распространения и обмена ею.

50. Вышеприведенный перечень неизбежно носит предварительный характер, и в зависимости от прогресса, достигнутого в анализе и рассмотрении вопросов, в него будут вноситься изменения. Рассмотрение рекомендаций о структуре и структурной перестройке, включая создание должности помощника Директора-исполнителя, должно быть отложено до назначения Директора-исполнителя, который проанализирует эти рекомендации и даст соответствующие руководящие указания. Вопросы, связанные с преобразованиями и реформами в области управления организацией, предложенными в исследовании системы управления, также могли бы быть обсуждены Исполнительным советом на одной из его сессий 1995 года, если Совет примет соответствующее решение.

#### V. ПОТРЕБНОСТИ В ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВАХ

51. В таблицах 1 и 2 ниже содержится краткая информация о потребностях в финансовых средствах на 1995-1996 годы.

Таблица 1. Смета расходов на деятельность целевой группы по вопросам управления

(В долл. США)

	1995 год	1996 год	Итого
<b>A. <u>Расходы по персоналу</u></b> (1 Д-2, 1 Д-1/С-5, 1 С-3 и 1 ОО-6 с мая 1995 года по декабрь 1996 года)			
1. 3 сотрудника категории специалистов	295 000	448 000	743 000
2. 1 сотрудник категории общего обслуживания	37 000	58 000	95 000
3. Консультанты (Джей Берри: 220 000 долл. США; консультанты для всех практи-кумов: 100 000 долл. США)	<u>270 000</u>	<u>50 000</u>	<u>320 000</u>
Итого, расходы по персоналу	<u>602 000</u>	<u>556 000</u>	<u>1 158 000</u>
<b>B. <u>Расходы, связанные с оперативной деятельностью</u></b>			
1. Поездки: руководитель группы/ персонал (в общей сложности 10 поездок руководителя/ заместителя в год плюс 5 поездок сотрудника по программе для посещения регионов и национальных комитетов)	150 000	150 000	300 000

/...

	1995 год	1996 год	Итого
2. Совещания консультативных советов (4 совещания общего совета из расчета 58 250 долл. США на каждое; 14 совещаний региональных советов из расчета 30 000 долл. США на каждое)	326 500	326 500	653 000
3. Практикумы (10 практикумов из расчета 80 000 долл. США на каждый)	400 000	400 000	800 000
4. Оборудование: ПК/факс	27 000	-	27 000
5. Контакты/информация	<u>25 000</u>	<u>25 000</u>	<u>50 000</u>
Итого, расходы, связанные с оперативной деятельностью	<u>928 500</u>	<u>901 500</u>	<u>1 830 000</u>
ВСЕГО, РАСХОДЫ	<u>1 530 500</u>	<u>1 457 500</u>	<u>2 988 000</u>

Таблица 2. Резюме сметы расходов на деятельность целевой группы по вопросам управления и сметы расходы на привлечение консультантов

(В долл. США)

	1995 год	1996 год	Итого
А. Смета расходов на деятельность целевой группы по вопросам управления	1 530 500	1 457 500	2 988 000
В. Услуги консультантов по вопросам, касающимся			
1. Отдела снабжения	750 000	250 000	1 000 000
2. Финансовых систем	600 000	400 000	1 000 000
3. УИР	<u>1 000 000</u>	<u>-</u>	<u>1 000 000</u>
Итого, исследования по вопросам управления	<u>2 350 000</u>	<u>650 000</u>	<u>3 000 000</u>
ВСЕГО	<u>3 880 500</u>	<u>2 107 500</u>	<u>5 988 000</u>



## VI. ПРОЕКТ РЕКОМЕНДАЦИИ

52. Исполняющий обязанности Директора-исполнителя рекомендует Исполнительному совету утвердить следующий проект рекомендации:

Исполнительный совет,

рассмотрев доклад об укреплении системы управления в ЮНИСЕФ (E/ICEF/1995/ AB/L.4),

утверждает создание целевой группы по вопросам управления в составе четырех штатных сотрудников на период с мая 1995 года по декабрь 1996 года. Расходы по этому проекту, включая требующиеся услуги консультантов, составят 3 880 500 долл. США в 1995 году и 2 107 500 долл. США в 1996 году, т.е. в общей сложности 5 988 000 долл. США. Потребности на 1995 год будут покрыты за счет перераспределения средств из ранее утвержденного бюджета административных расходов и расходов по оперативно-функциональному обслуживанию программ (E/ICEF/1994/AB/L.1 и Corr.1 и Corr.2). Финансовые потребности на 1996 год будут предусмотрены в основном бюджете на 1996-1997 годы, который будет представлен Исполнительному совету на его ежегодной сессии 1995 года.

## Приложение

### СУБЪЕКТИВНЫЕ И ОБЪЕКТИВНЫЕ АСПЕКТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ИССЛЕДОВАНИЕМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Хотя как персонал, так и руководство ЮНИСЕФ в целом позитивно восприняли исследование системы управления как один из стимулов к ее совершенствованию, они также указали на ряд аспектов, мнения в отношении которых различаются. Некоторые из них перечислены ниже. Вместе с тем это не сводит на нет общую ценность исследования как катализатора преобразований.

#### Расходы, связанные с программированием по странам (V-16)

2. Утверждение о том, что подготовка страновой программы "может стоить более 1 млн. долл. США из расчета на одну страну" (V-16) вводит в заблуждение. В его основу положено предположение о том, что весь персонал ЮНИСЕФ, участвующий в подготовке программы, является международным персоналом категории специалистов, получает оклады в размере 7500 долл. США в месяц и занимается исключительно подготовкой программы. В исследовании также высказывается мысль о том, что цифры 1 млн. долл. США на страну и "150 человеко-месяцев ресурсов ЮНИСЕФ на страну" (V-16) являются средними для большинства стран. Фактически, даже с оговорками, приводимыми ниже, 150 человеко-месяцев затрачиваются лишь в нескольких крупных отделениях ЮНИСЕФ на местах.

3. Более того, в любом страновом отделении ЮНИСЕФ есть много сотрудников, которые не получают оклады международных сотрудников категории специалистов. Это признается в других таблицах доклада, в которых содержится смета расходов, связанных с деятельностью ЮНИСЕФ. Следует отметить, что в отличие от многих других учреждений в ЮНИСЕФ страновые программы подготавливаются персоналом на местах, а не выездными миссиями и консультантами. Новые страновые программы готовятся одновременно с осуществлением текущих страновых программ. Совпадение этих двух процессов во времени создает существенный кумулятивный эффект, что, в свою очередь, помогает совершенствовать информационно-пропагандистскую деятельность, деятельность по оказанию услуг и созданию потенциала путем корректировки приоритетов, стратегий и программ с учетом накопленного опыта.

#### Финансирование деятельности по достижению глобальных целей (VI-6)

4. Представляется, что в исследовании неправильно толкуется порядок использования глобальных фондов, который спутан с усилиями по достижению глобальных целей. "В 1993 году почти 60 млн. долл. США были израсходованы в рамках глобальных фондов, оказывающих поддержку достижению глобальных целей; более трети этой суммы было удержано в штаб-квартире" (VI-6).

5. Критерии в отношении видов деятельности и должностей персонала, расходы по которым подлежат отнесению на счет глобальных фондов, были четко определены в результате работы, проделанной назначенной Правлением Справочной группой в 1991 году, и утверждены Правлением в его решении 1992/14 (E/ICEF/1992/14).

6. Источником подавляющей части средств ЮНИСЕФ, используемых для оказания странам поддержки в достижении поставленных целей, являются регулярные страновые программы (как общие ресурсы, так и дополнительные средства). Объем средств из этих двух источников более чем в 10 раз превышает общий объем средств, ассигнуемых из глобальных фондов на все цели. Ассигнуемые из глобальных фондов средства на деятельность на местах (приблизительно 38 млн.

/...

долл. США в 1993 году, включая ассигнования для региональных отделений и в связи с чрезвычайными ситуациями) являются лишь незначительным добавлением (приблизительно 5 процентов) к бюджету по программам на местном уровне и используются в узких конкретных целях, определенных в руководящих принципах в отношении глобальных фондов.

7. За счет средств из глобальных фондов, используемых в штаб-квартире, оплачиваются расходы по привлечению консультантов в целях оказания поддержки всей осуществляемой при содействии ЮНИСЕФ деятельности, а не только расходы, связанные с "глобальными целями". Эти средства также используются для покрытия расходов, связанных с поддержкой межучрежденческой координации, сотрудничеством с НПО, информационно-пропагандистской деятельностью в связи с Конвенцией о правах ребенка, проведением оценок и оплатой работы персонала, занимающегося деятельностью в таких областях, как участие женщин в процессе развития, окружающая среда, оказание основных услуг в городских районах и т.д., которую ЮНИСЕФ продолжал бы поддерживать даже при отсутствии "глобальных целей".

Отдел поздравительных открыток и связанных с ними операций – целевой показатель прибыльности и удержание прибыли (VIII-19, 22 и 29)

8. В исследовании сообщается, что Отдел поздравительных открыток и связанных с ними операций (ОПО) ЮНИСЕФ "заявляет о том, что его общая норма прибыли составляет 50 процентов, в то время такая норма обеспечится лишь в небольшом числе стран" (VIII-22). Следует отметить, что 50-процентный целевой показатель нормы прибыли является общей целью в отношении операций по продаже, установленной Исполнительным советом. Он не является целью для каждой страны. В 1993 году общая норма прибыли ОПО составила 47 процентов. ОПО занимается операциями по продаже в более чем 100 странах, а не в 42, как указывается в исследовании. После проведения ОПО анализа своей деятельности в отделениях ЮНИСЕФ на местах Отдел переориентировал свою деятельность таким образом, чтобы в дополнение к промышленно развитым странам делать упор на 10 развивающихся стран, определенных в исследовании ОПО как страны с крупнейшими потенциальными рынками.

9. В исследовании системы управления упоминается о 25 процентах прибыли, удерживаемых национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ в качестве "комиссионных" (VIII-19 и VIII-29), и заявляется, что "размеры комиссионных устанавливаются непоследовательно, и это подрывает стимулы". В новом Соглашении о признании и сотрудничестве между ЮНИСЕФ и национальными комитетами, которое вступило в силу в конце 1994 года, содержатся стандартные положения о предоставляемых всем национальным комитетам по содействию ЮНИСЕФ привилегиях и их обязанностях, включая положения о доле прибыли, которую комитетам разрешается удерживать для покрытия своих оперативных расходов. Фактически, удерживаемые национальными комитетами суммы покрывают понесенные ими расходы в связи с информационно-пропагандистской и просветительской деятельностью в дополнение к их административным расходам и расходам, непосредственно связанным с их деятельностью по сбору средств в частном секторе, которая включает продажу различных товаров. Поэтому при сопоставлении расходов ОПО по сбору средств в частном секторе с аналогичными расходами местных НПО (все из которых, за исключением одной, являются НПО Соединенных Штатов) может привести к отчасти неправильным выводам (VIII-29). Фактическая доля расходов по сбору средств в частном секторе в общем объеме поступлений в 1992-1994 годах довольно невелика и продолжает снижаться (с 13 процентов в 1992 году до 9 процентов в 1994 году).

Информация/коммуникация (IX 9-16)

10. В исследовании не отмечается тот момент, что главной целью усилий ЮНИСЕФ в области распространения информации и обмена ею является защита интересов детей, а не установление связей с общественностью в интересах самой организации.

11. Данные о численности персонала (400 человек) и объем ресурсов (25 млн. долл. США), задействованных для деятельности в области "распространения информации", вводят в заблуждение (IX-12). Фактически, в ЮНИСЕФ работают 220 сотрудников по вопросам информации/коммуникации категории специалистов, т.е. немногим более половины от приведенной цифры. Точно так же наиболее транспарентные данные (информационные шифры 40, 41 и 44) об общих расходах ЮНИСЕФ на деятельность, связанную с "распространением информации", исключая расходы на персонал, указывают на то, что в 1994 году эти расходы составили немногим более 6,7 млн. долл. США (а не 25 млн. долл. США), и эта сумма включает расходы штаб-квартиры, региональных отделений и всех отделений на местах. Хотя необходимость того, чтобы ответственность за выпуск публикаций ЮНИСЕФ лежала только на одном отделе, не вызывает сомнений, следует уточнить, что в соответствии с планом работы на 1994 год Отдел информации подготовил не 45 публикаций (IX-9), а 24, и данные о расходах на подготовку всех этих публикаций имеются в наличии. Данные о расходах в связи с важнейшими публикациями Progress of Nations и The State of the World's Children приведены неправильно (IX-16): издание Progress of Nations публикуется на английском, французском, испанском и арабском языках, и его общий тираж составляет не 45 000, а 103 500 экземпляров; что касается издания The State of the World's Children, то его тираж составил не всего лишь 82 000 экземпляров, а 130 400 экземпляров на указанных языках, в дополнение к этому было опубликовано 20 300 экземпляров информационных брошюр для журналистов и 106 500 экземпляров резюме.

Управление информационными ресурсами: расходы, связанные с системами, и сфера охвата систем (XI-5)

12. В исследовании неправильно утверждается, что в 1991 году "расходы в связи с Комитетом [по управлению программами] составили 1,8 млн. долл. США" и что в декабре 1994 года "расходы в связи с УИР оценивались на уровне 15 млн. долл. США" (XI-5). Это сопоставление некорректно. В первоначальной смете не предусматривалась закупка компьютерной техники для 86 отделений на местах. Отнесение обычных расходов на компьютерную технику на счет системы управления программами искажает реальное положение дел. Компьютеризация отделений на местах является отдельным мероприятием, абсолютно не связанным с системой управления программами как таковой.

Повышение эффективности сессий Совета (XIV-8)

13. В исследовании к Совету обращается призыв "попытаться снизить частотность проведения сессий и повысить целенаправленность их работы" (XIV-8). В нем сопоставляется продолжительность сессий Совета ЮНИСЕФ (16 дней в год) с продолжительностью сессий руководящих органов других учреждений и отмечается, что число дней, необходимых для проведения сессий Исполнительного совета может приводить к возникновению проблем.

14. В 1995 году новые процедуры работы Исполнительного совета будут действовать второй год подряд, и поэтому пока невозможно полностью оценить время, которое может требоваться. Несмотря на это, представляется, что в исследовании системы управления число дней, требующихся для проведения заседаний Совета и связанных с ними заседаний, в значительной степени занижено.

15. Согласно оценке секретариата, на заседания Совета уходит приблизительно 33 дня в год (18 дней на сессии Исполнительного совета, 8 дней на предсессионные заседания и заседания бюро, по 2 дня на заседания Объединенного комитета ЮНИСЕФ/Всемирной организации здравоохранения по политике в области здравоохранения и Объединенного комитета Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры/ ЮНИСЕФ по вопросам образования и примерно 3 дня на другие неофициальные заседания с участием членов Совета).

16. В связи с подготовкой сессий Совета старшим сотрудникам в штаб-квартире требуется все больше и больше времени, в результате чего у них остается гораздо меньше времени для руководства отделениями на местах и их обслуживания, чем в прошлом. В оценке консультантов не учитывается затрачиваемое персоналом время, требующееся для подготовки документации и докладов Совета.

17. Секретариат отмечает это не с целью предложить принять незамедлительные меры для сокращения продолжительности сессий или отказа от проведения любых из вышеупомянутых заседаний, а для того, чтобы наглядно показать, что характер затронутой в исследовании проблемы распределения времени даже более серьезен, чем это можно предположить на основе проведенного анализа.

-----