



## Экономический и Социальный

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1996/AB/L.13  
19 July 1996  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

НА РЕШЕНИЕ

Исполнительный совет

Третья очередная сессия 1996 года

16–19 сентября 1996 года

Пункт 7 предварительной повестки дня\*

ДОКЛАД О ПРОВОДИМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ: РЕКОМЕНДАЦИЯ В ОТНОШЕНИИ РОЛИ СТРАНОВЫХ И  
РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ОТДЕЛЕНИЙ И ОТДЕЛЕНИЯ В ШТАБ-КВАРТИРЕ, А ТАКЖЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ЗА ПОДДЕРЖАНИЕ СВЯЗЕЙ С НАЦИОНАЛЬНЫМИ КОМИТЕТАМИ

### РЕЗЮМЕ

В настоящем докладе содержится обновленная информация относительно прогресса, достигнутого в рамках последующих мероприятий по итогам обзора эффективности управления, предлагаемая в соответствии с просьбой Исполнительного совета, высказанной им в ходе его третьей очередной сессии в сентябре 1995 года (E/ICEF/1995/9/Rev.1, решение 1995/25), и с учетом замечаний, сделанных делегациями во время ежегодной сессии Совета 1996 года.

\* E/ICEF/1996/18.

После краткого введения следует глава I, в которой охарактеризовывается достигнутый за последнее время прогресс в рамках организационной реформы ЮНИСЕФ в следующих областях: укрепление подотчетности; упорядочение структуры штаб-квартиры; укрепление систем оперативной деятельности; совершенствование управления людскими ресурсами; и укрепление сотрудничества с учреждениями Организации Объединенных Наций. В главе II содержится справочная информация, касающаяся обсуждений по вопросам политики в области а) роли страновых и региональных отделений и отделения в штаб-квартире, включая приблизительное описание предлагаемых изменений, касающихся их роли и обязанностей в связи с подготовкой, осуществлением и мониторингом и оценкой страновых программ; и б) поддержания отношений с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ. Проект рекомендаций, подлежащий утверждению Исполнительным советом, содержится в главе III. В приложение включена обновленная таблица проведенной на настоящий момент последующей деятельности по итогам исследования, проведенного фирмой "Буз · Аллен и Гамильтон".

## СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	1 - 3	4
<b>I. ДОСТИГНУТЫЙ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ПРОГРЕСС В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕФОРМЫ ЮНИСЕФ .....</b>	4 - 16	4
A. Укрепление подотчетности .....	5	4
B. Упорядочение структуры штаб-квартиры .....	6 - 7	5
C. Укрепление систем оперативной деятельности .....	8 - 12	6
D. Совершенствование управления людскими ресурсами .....	13 - 14	7
E. Укрепление сотрудничества с учреждениями Организации Объединенных Наций .....	15 - 16	8
<b>II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСОВ ПОЛИТИКИ</b>	17 - 48	8
A. Роль страновых и региональных отделений и подразделений штаб-квартиры .....	17 - 33	8
B. Поддержание связей с национальными комитетами .....	34 - 48	16
<b>III. ПРОЕКТ РЕКОМЕНДАЦИИ .....</b>	49	19
<b>Приложение. МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ В СВЯЗИ С ИССЛЕДОВАНИЕМ, ПРОВЕДЕНИЕМ КОМПАНИЕЙ "БУЗ·АЛЕН И ГАМИЛЬТОН"</b>	. . . . .	20

## ВВЕДЕНИЕ

1. В настоящем докладе охарактеризовывается достигнутый за последнее время прогресс в рамках организационной реформы ЮНИСЕФ; содержится справочная информация относительно проходивших в Исполнительном совете обсуждений по вопросу о роли страновых и региональных отделений ЮНИСЕФ и отделения в штаб-квартире; и предлагается новый порядок осуществления связей с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ. В докладе разъясняется, как предлагаемые изменения преобразуют нынешнюю практику, и для иллюстрации того, как предлагаемые изменения, касающиеся роли страновых и региональных отделений и отделения в штаб-квартире, будут способствовать разъяснению подотчетности, повышению эффективности и укреплению координации в рамках ЮНИСЕФ и в его отношениях с внешними партнерами, в качестве примера приводится процесс странового программирования.

2. Информация об обсуждениях в рамках Исполнительного совета этих предложений в ходе нынешней сессии и его решения по ним послужат в качестве основы для подготовки бюджетных предложений, которые секретариат представит Исполнительному совету через Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам на первой очередной сессии 1997 года и, в случае необходимости, на третьей очередной сессии 1997 года.

3. Обновленная таблица проведенной на настоящий момент последующей деятельности по итогам исследования фирмы "Буз·Аллен и Гамильтон" (БАГ) содержится в приложении к настоящему докладу.

### I. ДОСТИГНУТЫЙ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ПРОГРЕСС В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕФОРМЫ ЮНИСЕФ

4. На основе Программного заявления о задачах Организации и Руководящих принципов приверженности делу и поведения сотрудников разрабатываются предложения, касающиеся повышения эффективности и результативности деятельности ЮНИСЕФ. В то же время в некоторых областях реформы уже способствуют улучшению подотчетности, повышению эффективности с точки зрения затрат, совершенствованию систем оперативной деятельности, управления людскими ресурсами и сотрудничества с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. Некоторые из первоначальных результатов охарактеризованы ниже.

#### A. Укрепление подотчетности

5. Реформы по укреплению подотчетности включают в себя следующие меры:

а) создание групп по вопросам управления на уровне отделений и на региональном и глобальном уровнях в качестве механизмов интеграции деятельности, проводимой в различных районах и в различных функциональных подразделениях Организации, и укрепления деятельности в связи со страновыми и региональными различиями на основе глобальных рамок. Группы по вопросам управления должны представлять рекомендации в отношении будущих стратегий, определения приоритетов, политических вопросов и основных вопросов, касающихся людских и финансовых ресурсов;

б) определение отделения в Женеве в качестве координационного центра руководства связями с национальными комитетами;

с) представители стран будут подотчетны региональным директорам в целях повышения уровня подотчетности и надзора, а также установления более подконтрольной и реалистичной сферы руководства; а региональные директора будут подотчетны Директору-исполнителю. Два заместителя Директора-исполнителя будут оказывать помощь Директору-исполнителю в связи с осуществлением функций административного отдела. Кроме того, заместители Директора-исполнителя будут осуществлять надзор за деятельностью директоров отделений в штаб-квартире, которые сохранят полную ответственность за выполнение своих функций по линейному руководству;

д) функции по разъяснению рекомендаций относительно страновых программ (РСП) для представления Исполнительному совету будут переданы из штаб-квартиры в регионы. Это ускорит процесс планирования страновых программ, объединяя ответственность, полномочия и подотчетность в рамках этого процесса, которые в настоящее время разделены между страновыми отделениями, региональными отделениями и штаб-квартирой;

е) введение функции по обеспечению качества, которая в качестве одной из основных должна осуществляться в рамках всей Организации, и создание группы для выявления приоритетов при определении стандартов, извлечения опыта из внешней практики и для разработки рабочего плана действий, включая механизмы мониторинга и оценки их применения.

#### В. Упорядочение структуры штаб-квартиры

6. В целях обеспечения большей эффективности и результативности было произведено объединение нескольких подразделений в штаб-квартире. Сюда вошло:

а) объединение информационных функций, связанных, например, с публикациями по программам и выпуском издания "Факты жизни" в Отделе информации, который в настоящее время носит название Департамента коммуникации;

б) объединение обязанностей по обеспечению связей с глобальными межправительственными организациями в рамках Отдела по делам Организации Объединенных Наций;

с) объединение функций по обеспечению глобальных связей с неправительственными организациями (НПО) в рамках Отдела программ;

д) включение Управления административного руководства в Отдел финансов и управления;

е) включение Управления по статистике программ в Отдел финансов и управления.

7. На настоящий момент было произведено сокращение 27 должностей в штаб-квартире и средств в размере 18,9 млн. долл. США по бюджетам штаб-квартиры и региональных отделений, что позволило Организации вложить средства в разработку новой системы управления программами (СУП), элемента людских ресурсов Комплексной системы управленческой информации Организации Объединенных Наций (ЮНИМС) и в создание нового отделения для региона Центральной и Восточной Европы, Содружества Независимых Государств и государств Балтии, включая выделение ресурсов по программе для этих стран. Объединение управлений оценки, политики и планирования привело к экономии средств в размере 800 000 долл. США за 1996–1997 годы.

#### С. Укрепление систем оперативной деятельности

8. Уже проводятся меры по осуществлению рекомендаций БАГ в отношении укрепления систем оперативной деятельности. Например, БАГ рекомендовала ЮНИСЕФ упразднить существование двойных бюджетов (административного и программного бюджетов), поскольку это снижает степень транспарентности и увеличивает объем расходов, требуя осуществления параллельных процессов и дублирования выполняемой работы. Объединение глобальных фондов, программных и административных бюджетов в региональных отделениях и в штаб-квартире было успешно проведено в апреле 1996 года посредством представления сводного бюджета для региональных отделений и штаб-квартиры (E/ICCEF/1996/AB/L.5 и Corr.1) на второй очередной сессии Исполнительного совета. Объединение административных и программных бюджетов страновых отделений производится в настоящее время, и РСП, которые должны быть представлены Исполнительному совету в 1997 году, будут включать в себя сводный бюджет для страновых отделений, подготовленный с использованием согласованного формата.

9. Рекомендация БАГ о том, чтобы функции по контролю над бюджетом по программам, осуществляемые Секцией статистики по программам Отдела программ, были переданы Отделу Финансового управления, была выполнена в мае 1996 года. Переданные Секции по программам функции включают в себя: задачи по включению информации, касающейся бюджета, в РСП; подготовку документов по бюджету на двухгодичный период; согласование бюджета; контроль и проверку бюджета по программам; и систему бюджета по программам, процедуры и подготовку кадров по вопросам бюджетного процесса.

10. В ходе исследования БАГ было установлено, что отделения на местах в отношении финансовой информации полагаются на Нью-Йорк, и было рекомендовано создать для страновых отделений системы получения данных относительно бюджетов и ассигнований на местах, с тем чтобы сократить задержки, связанные с обработкой данных, и обеспечить более информированное принятие решений. БАГ рекомендовала проделать это в связи с модернизацией систем управленческой информации как в местных отделениях, так и в штаб-квартире. В рамках проведенной на настоящий момент деятельности по выполнению рекомендаций основное внимание было уделено комплексной разработке новых систем управленческих функций в области информации, финансов и снабжения. Должное внимание было уделено разработке новой комплексной системы управленческой информации, СУП. СУП будет связана с новой централизованной финансовой системой и с глобальной базой данных о поставках, которая будет использоваться в качестве основы для организационного контроля за использованием ресурсов и осуществлением программ. Внедрение СУП будет начато в нескольких отделениях до конца 1996 года, а к концу 1997 года она будет установлена в большинстве отделений ЮНИСЕФ. В новую финансовую систему через СУП будут поступать финансовые данные от отделений на местах. Она предназначена для совершенствования, упрощения и упорядочения основных рабочих процессов; поддержки сводных бюджетов и обеспечения большей транспарентности в области финансовой отчетности; определения четкой подотчетности в области управления финансами; и обеспечения самой последней информации для принятия решений управленческого характера в рамках ЮНИСЕФ.

11. Комплексный обзор результатов использования внешних консультантов при разработке систем управления финансами, управления информационными ресурсами и снабжения будет в первую очередь рассмотрен на первом заседании Глобальной группы по вопросам управления (ГГУ), которое должно быть проведено после нынешней сессии Исполнительного совета. Затем результаты этого обзора будут представлены Исполнительному совету для консультаций и руководящих указаний. В настоящее время предпринимаются шаги по обеспечению более стратегического использования информации как продукции ЮНИСЕФ путем введения функций, связанных с управлением информацией и информационными техническими средствами. Для концентрации ограниченных ресурсов в целях достижения максимальных результатов, как это было

рекомендовано в исследовании БАГ, был разработан руководящий процесс приоритизации проектов и услуг в области информационной технологии. Отдел снабжения в Копенгагене принимает активные меры по укреплению своей роли в связи с информированием отделений на местах по вопросам разработки спецификаций, производства, определения цены и норм обеспечения качества. Кроме того, в настоящее время проводится деятельность по расширению доступа отделений на местах к информации, касающейся глобальных возможностей по закупкам и эффективного использования средств.

12. В нескольких страновых отделениях разрабатываются планы работы по совершенствованию канцелярской деятельности в целях повышения эффективности операций. Эти планы направлены на пересмотр рабочих процессов в интересах повышения рентабельности и эффективности использования средств в рамках финансовых операций ЮНИСЕФ, а также совершенствования управления людскими ресурсами. Результаты этой деятельности уже просматриваются в отделениях ЮНИСЕФ в Бразилии, Вьетнаме, Гвинее, Зaire, Индонезии, Марокко, Мексике, Тунисе, Уганде и Эквадоре.

#### D. Совершенствование управления людскими ресурсами

13. На настоящий момент деятельность по модификации производственного процесса в целях совершенствования управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ принесла следующие результаты:

- а) ускорение процессов, связанных с выплатой причитающихся пособий, набором персонала, размещением персонала и увольнением;
- б) экспериментальное использование новых форм оценок, как, например, "оценка по системе 360°", групповая оценка и самооценка;
- с) внедрение новых подходов для решения проблем, связанных с низким качеством работы некоторых сотрудников, путем использования процессов тщательной оценки результатов деятельности и, в надлежащих случаях, механизмов увольнения;
- д) в настоящее время завершена разработка пересмотренного руководства по управлению персоналом в целях обеспечения для отделений на местах доступа к новой информации о процессах и правилах в области людских ресурсов.

14. Кроме того, одно из преимуществ новой комплексной бюджетной процедуры заключается в том, что ЮНИСЕФ располагает механизмом тщательного обзора должностей во время подготовки страновых программ и внесения корректировок после проведения среднесрочных обзоров.

#### E. Укрепление сотрудничества с учреждениями Организации Объединенных Наций

15. Предпринимавшиеся на протяжении последнего времени усилия по укреплению сотрудничества с учреждениями Организации Объединенных Наций включают в себя:

- а) согласование бюджетных методологий и форм представления соответствующим исполнительным советам Программы развития Организации Объединенных Наций, Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения и ЮНИСЕФ, которое будет завершено к январю 1998 года;

б) завершение ЮНИСЕФ к июню 1997 года создания модуля людских ресурсов в рамках ЮНИМИС;

с) выполнение ЮНИСЕФ председательских функций в Комитете организаций – соучредителей Программы Организации Объединенных Наций по СПИДу в течение первой половины 1996 года;

д) принятие на себя ЮНИСЕФ председательских функций в Подкомитете по вопросам персонала Объединенной консультативной группы по вопросам политики;

е) совместное использование помещений Организации Объединенных Наций 27 отделениями ЮНИСЕФ на местах;

ф) учреждение Управления по совместному обслуживанию помещений при всестороннем участии ЮНИСЕФ.

16. В октябре 1995 года 27 стран согласовали программные циклы, ожидается, что в 45 странах это будет сделано к 1999 году, в отношении 24 стран было установлено, что это возможно, а в отношении 8 стран было определено, что они представляют собой особые случаи и что такая мера в них представляется маловероятной.

## II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСОВ ПОЛИТИКИ

### A. Роль страновых и региональных отделений и подразделений штаб-квартиры

#### Справочная информация

17. Как указывалось в предыдущих докладах о ходе работы, в исследовании фирмы БАГ а) получили признание традиционно сильные стороны ЮНИСЕФ, заключающиеся в его децентрализованной структуре со страновой программой в ее основе, однако подчеркивалось, что полевые операции, по широко распространенному мнению, страдают от отсутствия систем транспарентности и подотчетности; б) выражалась озабоченность тем, что в штаб-квартире глобальные цели определяются без учета реалий стран; с) указывалось, что в ходе составления страновых программ поддержка со стороны штаб-квартиры и региональных отделений носит ограниченный и неравномерный характер и зачастую сосредоточена на конечном продукте, т.е. РСП; д) отмечалось, что отделения на местах получают от различных подразделений штаб-квартиры нескоординированные и в некоторых случаях противоречивые сигналы, свидетельствующие о неглубоком понимании местных реальностей; е) признавалось, что подотчетность представителей носит размытый характер и при этом в системе нет единой структуры подотчетности; ф) высказывалось замечание, что оценки программ проводятся группами из страновых отделений или называемыми ими внешними оценщиками; и г) отмечалось, что качество оценок страдает из-за отсутствия объективности.

18. Чтобы усилить децентрализацию ЮНИСЕФ и решить проблемы подотчетности и транспарентности, в исследовании фирмы БАГ рекомендовалось уточнить роли и функции страновых и региональных отделений и подразделений штаб-квартиры и предлагалось придерживаться скоординированного подхода к обеспечению страновым отделениям поддержки программ и управления с более четким определением роли региональных отделений и региональных директоров как руководителей групп, консультантов и контролеров качества на местах.

19. В связи с этими замечаниями Группа по осуществлению этапа I проекта по структуре подотчетности проанализировала существующие структуры, роли и функции и представила Руководящему комитету Программы повышения эффективности системы управления (ППЭСУ) рекомендации по макроструктуре для ЮНИСЕФ. Затем эти рекомендации были доработаны Переходной группой, особенно в плане их возможного использования для совершенствования надзора и подотчетности, обеспечения децентрализации, уточнения роли штаб-квартиры и региональных отделений и поощрения коллективной работы в качестве стратегии расширения масштабов участия и повышения эффективности.

#### Приоритетное значение страновой программы

20. Как сообщалось в июне 1996 года в докладе о ходе осуществления ППЭСУ (E/ICEF/1996/AB/L.9), Руководящий комитет на своих заседаниях в апреле провел обзор предложений проектных групп по структуре, выступив в поддержку концепции придания страновой программе и децентрализованной структуре приоритетного значения при четком определении роли штаб-квартиры и региональных отделений, которая бы положительно дополняла, а не дублировала работу страновых отделений, находящихся на передовом рубеже.

#### Роль региональных органов

21. Руководящий комитет признал роль региональных отделений и региональных групп управления (РГУ) в определении региональных приоритетов, адаптации глобальных целей к реальностям стран и регионов и осуществлении контроля за работой страновых отделений. Кроме того, согласно его определению, роль РГУ заключается в поддержке разработки страновых программ и обеспечении учета региональных аспектов в глобальных процессах формулирования политики и стратегического планирования. Он уточнил роль региональных директоров как руководителей РГУ, несущих повышенную ответственность за деятельность по надзору за работой страновых отделений и их подотчетность, как лиц, контролирующих работу страновых представителей, и как лиц, которые в рамках взаимодействия с РГУ отвечают за подготовку страновых документов и РСП для представления их Совету.

### Роль штаб–квартиры

22. Руководящий комитет уточнил роль штаб–квартиры в обеспечении общего руководства, в которой отражены связи с системой Организации Объединенных Наций и директивная функция Исполнительного совета наряду с ответственностью за ведение стратегического планирования для всей организации, включая выделение финансовых ресурсов, планирование людских ресурсов и надзор за системой ЮНИСЕФ в целом. Штаб–квартира должна также обеспечивать руководство разработкой глобальных перспектив ЮНИСЕФ, учитывая опыт и вклад всех элементов системы ЮНИСЕФ и обеспечивая отражение этих глобальных перспектив в планировании, разработке политики и руководящих принципах управления и обеспечения качества. Руководящий комитет согласился также с тем, что программные функции, осуществляемые в Нью–Йорке, должны быть сосредоточены на установлении стандартов, на обеспечении руководства и передовых знаний по основным областям деятельности ЮНИСЕФ, на направлении деятельности по разработке политики составления программ и осуществлению стратегий и на распространении наиболее зарекомендовавших себя видов практики и накопленного опыта, предлагаемых как ЮНИСЕФ, так и внешними источниками.

23. На своем июньском заседании после ежегодной сессии Исполнительного совета Руководящий комитет просил небольшую группу в составе двух региональных директоров и старших сотрудников страновых отделений и штаб–квартиры изучить ключевые аспекты процесса составления страновых программ, включая надзор и контроль, четко определив роли и функции страновых отделений и роли, функции и вклад регионов и штаб–квартир. В рамках этого мероприятия предполагалось, что процесс составления страновых программ позволит максимально выявить проблемы и возможности внесения изменений в определение – и тем самым укрепления – связей и взаимоотношений в системе в целом. Такой анализ процесса составления страновых программ служит основой для предлагаемых изменений, которые приводятся в матричном виде ниже. Предлагаемые изменения подчеркивают приоритетное значение страновой программы и дают новое определение ролей, обязанностей и подотчетности страновых отделений, региональных отделений и штаб–квартиры не на основе создания новой иерархической структуры для системы управления на местах, а на основе более эффективного использования существующей организационной структуры в соответствии с рекомендацией, содержащейся в исследовании фирмы БАГ.

### Предлагаемые изменения процесса составления страновых программ

24. Основная посылка заключается в том, что предлагаемые изменения процесса составления страновых программ необходимо вводить поэтапно на протяжении нескольких лет по мере укрепления потенциала и совершенствования систем. Этапность осуществления будет зависеть также от региональных особенностей. Кроме того, существуют пять основных предпосылок, лежащих в основе предлагаемых изменений ролей и обязанностей: а) будут созданы новые системы для управления финансами, осуществления снабженческих функций, а также для совершенствования информационных технологий, управления информационными ресурсами; б) более четко будет определена подотчетность страновых представителей и будут установлены соразмерные уровни полномочий; не будет сколь–либо значительного дублирования полномочий региональных

директоров и штаб-квартир; с) будут созданы группы по вопросам управления в отделениях во всех местах их нахождения; РГУ и ГГУ мобилизуют новые ресурсы за счет использования потенциала способных сотрудников в поддержку страновых программ и введут для всех сторон более строгую систему подотчетности для консультационных услуг; д) наиболее эффективная с экономической точки зрения поддержка страновых программ на местах будет оказываться в самом регионе через региональное отделение и РГУ; региональный директор будет осуществлять более тщательный контроль за представителем и являться единственным лицом, разрешающим выпуск РСП; и е) штаб-квартира будет выполнять роль центра знаний, осуществляющего творческое руководство стратегическим планированием программ и способствующего совершенствованию руководящих принципов по техническим и процедурным вопросам, стандартов, показателей и наиболее зарекомендовавших себя программных методов в области контроля и оценки.

25. Краткое сравнение принятой в настоящее время практики и предлагаемых изменений в отношении трех программных функций – подготовки страновых программ, управления страновыми программами и контроля за ними и оценки программ – показывает, какое положительное значение будет иметь изменение ролей и обязанностей.

#### Подготовка страновой программы

26. Текущий процесс подготовки страновой программы требует от представителей получения многочисленных разрешений и санкций из штаб-квартиры наряду с проведением различных консультаций с региональными отделениями, например в отношении разработки стратегии программы. В связи с внедрением комплексного бюджета и обязательного плана управления страновой программой (ПУСП) в настоящее время процесс подготовки страновой программы предусматривает более жесткий и скоординированный подход к планированию, кадровому обеспечению и составлению бюджета программы.

27. Согласно предлагаемым изменениям, представители должны нести ответственность, при наличии соответствующих полномочий, за выработку соглашений с правительством относительно сферы охвата, типа и циклов страновой программы; рабочего плана ее подготовки; масштабов участия других партнеров, например учреждений Организации Объединенных Наций, двусторонних учреждений и НПО; и подготовки страновой стратегии, генерального плана операций, комплексного бюджета, ПУСП и РСП. Региональные директора осуществляют контроль за процессом подготовки программ, определяют потребности страновых отделений в помощи и направляют деятельность РГУ по оказанию поддержки и санкционированию подготовки стратегий страновых программ, страновых документов, РСП и ПУСП. Штаб-квартира устанавливает объем ассигнований из общих ресурсов, критерии дополнительного финансирования, наиболее зарекомендовавшие себя методы составления программных стратегий и планов, руководящие принципы подготовки стратегии и технических компонентов программ, ПУСП, определяют комплексный бюджет и осуществляют контроль за общим ходом работ в целях обеспечения соблюдения стандартов качества. Дополнительного изучения требуют вопросы, касающиеся того, в какой степени полномочия региональных директоров охватывают вопросы согласования комплексного бюджета .

### Управление программами и контроль за ними

28. В соответствии с существующей практикой управления программами и контроля за ними представитель отвечает также за управление всеми видами помощи, оказываемой данной стране со стороны ЮНИСЕФ. Представитель обращается за разрешением или санкцией в различные подразделения штаб-квартиры по поводу годовых планов и бюджетов по программам/проектам, некоторых аспектов размещения персонала, большинства видов деятельности, связанной с составлением заявок на поставки, предложений по проектам в отношении уже утвержденного дополнительного финансирования, представления донорам докладов о деятельности, финансируемой за счет дополнительных средств, предложений об утверждении Исполнительным советом "автономных" видов деятельности, финансируемых за счет дополнительных средств, и результатов, отраженных в ежегодном обзоре программ, проводимом совместно с правительством, и в годовом докладе. Этот процесс иногда приводит к появлению противоречивых указаний.

29. Предлагаемые изменения обеспечивают соответствие полномочий представителей их текущим обязанностям и их полную ответственность за те решения, которые относятся к установленной сфере их полномочий. Что касается управления страновыми отделениями, то представители должны: а) разрабатывать открытые и основанные на принципах широкого участия процессы, в соответствии с которыми ответственность конкретных сотрудников определяется на основе Принципов приверженности делу и поведения сотрудников; и б) создавать и возглавлять страновые группы по вопросам управления (СГУ), которые способствуют повышению качества принимаемых решений и созданию в отделениях установки взаимной ответственности за работу отделений. РГУ консультируют региональных директоров по вопросам, связанным с контролем за ходом осуществления страновых программ в каждом регионе и с распространением наиболее зарекомендовавшей себя практики. Такого рода изменения позволят штаб-квартире сосредоточить усилия на совершенствовании систем глобального мониторинга с точки зрения их использования внутри стран, дальнейшем развитии СУП, управлении новой централизованной финансовой системой, внедрении стандартов и наиболее зарекомендовавших себя методов управления и подготовки кадров и глобальном мониторинге хода осуществления программ и тенденций в расходовании средств.

### Оценка программ

30. Существующая в настоящее время практика оценки программ заключается в том, что представитель отвечает за составление графика, организацию и использование результатов оценок на страновом уровне в целях улучшения страновой программы.

31. Предлагаемые изменения сосредоточены на расширении возможностей страновых отделений в плане соответствия стандартам, обусловленным нынешними руководящими принципами, с тем чтобы организация стремилась к достижению еще более высокого уровня компетенции в оценке программ в рамках межурядческих "Руководящих принципов контроля, обзора и оценки оперативной деятельности". Изменения предусматривают также повышение ответственности РГУ за включение деятельности по оценке в страновые программы, расширение знаний о правах ребенка и программных стратегиях и развитие национального потенциала по обеспечению качества.

Региональный директор будет контролировать и консультировать представителя в целях постепенного достижения успешных результатов, например в повышении качества среднесрочных обзоров, а региональное отделение и РГУ будут предоставлять технические ресурсы. Штаб-квартира и регионы будут использовать страновые оценки для расширения получаемых и распространяемых организацией соответствующих знаний о положении детей и программах, для проведения ревизий в целях обеспечения качества и для учета убедительных результатов в функциях стратегического планирования. Штаб-квартира и регионы будут оказывать содействие отделениям на местах в уточнении стандартов и выявлении наиболее зарекомендовавших себя способов и методов совершенствования управления деятельностью в рамках страновых программ.

#### Вклад в повышение роли страновых программ

32. Изменение роли штаб-квартиры, региональных отделений и страновых отделений в отношении трех изложенных здесь основных программных функций позволит укрепить целостность системы ЮНИСЕФ через уточнение параметров полномочий различных элементов системы ЮНИСЕФ, обеспечив тем самым эффективную поддержку страновым отделениям. Новые процессы управления в регионах, основанного на принципе широкого участия, позволят в рамках организации максимально использовать в значительной степени не задействованный потенциал способных сотрудников для поддержки страновых программ. Ряд рабочих процессов в страновых и региональных отделениях и штаб-квартире будет рационализирован, упрощен или ликвидирован, в результате чего будет повышена эффективность. Региональные директора будут выполнять функции лиц, соответствующим образом ориентированных на осуществление контроля над представителями, с тем чтобы обеспечить их надлежащую подотчетность. Кроме того, региональные директора будут способствовать проведению прений в ГГУ, привнося в разработку политики региональные аспекты. Штаб-квартира и ГГУ сосредоточат свои усилия на деятельности по надзору и контролю за системой ЮНИСЕФ в целом, а Нью-йоркская группа по программам сможет выделить соответствующие ресурсы для поддержки страновых отделений в рамках разработки руководящих принципов для составления программ на высоком уровне, внедрения более приемлемых и полезных стандартов с учетом лучших методов программирования и более последовательного осуществления глобального мониторинга различных аспектов обеспечения качества страновых программ.

33. Приводимые ниже в матричном виде данные позволяют получить приблизительную картину предлагаемых изменений ролей и обязанностей страновых и региональных отделений и подразделений штаб-квартиры в отношении подготовки, осуществления, контроля и оценки страновых программ.

ЗАДАЧА	НАЫНЕШНЯЯ ПРАКТИКА	БУДУЩАЯ ПРАКТИКА	ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ЮНИСЕФ
<b>Подготовка страновой программы</b>			
1. Принятие решения о масштабе, типе и цикле страновой программы и плане работы.	Представитель в стране, в консультации с правительством, получает одобрение штаб-квартиры в Нью-Йорке после консультаций с региональным директором.	Представитель предлагает, а региональный директор утверждает масштаб, тип и цикл страновой программы. Представитель осуществляет подготовку плана работы и превращает его в жизнь.	<p>На страновом уровне</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Представитель получает возможность более эффективно и творчески реализовать на страновые потребности и приоритеты.</li> <li>Способствует улучшению подотчетности и транспарентности и обеспечивает более надежные гарантии качества.</li> </ul>
2. Формулирование стратегии страновой программы, подготовка документа по стране, бюджетов по программе и проектам и ПУСП.	Представитель проводит консультации с региональным отделением. Штаб-квартира в Нью-Йорке рассматривает эти документы.	Подготовка будет осуществляться представителем и СГУ. Содействие со стороны РГУ, рассмотрение ею вышеуказанных документов и их утверждение региональным директором. Группа штаб-квартиры по программам будет документировать и оценивать региональный/субрегиональный опыт деятельности в плане выполнения стандартов и содержания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение расходов на процесс программирования, благодаря чему высвобождаются ресурсы на осуществление.</li> <li>Повышение эффективности и результативности благодаря упрощению процедур и процессу СГУ.</li> </ul>
<b>Осуществление и контроль за ходом осуществления программы</b>			
3. Подготовка планов действий по программе и предложения относительно дополнительного финансирования.	Представитель осуществляет подготовку предложений, штаб-квартира утверждает их для последующего осуществления.	Региональный директор будет утверждать изменения в программе и бюджете, выходящие за рамки полномочий представителя. Штаб-квартира будет уделять основное внимание совершенствованию систем для оказания содействия контролю за ходом осуществления и использования информации для принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Более эффективное получение объективной информации и более эффективная информационная база для разработки стратегий информационно-пропагандистской деятельности и стратегий осуществления программы.</li> <li>Более быстрое наращивание потенциала правительства и других партнеров.</li> </ul>
4. Учет в бюджете по программе потребностей в помоицах в виде наличных средств, в поставках и оборудовании, технической помоици и информационно-пропагандистской поддержке.	Представитель уполномочен выполнять эти функции в различной степени и в различных рамках с одобрения разрешения различных подразделений штаб-квартиры.	Бюджет по программе включается в круг полномочий представителя. Региональный директор обеспечивает надзор, а РГУ осуществляет контроль за деятельность отдельных в стране на основе показателей. Штаб-квартира определяет стандарты, касающиеся управления и обеспечения качества, необходимую техническую информацию и руководящие принципы.	<p>На региональном уровне</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отражение региональной/субрегиональной перспективы в страновых программах.</li> <li>Высококореализтивное, неизменно эффективное (равномерное) использование региональных ресурсов и технической поддержки для страновых программ.</li> </ul>

ЗАДАЧА	НЫНЕШНЯЯ ПРАКТИКА	БУДУЩАЯ ПРАКТИКА	ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ЮНИСЕФ
5. Создание системы контроля за ходом осуществления программ и проектов на страновом уровне.	Представитель в координации с правительством и партнерами из НПО определяет нынешнюю практику контроля за ходом осуществления. Периодические обзоры осуществления страновой программы и расходов проводятся на страновом уровне и на уровне штаб-квартиры в Нью-Йорке. Представители и СТУ осуществляют эти системы на практике.	Штаб-квартира создает более совершенные финансовые системы, системы управления программами и системы контроля. ГУНИ, РГУ и СТУ укрепляют кадровый потенциал с целью использования этих систем. Региональное отделение и РГУ оказывают содействие наиболее эффективной практике, пропагандируют ее и организуют обмен передовым опытом. РГУ адаптирует глобальные стандарты и руководящие принципы. Представители и СТУ осуществляют эти системы на практике.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Создание системы надзора и утверждения, состоящей из одной инстанции в лице регионального директора.</li> <li>Укрепление информационной базы регионального отделения по программам и информационно-пропагандистской деятельности.</li> <li>Повышение эффективности процесса консультаций и совместного использования ресурсов РГУ в рамках региона и руководителем региональной группы директоров.</li> <li>Привнесение страновой и региональной перспективы в процесс разработки глобальной политики.</li> </ul>
Оценка программ	Хотя руководящие принципы оценки и существуют, они не применяются единогообразно, последовательно и в плановом порядке.	Представитель будет включать план оценки в ПУСП. СТУ будет отвечать за обеспечение технических и специальных знаний и опыта. Информация и результаты анализа будут поступать в информационную базу ЮНИСЕФ в РГУ и штаб-квартире. СТУ способствует укреплению потенциала местных партнеров/ учреждений.	<p>Нью-Йорк</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянный акцент на обеспечении качества, получения информации, необходимой для разработки политики, и стратегическом планировании и организационном планировании для страновых программ.</li> <li>Более избирательное и рациональное использование ресурсов штаб-квартиры в Нью-Йорке для поддержки информационно-пропагандистской деятельности и программирования в странах.</li> <li>Сокращение расходов штаб-квартиры в Нью-Йорке на поддержку оперативных аспектов координации со страновыми программами.</li> <li>Повышение компетентности в вопросах анализа и распространения наиболее эффективной практики и подходов к страновым программам, основанных на показателе "затраты-эффективность".</li> <li>Более эффективные стандарты и директивные указания в отношении программ и управления.</li> </ul>

СТУ - страновая группа по вопросам управления  
 ПУСП - план управления страновой программой  
 ШК - штаб-квартира  
 ОКГП - Объединенная консультативная группа по вопросам политики  
 НПО - неправительственная организация  
 ГУНИ - Группа по вопросам управления в Нью-Йорке  
 РГУ - региональная группа по вопросам управления

## В. Поддержание связей с национальными комитетами

### Справочная информация

34. Выполняя поставленную перед ней задачу, проектная группа по национальным комитетам сочтала проведение кабинетных исследований с процессом глобальных консультаций при участии признанных авторитетов в вопросах о положении детей, с тем чтобы определить ряд основополагающих принципов обеспечения эффективности, гибкости и результативности деятельности ЮНИСЕФ в XXI столетии. В ходе этого процесса группа рассматривала следующие вопросы: какие ожидания связываются в мире с ЮНИСЕФ в последующие 15-20 лет; какие изменения необходимо внести во взаимоотношения между национальными комитетами и ЮНИСЕФ, для того чтобы национальные комитеты добились оптимальной эффективности; каковы возможности мобилизации ресурсов и как лучше всего ее осуществить; и какой вид присутствия ЮНИСЕФ в наибольшей степени отвечает потребностям каждой конкретной страны?

35. Эти вопросы и их последствия для ЮНИСЕФ и национальных комитетов обсуждались вместе с национальными комитетами в рамках проведения серий консультаций. Доклады группы о ходе работы распространялись по мере ее осуществления, а заключительные рекомендации были представлены и обсуждены на ежегодном совещании национальных комитетов (20-24 мая 1996 года). Кроме того, основные выводы группы были представлены на сессиях Исполнительного совета в феврале и июне и обсуждены на межсессионных заседаниях в мае и сентябре 1996 года.

36. Консенсус, достигнутый в ходе вышеупомянутых дискуссий, лег в основу содержащихся в настоящем документе предложений о руководящих принципах взаимоотношений между ЮНИСЕФ и национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ и связанных с этим структуре и системе подотчетности.

### Руководящие принципы взаимоотношений между ЮНИСЕФ и национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ

37. Первый принцип касается взаимоотношений между национальными комитетами и ЮНИСЕФ. Процесс консультаций подтвердил, что национальные комитеты хотели бы иметь более тесные отношения с ЮНИСЕФ с сохранением своего нынешнего статуса независимых национальных НПО, созданных в соответствии с законодательством своих стран и полностью подотчетных своим исполнительным советам. Их взаимоотношения с ЮНИСЕФ впредь должны строиться на основе условий и положений, изложенных в Соглашении о признании. Для целей обеспечения подотчетности в плане соблюдения Соглашения о признании ЮНИСЕФ будет поддерживать связи с исполнительными советами комитетов через их председателей. Таким образом, национальные комитеты будут и впредь представлять ЮНИСЕФ в своих странах в рамках, предусмотренных в Соглашении о признании. Национальные комитеты содействия ЮНИСЕФ не будут создаваться в странах, где имеются отделения ЮНИСЕФ и утвержденные Исполнительным советом страновые программы.

38. В тех случаях, когда обстановка в стране будет требовать осуществления оперативных программ сотрудничества, ЮНИСЕФ будет действовать через отделение ЮНИСЕФ, а не через национальный комитет. В некоторых странах, для которых Исполнительным советом были утверждены страновые программы ЮНИСЕФ, могут быть существенные возможности для мобилизации на местах значительных средств. В таких случаях отделение ЮНИСЕФ может проводить мобилизацию средств для покрытия расходов на осуществление утвержденной страновой программы и всех или значительной части административных расходов по этому отделению. Такие отделения ЮНИСЕФ будут называться самофинансируемыми отделениями ЮНИСЕФ.

39. Второй принцип касается децентрализации. По всеобщему мнению, желательно, чтобы услуги и консультации были приближены к национальным комитетам; ввиду этого настоятельно рекомендуется, чтобы все национальные комитеты поддерживали контакты с Отделением ЮНИСЕФ в Женеве как единственной инстанцией, курирующей и регулирующей отношения с национальными комитетами. Это, однако, не означает, что национальные комитеты за рамками Европы будут лишены возможности поддерживать контакты с региональным отделением ЮНИСЕФ в их регионе. Но в настоящее время, когда 31 из имеющихся 38 национальных комитетов находится в Европе, принцип субординации, как представляется, будет наиболее эффективно соблюдаться, если все курирующие функции будут возложены на Отделение ЮНИСЕФ в Женеве. Комитеты, разумеется, будут также продолжать по мере необходимости поддерживать контакты с другими частями системы ЮНИСЕФ с целью обеспечения высокоэффективной деятельности.

40. Третий согласованный принцип касается значения подотчетности. ЮНИСЕФ в конечном итоге оценивается по результатам его деятельности в интересах детей, и в процессе достижения этих результатов высокая результативность деятельности должна быть очевидной во всех мероприятиях, проводимых от имени ЮНИСЕФ сотрудниками ЮНИСЕФ, персоналом национальных комитетов или добровольцами.

41. Однако для определения эффективности деятельности национальными комитетами и ЮНИСЕФ должны быть совместно разработаны основные рабочие показатели (ОРП), которые служили бы объективной основой для оценки эффективности деятельности. Стандарты и ОРП следует рассматривать в контексте стратегического плана, разработанного национальным комитетом и утвержденного его собственным исполнительным советом. Национальные комитеты в процессе разработки своих стратегических планов будут консультироваться с Отделением ЮНИСЕФ в Женеве. Национальные комитеты должны проводить оценку своей деятельности на основе согласованных стандартов и ОРП и принимать необходимые меры в тех случаях, когда результаты деятельности не соответствуют установленным стандартам.

42. Оценка результатов деятельности национальных комитетов будет проводиться на годовой основе Отделением ЮНИСЕФ в Женеве в соответствии с согласованными ОРП и стандартами. Отделение ЮНИСЕФ в Женеве должно будет принимать необходимые меры в тех случаях, когда, согласно оценке, деятельность национальных комитетов не соответствует согласованным стандартам или когда не соблюдаются условия и положения Соглашения о признании.

43. Рекомендуется, чтобы проверка национальных комитетов и впредь проводилась независимыми аудиторскими фирмами, но в соответствии с общими рамками, позволяющими проводить сопоставление между комитетами. Эти рамки должны быть разработаны совместно ЮНИСЕФ и представителями национальных комитетов под руководством Отделения ЮНИСЕФ в Женеве.

44. Четвертый принцип касается установления более тесных взаимоотношений без ущерба для автономии национальных комитетов. В условиях, когда сам ЮНИСЕФ все более широко применяет групповой подход в качестве основной стратегии управления людьми и осуществления задач в будущем, предполагается, что ЮНИСЕФ и национальные комитеты будут обеспечивать возможности для участия их соответствующего персонала в совместной деятельности при решении вопросов, представляющих взаимный интерес. Национальные комитеты будут и впредь сохранять и развивать существующие механизмы консультаций, такие, как Постоянная группа и Ежегодное совещание, для обеспечения большей эффективности и лучшей координации.

45. Рекомендуя строить дальнейшие отношения между ЮНИСЕФ и национальными комитетами на основе вышеупомянутых принципов, секретариат считает, что есть возможности для повышения эффективности деятельности национальных комитетов в интересах детей и преодоления имеющихся

недостатков в регулировании взаимоотношений. Предлагаемые изменения имеют весьма ограниченные организационные последствия, однако существенно повлияют на то, как осуществляется деятельность. Они предполагают изменения в поведении и в рабочих процессах как национальных комитетов, так и ЮНИСЕФ и большую совместную приверженность высокоэффективной деятельности в интересах детей.

46. Применение изложенных выше принципов будет непосредственно способствовать решению следующих вопросов, затронутых в докладе БАГ:

"Более активное руководство деятельностью национальных комитетов способствовало бы укреплению контроля ЮНИСЕФ за его сферой коммуникации. (Р.IX-21). ЮНИСЕФ должен быть наделен объективной контрольной функцией в отношении национальных комитетов в контексте внешних связей: обеспечить удаление надлежащего внимания вопросам информации и мобилизации средств; высвободить время в рамках ОПО [Отдел поздравительных открыток и связанных с ними операций], чтобы сосредоточить внимание на основных вопросах и коммерческой деятельности. ЮНИСЕФ обеспечивал бы национальным комитетам более эффективное руководство, не подрывая их автономии. (IX-24)".

47. ЮНИСЕФ считает, что изложенные выше функции, как и рекомендовалось, должны выполняться одной курирующей инстанцией, но что менее централизованный подход в большей мере отвечает будущим потребностям как национальных комитетов, так и ЮНИСЕФ в целом. Ввиду этого секретариат ЮНИСЕФ одобряет наметившийся консенсус в отношении того, что за курирование отношений с национальными комитетами должно отвечать Отделение ЮНИСЕФ в Женеве.

48. В докладе БАГ содержатся также обширные замечания по вопросам, касающимся мобилизации средств. Внешние консультанты ЮНИСЕФ по вопросам прибыльности продажи поздравительных открыток и других изделий разработают дополнительные рекомендации, которые будут рассмотрены позднее.

### III. ПРОЕКТ РЕКОМЕНДАЦИИ

49. Исполнительный директор рекомендует Исполнительному совету принять следующий проект рекомендации:

Исполнительный совет,

рассмотрев "Доклад о ходе работы по повышению эффективности системы управления: рекомендация относительно роли страновых и региональных отделений и штаб-квартир и ответственности за регулирование отношений с национальными комитетами" (E/ICEF/1996/AB/L.13),

одобряет:

а) предлагаемую направленность изложенных в докладе изменений в роли страновых и региональных отделений и штаб-квартир;

б) будущую роль национальных комитетов содействия ЮНИСЕФ, комплексную общесистемную стратегию ЮНИСЕФ по регулированию этих отношений в духе партнерства, а также соответствующую организационную структуру и распределение обязанностей.

Приложение**МЕРЫ, ПРИНЯТЫЕ В СВЯЗИ С ИССЛЕДОВАНИЕМ, ПРОВЕДЕНИЕМ КОМПАНИЕЙ "БУЗ · АЛЛЕН И ГАМИЛЬТОН"**

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
Миссия и чрезвычайные ситуации	
Пересмотреть общую миссию и еще раз проанализировать чрезвычайные ситуации в контексте миссии, как того требуют задачи реформы деятельности Организации Объединенных Наций и рост числа чрезвычайных ситуаций.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Заявление с изложением миссии ЮНИСЕФ утверждено Исполнительным советом на сессии, состоявшейся в январе 1996 года.</li> </ul>
Четко определить характер роли ЮНИСЕФ в чрезвычайных ситуациях - альтернативы включают выбор конкретной функциональной роли или установление призыва в отношении расходов на протяжении ряда лет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Документ, в котором были изложены миссия и стратегия ЮНИСЕФ в чрезвычайных ситуациях, был представлен на сессии Исполнительного совета в январе 1996 года. В июне 1996 года Совету был представлен последующий документ о концепции чрезвычайных мероприятий ЮНИСЕФ, за которым последует документ, который должен быть представлен Совету в январе 1997 года и который будет касаться роли ЮНИСЕФ в чрезвычайных ситуациях, его срavnительных преимуществ, вопросов координации и других оперативных вопросов, включая соотношение между долгосрочной помоющей в целях развития и чрезвычайной помоющей. Подписан Меморандум о взаимопонимании (МВ) с УВКБ, в настоящее время переговоры по МВ ведутся с МПП и ВОЗ.</li> </ul>
Повысить оперативную эффективность деятельности в чрезвычайных ситуациях на основе повышения готовности, более активного размещения персонала, укрепления страновой поддержки и повышения эффективности с точки зрения затрат.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Мероприятия по обеспечению готовности включают разработку форматов плана мероприятия по обеспечению готовности (апробированных в регионе Восточной и Южной Африки (РВЮА); анализ системы раннего предупреждения и уязвимости (РВЮА и регион Западной и Центральной Африки); постоянную разработку руководящих принципов обеспечения готовности, касающихся безопасности, коммуникации и странового программирования.</li> <li>* Учреждение базирующегося в Нью-Йорке Оперативного центра для обеспечения координированной связи ПК с отделениями в странах, где имеют место чрезвычайные ситуации.</li> <li>* Обзор оперативных процедур (администрации, финанс., персонал, снабжение), инициированный с целью повышения оперативной эффективности и эффективности с точки зрения затрат в чрезвычайных ситуациях.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Более четкое определение обязанностей и компетенции в отношении осуществления операций и деятельности в чрезвычайных ситуациях. Создание и учебная подготовка групп быстрого развертывания для использования в чрезвычайных ситуациях - члены этих групп уже задействовались в целом ряде случаев. Хранение резервного запаса материалов на складе в Копенгагене. Подписание резервных соглашений с организациями-партнерами по оперативной деятельности.</li> <li>* Изменение рабочих процессов, касающихся выделения средств в чрезвычайных ситуациях, и создание системы авансирования программы с целью обеспечения большей гибкости наряду с сохранением пологачности.</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
<b>Финансовые системы</b>	
<p>Включить элемент "транспарентности" в систему ценностей ЮНИСЕФ; нормой исполнения для сотрудников должна стать проверка не только вопросом "верно ли?", но и вопросами "ясно ли?", "доступно ли?", "можно ли наглядно продемонстрировать?".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Внедрение во всей системе ЮНИСЕФ системы обеспечения качества. Создание гибкой группы, которая будет оказывать консультативную помощь по следующим вопросам: как сделать обеспечение качества неотъемлемой частью функционирования каждого подразделения, как определить приоритеты в области установления стандартов, как осуществлять поиск наиболее эффективной практики за рамками организации и составлять план действий? Стандарты должны разрабатываться не только в отношении результатов деятельности в интересах детей, но и в отношении рабочих процессов и поведения.</li> </ul>
<p>Включить понятия транспарентности и отчетности в систему процедур и в число критерии изменения организаций, например обеспечить разделение обязанностей по бухгалтерскому учету, ответственности за остаток наличных средств и т.п.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Проведение исследования систем управления финансами, которое должно дать рекомендации относительно четкого распределения функций, связанных с управлением финансовой деятельности и действиями, включая объединенную финансовую систему, применяемую во всей системе ЮНИСЕФ.</li> </ul>
<p>Устранит двойное финансовое планирование; интегрировать бюджеты по программам и административные бюджеты для строевых отделений; разработать более аналитичную процедуру финансового планирования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В настоящее время осуществляется последующая деятельность в контексте предложений относительно сводного бюджета. Сводный бюджет был подготовлен для штаб-квартиры и региональных отделений; были также принятые меры для обзора рекомендаций по страновым программам (РСП), которые будут направлены Исполнительному комитету в 1997 году в рамках сводного бюджета. Это означает, что в дополнение к предлагаемым уровням помощи по программам рассматриваются и планируются дополнительные структуры оказания поддержки программам, управлению и администрации в качестве составной части страновой программы. Вперед на весь период цикла страновой программы официально устанавливается связь между бюджетом по страновым программам и бюджетом по административному обслуживанию и поддержке программ. В рамках организации продолжается обсуждение путей совершенствования этого процесса, а официальные консультации с участием членов Исполнительного совета состоятся в текущем году спустя некоторое время.</li> </ul>
<p>Повысить транспарентность в процессе представления Исполнительному совету сложных бюджетов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Согласование бюджетных методологий и их представление ПРООН, ЮНИСЕФ и ЮНФПА на рассмотрение соответствующих исполнительных советов для внедрения к январю 1998 года.</li> </ul>
<p>Усовершенствовать процесс финансового планирования и отчетности по глобальным фондам.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Глобальные фонды общих ресурсов были ликвидированы, за исключением фондов для чрезвычайных программ, в отношении которых имеются весьма четкие руководящие принципы.</li> </ul>
<p>В сотрудничестве с УИР усовершенствовать информационные системы на местах и в штаб-квартире с целью содействовать представлению данных с мест, закрытию финансовых ведомостей в штаб-квартире и т.п.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Разрабатывается новая центральная финансовая система, которая: а) будет оказывать поддержку сводным бюджетам, обеспечивать большую транспарентность в отчетности и ускорит закрытие счетов; б) может использоваться в любом месте для получения самой последней информации, необходимой для принятия решений и оценки имеющихся ресурсов и тенденций; в) предусматривает введение данных местными отделениями через Систему управления программами (СУП).</li> <li>* Внесение в Глобальную систему обслуживания местных отделений промежуточных изменений, упрощающих проверку счетов благодаря автоматическому выявление несоответствий.</li> <li>* УИР принимаются меры с целью расширения возможностей глобальной коммуникации. Возможность коммуникации и доступ к широкомасштабным сетям данных стала для организаций одним из стратегических приоритетов, как и было рекомендовано в ряде проектов по повышению эффективности системы управления и в исследовании по информационной технологии (ИТ).</li> </ul>
<b>Финансовые системы (продолжение)</b>	
<p>Видоизменить организационную структуру штаб-квартиры с включением в ее круг ведения всех функций по отчетности; всего финансового планирования в рамках Отдела финансового управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Связанные с бюджетом функции Секции по статистике программами Отдела по программам и Административного управления были переданы Отделу финансового управления, который сейчас называется Отделом финансового и административного управления. Были переданы следующие функции Секции по статистике программами: информация по бюджету в РСП; документы, касающиеся бюджета на двухгодичный период; утверждение бюджета; контроль и наблюдение за исполнением бюджета по программам; система и процедуры бюджета по программам и подготовка кадров по бюджетному процессу.</li> </ul>
<p>Создать на местах потенциал, позволяющий выполнять операции и осуществлять контроль за ними.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Разрабатывается СУП, в которой особое внимание будет уделяться осуществлению операций и контроля за ними.</li> </ul>
<p>Обеспечить осуществление политики, касающейся предоставления</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Разрабатывается СУП, которая с целью улучшения надзора будет включать отчетность об</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ		ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
Снабжение		
<p>Более эффективно подключать Отдел снабжения к проведению полевых операций ЮНИСЕФ, а не "выделять его" во внешнюю, саморфинансирующуюся, полукоммерческую операцию.</p> <p>Вкладывать средства в проведение системного анализа и реорганизацию деятельности в интересах повышения производительности, сокращения сроков исполнения и повышения эффективности с точки зрения затрат, важным элементом будет являться решение вопросов управления информационными ресурсами.</p> <p>Разработать оперативную политику, предусматривающую приоритетное обеспечение высокой эффективности функционирования с точки зрения уровней обслуживания получателей услуг в рамках чрезвычайных операций ЮНИСЕФ и страновых организаций содействия ЮНИСЕФ до переключения внимания на более широкую базу потребителей.</p> <p>Организовать более совершенный контроль для обеспечения постоянной "осведомленности" о степени удовлетворения потребителей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Первоначальные предложения по результатам внешнего исследования, посвященного снабженческой деятельности в ЮНИСЕФ, предполагают: а) централизацию процесса принятия решений и отчетности в отношении вопросов снабжения и передачи этих функций на места;</li> <li>б) расширение местного потенциала и специальных знаний в области управления материальными запасами; с) расширение доступа местных отделений к информации о вариантах закупок во всем мире и эффективности затрат на покупку того или иного товара; д) укрепление производственного потенциала в Коленгагене в целях передачи местным отделениям специальных знаний о разработке спецификаций, производстве, калькуляции расходов, стандартах и гарантиях качества.</li> <li>* Второе исследование, посвященное управлению товарно-материальными запасами, преследует цель подготовить рекомендации в отношении деятельности системы управления товарно-материальными запасами/внести изменения в эту систему, включая связанные со снабжением аспекты планирования, обработки заказов, складирования, упаковки и доставки, с тем чтобы а) обеспечить оптимальное обслуживание программ; б) разработать стратегию в области товарно-материальных запасов, включая определение инвестиционных издержек Отдела снабжения и потребителей; с) сократить сроки реагирования применительно как к чрезвычайным, так и регулярным операциям; д) пересмотреть процедуру планирования в области материально-технического снабжения в отношении получаемых и поставляемых предметов снабжения;</li> <li>е) установить критерии в отношении хранения материальных запасов на складах; ф) пересмотреть уровень запасов предметов для использования в чрезвычайных ситуациях в целях обеспечения оптимальных сроков реагирования; и г) установить стандарты исполнения.</li> </ul>	
<p>Структура</p> <p>Рассмотреть вопрос о назначении заместителя Директора-исполнителя для выполнения внутренних руководящих административных функций на уровне сотрудника самого высокого звена, сохранить внешнюю ориентацию функций Директора-исполнителя.</p> <p>Повысить значимые и усовершенствовать порядок подотчетности подразделений, занимающихся людскими ресурсами и поздравительными открытиками, подчинив их помонитору Директора-исполнителя.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Группа по вопросам управления Нью-Йоркского отделения, возглавляемая одним из заместителей Директора-исполнителя, была создана в июне 1996 года, и на нее была возложена ответственность за эффективную и лояльную функционирование штаб-квартиры и обеспечение междуотделоческой координации между отделами в Нью-Йорке. Глобальная группа по вопросам управления, возглавляемая Директором-исполнителем, которая будет учреждена в сентябре 1996 года, будет нести ответственность за обеспечение руководства и управления в связи с текущим осуществлением и интеграцией ЮНИСЕФ во всем мире.</li> <li>* Два заместителя Директора-исполнителя будут оказывать поддержку Директору-исполнителю в обеспечении выполнения функций Канцелярии, а также будут контролировать деятельность директоров отделов в штаб-квартире.</li> <li>* Использование гибких по составу групп в целях освоения передовых знаний, опыта и привлечения талантливых сотрудников в рамках ЮНИСЕФ и вне Фонда должно стать ключевым механизмом в деле выполнения задач по разработке стратегий в будущем.</li> <li>* Стратегия в области людских ресурсов, позволяющая прояснить роль и ответственность подразделений по управлению людскими ресурсами во всех отделениях ЮНИСЕФ.</li> <li>* Ожидается получение результатов внешнего исследования, посвященного изменениям в структуру отчетности.</li> </ul>	
<p>Структура (продолжение)</p> <p>Создать группу надзора, включая функции внутренней ревизии, а также "надзора на местах", для обеспечения надежности отчетных данных об исполнении.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Создается организационный потенциал для обеспечения гарантии качества, который позволит установить стандарты качества во всех аспектах работы и создать механизмы контроля для оценки их применения.</li> </ul>	

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Управление внутренней ревизии было укреплено за счет дополнительных финансовых средств и людских ресурсов, выделемых на двухгодичный период 1996-1997 годов, как было согласовано в ходе сессии Исполнительного совета в апреле 1996 года.</li> <li>* Представители в странах стали подотчетны региональным директорам, с тем чтобы повысить эффективность отчетности и контроля, а также создать более управляемую и реалистичную структуру надзора.</li> </ul>
Выделить организационное подразделение по управлению на местах в самостоятельный образование, включающее структурные единицы по регионам, вопросам поставок, чрезвычайных ситуаций, оценок и исследований, данных и статистики и программной информации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Предложение о создании группы по вопросам управления на местах не согласуется с принципом децентрализованной организации, с основным содержанием страновых программ и с четко определенными ролями штаб-квартиры и региональных отделений, которые повышают эффективность оперативной работы страновых отделений, а не дублируют ее. Это предложение не согласуется с идейей упорядочения функций в штаб-квартире, поскольку его реализация приведет к появлению еще одного ненужного бюрократического слоя в организационной структуре, имеющей функции и работу обязанности, аналогичные тем, которые имеют региональные отделения и совершенствование управленической деятельности на местах за счет существующих местных структур.</li> </ul>
Полагаться на то, что региональные представители будут играть роль руководителей групп и консультантов и обеспечивать контроль качества в группе управления, будучи наделены широкими полномочиями, не позволяющими им лишь принимать решения за страновых представителей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Создаются региональные группы по вопросам управления в целях представления рекомендаций по вопросам политики, стратегии, распределения людских и финансовых ресурсов; в целях контроля за осуществлением и решением вопросов, связанных с обеспечением качества; и в целях оценки полученных результатов и приобретенного опыта на региональном уровне. Регионы должны взять на себя ответственность за представление Совету РСП. Контроль за деятельность представителей в странах будет осуществлять региональные директора.</li> </ul>
Перераспределить функции сотрудников географических секторов с их переносом руководителю группы регионов и управления на местах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Выполняемые ныне географическими группами функции, непосредственно связанные с оказанием поддержки страновым программам, должны быть переданы регионам, включая представление Совету РСП. Отдел по программам в штаб-квартире должен сохранить возможности для разработки стратегической базы географических знаний о региональном разнообразии и мер реалирования в рамках программ. Региональные группы по вопросам управления должны представлять рекомендации по вопросам политики, стратегии, распределения людских и финансовых ресурсов; контроля по вопросам осуществления, распределения, связанных с обеспечением качества; и оценивать полученные результаты и приобретенный опыт на региональном уровне. Представители в странах должны представлять доклады региональным директорам и участвовать в деятельности региональных групп по вопросам управления в качестве их членов.</li> </ul>
Сохранить подразделение по программным стратегиям и разработке программ в штаб-квартире.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Программные функции, выполняемые в штаб-квартире, позволяют получить с помощью самых современных средств информацию об основной коммерческой деятельности ЮНИСЕФ; они определяют разработку программной политики и стратегии, которые отражают связи с системой Организации Объединенных Наций и руководство со стороны Исполнительного совета, и позволяют собирать и распространять в глобальном масштабе информацию о накопленном опыте и извлеченных уроках как в ЮНИСЕФ, так и вне Фонда.</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
<b>Структура (продолжение)</b>	
Создать единое подразделение внешних связей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Создан единый Отдел коммуникации, включающий группы по выпуску публикаций по программам и издания "Facts for Life" ("Факты для жизни"), а также бывший Отдел информации.</li> </ul>
Повысить заметность и значимость отношений с руководством национальных комитетов и неправительственными организациями (НПО).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* На Отделение в Женеве были возложены функции координационного центра, который регулирует отношения с национальными комитетами. Проводится дополнительная работа в целях определения конкретных функций, рабочих процессов и механизмов в целях эффективного регулирования этих отношений.</li> <li>* Ответственность за регулирование отношений с неправительственными организациями во всем мире будет возложена на Отдел по программам.</li> </ul>
Повысить эффективность систем финансирования и информации на основе более целенаправленной программы деятельности группы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Последующие мероприятия по результатам внешних исследований, посвященных вопросам управления финансами и информацией, будут сосредоточены на создании более эффективной и транспарентной финансовой системы наряду с такой стратегией в области ИТ, которая позволяет удовлетворять коммерческие потребности ЮНИСЕФ.</li> </ul>
<b>Отчетность и эффективность с точки зрения затрат</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В январе 1996 года Координационным комитетом Программы повышения эффективности были приняты стандарты для сотрудников, содержащиеся в Руководящих принципах приверженности делу и поведения сотрудников ЮНИСЕФ, включающие принцип "Мы обязуемся ответственно подходить к использованию ресурсов ЮНИСЕФ, зная, что нам поручено бережно относиться к ним и расходовать их рационально". Консультативные советы персонала вместе с Отделом льдоских ресурсов проводят работу по обеспечению того, чтобы эти стандарты и принципы были интегрированы в рабочую практику в рамках ЮНИСЕФ.</li> <li>* Совершенствование деятельности в области ревизорского контроля в штаб-квартире позволит контролировать осуществление в рамках всего Фонда Руководящих принципов приверженности делу и поведения сотрудников ЮНИСЕФ в Фонде новой системы ценности, основанной на этих принципах.</li> <li>* Создается консультативная группа, которая будет представлять рекомендации о том, как интегрировать деятельность по обеспечению качества в повседневную работу каждого подразделения, как выявлять приоритеты для установления стандартов, которые должны будут соблюдать сотрудники, как выявлять наилучшие практические методы ведения деятельности в фонде Фонда и подготовить план действий. Стандарты, которые предстоит определить, будут связаны не только с тем, какие результаты достигнуты в интересах детей, но и с рабочими процессами и поведением сотрудников.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Стратегия в области льдоских ресурсов предполагает внедрение механизмов и показателей оценки эффективного управления, включая оценку деятельности сотрудников руководящего звена, подразделений и самооценку. Будут также внедрены новые подходы, позволяющие избавиться от услуг сотрудников, показатели работы которых ниже установленных стандартов.</li> </ul>
Обеспечить, чтобы принципы отчетности подкреплялись процедурами оценки, привлечение к службе и вознаграждения. Выдавать оценки сотрудникам, которые не способны ценить это доверие на любом уровне.	

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
<b>Программирование</b>	
Сосредоточить внимание технических консультантов штаб-квартиры на сохранении специалистов и разработке политики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Роль штаб-квартиры будет заключаться в том, чтобы обеспечивать общее директивное руководство, отражающее связи с системой Организации Объединенных Наций и руководящую деятельность Исполнительного совета, который несет ответственность за стратегическое планирование и надзор в рамках организаций в целом. Занимающиеся вопросами программ подразделения в штаб-квартире обеспечат руководство в деле ознакомления с самыми последними достижениями, имеющими самое непосредственное отношение к основной коммерческой деятельности ЮНИСЕФ; они будут направлять деятельность по разработке политики осуществления программ и стратегий, и собирать и распространять во всем мире информацию о накопленном опыте и извлеченных уроках как в ЮНИСЕФ, так и вне Фонда.</li> </ul>
Повысить приоритетность и ускорить создание Международного центра развития ребенка; интегрировать эту деятельность в процесс стратегического планирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В настоящее время рассматривается в контексте общего обзора деятельности по расширению знаний в местах расположения штаб-квартир.</li> </ul>
Технические консультанты не определяют приоритеты действий на местах; этим должна заниматься организационная структура управления на местах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Разрабатывается подход более стратегического характера к роли технических советников в штаб-квартире, причем в плане оперативной деятельности основное внимание уделяется деятельности на страновом уровне, и технические советники в штаб-квартире в большей степени сосредоточивают свою деятельность на накоплении и использовании знаний в рамках Фонда и представлении рекомендаций в отношении реализации политики.</li> </ul>
Увеличить число элементов контроля за отчетностью представителей в странах с помощью структуры управления на местах, включая Группу по региональному надзору, в том числе подразделение внутренней ревизии.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Представители в странах стали подотчетны региональным директорам в целях совершенствования отчетности и надзора, а также создания более управляемой и реалистичной структуры надзора.</li> <li>* Регионы будут нести ответственность за разработку и представление Совету РСП, что позволит повысить эффективность контроля и качества.</li> <li>* Совершенствование деятельности в области ревизорского контроля и оценки в штаб-квартире позволит также повысить эффективность контроля за показателями работы в рамках всей организации.</li> </ul>
Сократить сроки процесса планирования страновых программ; сократить издержки и обеспечивать своевременность исполнения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Разработана СУП, включающая механизм, позволяющий обеспечить ответственность представителей за принимаемые ими решения о распределении ресурсов, которые могут быть легко определены региональными отделениями и в штаб-квартире.</li> <li>* Ответственность за разработку и представление Совету РСП будет передана от географических групп в штаб-квартире в регионы, что упростит и сократит общий процесс, приведет к снижению расходов и обеспечит более своевременное представление документов.</li> </ul>
Повысить гибкость на среднесрочном этапе программ на основе активного использования среднесрочных и годовых обзоров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В настоящее время пересматривается процесс планирования в области управления страновыми программами, включая стандарты ежегодных обзоров деятельности в области управления.</li> <li>* Группы по вопросам управления в страновых отделениях несут ответственность за проведение на постоянной основе оценки эффективности страновых программ и деятельности по реализации планов и целей этих программ. Региональные отделения несут ответственность за контроль за деятельность страновых отделений.</li> </ul>
Рассмотреть вопрос о составлении планов по программам чаще, чем раз в пять лет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* СУП является управлением инструментом, применяемым в целях планирования программ/проектов, который облегчает регулярный обзор программных планов с учетом потребностей стран.</li> </ul>
<b>Программирование (продолжение)</b>	
Объединить функции контроля (сбора данных) всех подразделений штаб-квартиры.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Функции и рабочие процессы Группы по проведению обзора программ будут пересмотрены, включая мероприятия в области контроля и обеспечения данных по программам, с тем чтобы упорядочить контрольные функции и сократить число профиль, направляемых в местные отделения.</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
Разработать формы контроля, в рамках которых признавались бы оперативные сложности работы ЮНИСЕФ, включая влияние вклада правительства и НПО на получаемые результаты.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* СУП включает в себя компонент оказания помощи программам, в рамках которого регистрируется помощь, оказываемая правительством и неправительственным организациям со стороны ЮНИСЕФ в целях контроля. В компоненте СУП, связанном с планированием работы в рамках проектов и отчетностью, можно предусмотреть возможность включения мероприятий и мер, не финансируемых из бюджета ЮНИСЕФ. Сюда относятся мероприятия правительства и неправительственных организаций в рамках совместных программ и проектов.</li> </ul>
Опираться на опыт регионов при использовании в процессе страновых оценок нового элемента - принципа сбалансированности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Создаются региональные группы управления в целях оценки результатов и накопленного опыта на уровне регионов.</li> <li>* Представители в странах стали подотчетны региональным директорам в целях повышения эффективности отчетности и контроля, а также создания более управляемой и реалистичной структуры надзора.</li> </ul>
Продолжать работу над созданием базы данных о приобретенном опыте и расширять ее использование на местах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* База данных, содержащая результаты оценки, которая включает резюме оценки результатов и накопленного опыта, распространяется в рамках всей организации на КД-ПЗУ. Местные отделения несут ответственность за непрерывное обновление данных о накопленном опыте по результатам проведенных оценок и исследований. Рассматривается вопрос об интеграции базы данных о результатах оценки в СУП. Совершенствуется деятельность в области управления информацией как один из ключевых аспектов работы всех отделений ЮНИСЕФ.</li> </ul>
Глобальные цели	
Разработать процедуры для непрерывного осуществления сотрудничества в области определения целей; регионы должны координировать вклад стран в интересах поддержания диалога со штаб-квартирой.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Основополагающим принципом структуры ЮНИСЕФ является центральная роль страновой программы, что позволяет обеспечить управление самыми разнообразными мероприятиями во всем мире и реагирование на изменяющиеся условия. Анализ положения в стране должен стать основой процесса определения приоритетных стратегий в рамках страновых программ.</li> </ul>
Разрабатывать целевые показатели на основе анализа имеющихся технических возможностей и оптимальных вариантов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* На глобальном, региональном и страновом уровнях создаются группы по вопросам управления, которые будут представлять рекомендации в отношении направленности глобальных и региональных программ, определения целей и стратегического планирования.</li> </ul>
С самого начала устанавливать дифференцированные целевые показатели, с тем чтобы признать различия в исходных позициях стран, а не требовать установления специальных льготных условий.	
Прекратить использование глобальных фондов (программных фондов для достижения целей на 90-е годы) персоналом штаб-квартиры.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Глобальные фонды, на смену которым пришли общие ресурсы, поэтапно ликвидируются, за исключением чрезвычайных фондов программ. Существующие руководящие принципы Чрезвычайного фонда программ предусматриваются в целях учета а) необходимости выделения финансовых ресурсов на глобальные чрезвычайные потребности в областях координации, безопасности, коммуникации и информации и в других областях; и б) рационализации процедур выделения ресурсов.</li> </ul>
Четко сформулировать принципы распределения средств из глобальных фондов среди отделений на местах и обеспечить транспарентное осуществление этих принципов.	
Требовать представления ясных отчетов об использовании ассигнований из глобальных фондов на деятельность по достижению целей.	
Людские ресурсы	
Сосредоточить внимание на решении проблем тяжелого положения в этой области, восстановить комплексный характер ключевого процесса развития людских ресурсов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ключевые процессы в области управления людскими ресурсами претерпели изменения, что привело к ускорению процессов обработки заявлений на получение различных выплат, а также процессов набора, размещения и увольнения сотрудников. Предусматривается проведение обзоров в области политики на основе критерииев, в соответствии с которыми процессы в области управления людскими ресурсами должны быть справедливыми, предсказуемыми, всеобъемлющими, увязанными с показателями заслуг и качества работы, транспарентными и гибкими.</li> </ul>

<b>РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ</b>	<b>ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ</b>
Свести к минимуму процесс пересмотра должностей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Стратегия в области людских ресурсов предполагает преобразование Отдела кадров в стратегическое подразделение и идентификацию ролей, отчетности и компетенции в области управления людскими ресурсами во всех отделениях в ЮНИСЕФ.</li> </ul>
Пересмотреть политику ротации; ограничить число требующихся переходов; в случае необходимости, производить их, ограничиваясь предоставлением незначительного числа специальных льгот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Новая комплексная процедура составления бюджета позволяет проводить типичный обзор должностей в ходе подготовки страновой программы и вносить изменения в ходе среднесрочных обзоров. Это приведет к сокращению масштабов постоянного пересмотра должностей.</li> <li>* Новая стратегия в области людских ресурсов предполагает обеспечение ротации сотрудников, набираемых на международной основе, и внедрение механизма ротации сотрудников, набираемых на местах. Сотрудники по проектам, управляемым на местном уровне, не подлежат ротации.</li> </ul>
Упростить процесс найма международных сотрудников категории специалистов; свести к минимуму число случаев временного тщательного оценивания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Новая стратегия в области людских ресурсов предполагает пересмотр политики и рабочих процессов в том, что касается набора, размещения, продвижения по службе, ротации и увольнения сотрудников.</li> <li>* Новая стратегия в области людских ресурсов предполагает рассмотрение предложения о том, чтобы не узывать класс должности с выслугой лет, в целях должного признания заслуг сотрудников и обеспечения большей гибкости при их трудоустройстве.</li> </ul>
Продоводить тщательную оценку работы всех сотрудников; принимать соответствующие меры в отношении сотрудников, не выполняющих свои обязанности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Совершенствуется процесс оценки и обзора показателей работы, и на экспериментальной основе применяются новые типы оценки, такие, как оценка с использованием 360-градусной шкалы, групповая оценка и самооценка.</li> <li>* Проводится обзор систем поощрения и наказания, включая внедрение новых подх-лов, позволяющих избавляться от сотрудников, не справившихся со своими обязанностями, за счет процесса оценки и механизмов выхода сотрудников в отставку.</li> </ul>
Четко сформулировать возможности повышения персоналом своей квалификации и пути проливания по службе, особенно в отношении персонала категории общего обслуживания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Внедряется система набора сотрудников на должности помощников, аналогичная системе набора молодых сотрудников категории специалистов, однако будет поощряться замещение должностей сотрудников категории специалистов высококвалифицированными сотрудниками категорий общего обслуживания, национальными сотрудниками и подчиненными кандидатами.</li> </ul>
Увязать учебные программы с потребностями в соответствующих кадровых навыках.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Функционирование системы развития карьеры в ЮНИСЕФ предполагает увязку профессиональной подготовки и совершенствование профессиональных качеств сотрудников с конкретными направлениями развития карьеры и контрактным статусом.</li> <li>* Новая стратегия в области людских ресурсов предполагает расширение компетентности сотрудников, организацию курсов по развитию навыков руководства и создание соответствующих механизмов, а также развитие навыков управления программами, совершенствование профессиональных качеств сотрудников, пересмотр рабочих процессов и работу в группах.</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
<p><b>Людские ресурсы (продолжение)</b></p> <p>Обновить руководство по кадровой политике; проанализировать просьбы об оформлении выплат и привести, в случае необходимости, повторную оценку штатного расписания.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Руководство по кадровой политике, которое в настоящее время пересмотрено, обеспечит на местах доступ к самой последней информации о положениях и процессах, касающихся людских ресурсов.</li> <li>* Обработка заявлений на получение различных пособий ускорилась за счет пересмотра рабочих процессов.</li> <li>* Новая стратегия в области людских ресурсов предполагает определение ключевых аспектов компетентности в отношении управления, операций и программ в области людских ресурсов (навыки, знания, опыт, личные качества), с тем чтобы обеспечить, чтобы в контексте манната ЮНИСЕФ к 2000 году сотрудники обладали этими аспектами компетентности, и их труд будет должным образом вознаграждаться в рамках соответствующей системы набора, развития карьеры и оценки.</li> </ul>
<p><b>Информация и коммуникация</b></p> <p>Объединить мероприятия; сконцентрировать координационные функции в одном организационном подразделении.</p> <p>Разработать руководящие принципы осуществления стратегии в области коммуникации, исходя из основной миссии и целей ЮНИСЕФ.</p> <p>Перераспределить ресурсы с целью содействия координации и обеспечения взаимоподдержки и согласования действий между внутренними подразделениями; упростить процедуры; укрепить процесс обзора публикаций.</p> <p>Обеспечить оперативное сотрудничество и согласование действий между Нью-Йорком и Женевой.</p> <p>Выделять на избирательной основе средства для анализа эффективности деятельности на местах, включая опрос редакторов и журналистов, по меньшей мере один раз каждые два года.</p> <p>Применять критерии эффективности с точки зрения затрат при принятии решений относительно расходов на средства информации и редакторскую работу; обеспечить контроль за расходованием средств, производственными затратами, рабочим временем; разработать планы действий с учетом мнений пользователей.</p> <p>Ввести эффективные процедуры составления бюджета и процедуры содержательного анализа результатов в области коммуникации.</p> <p>Оказать содействие в реализации программы действий по наблюдению за мероприятиями национальных комитетов в области внешних связей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В контексте осуществления рекомендаций компании "Буз-Аллен и Гамильтон" группы по изданию публикаций и публикации "Facts for Life" ("Факты для жизни") в настоящее время введены в Отдел общественной информации, ныне известный как Отдел коммуникации.</li> <li>* Возглавляемая одним из заместителей Директора-исполнителя рабочая группа провела всеобъемлющее изучение процессов обзора публикаций и вопросов повышения эффективности расходов ЮНИСЕФ. Результаты этого изучения нашли свое отражение в тех статых бюджета на 1996-1997 годы, которые касаются публикаций. Кроме этого, в настоящее время принимаются меры по созданию комитета по обзору публикаций.</li> <li>* Отдел информации совместно с национальными комитетами проводит исследования, посвященные изучению мнений и условий рынка, и разрабатывает предложение в отношении деятельности по изучению возможностей расширения числа потребителей, включая методологию оценки последствий мероприятий в области информации.</li> </ul>

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ	ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
Сбор средств	
Ввести более эффективные методы контроля за поездками страновых представителей в столицы стран-доноров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Представители в странах стали подотчетны региональным директорам в целях совершенствования отчетности и контроля, а также создания более управляемой и реалистичной структуры национального аудита. В настоящее время все просьбы представителей в странах о служебных поездках за пределы места службы должны утверждаться региональными директорами.</li> <li>* Издана административная инструкция, в которой представителей просят не совершать поездки в столицы стран-доноров без надлежащего разрешения.</li> </ul>
Рассмотреть возможность для совершенствования процедур сбора дополнительных пожертвований на основе совместной разработки с донорами универсальных стандартов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Предпринимаются усилия по совершенствованию процесса переговоров, проводимых с донорами в отношении дополнительных средств.</li> </ul>
Отделить подразделение, занимающееся поздравительными открытками, от подразделения, занимающегося сбором средств в частном секторе; обеспечить каждое подразделение квалифицированными сотрудниками и "ноу-хау".	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В настоящее время проводится внешнее исследование, посвященное изучению прибыльности продажи поздравительных открыток и смежной продукции. Результаты исследования послужат основой для разработки коммерческого плана в целях максимального увеличения доходов от продажи открыток и смежной продукции, а также для рекомендации в отношении рыночных стратегий, структуры и процессов совершенствования коммерческой деятельности.</li> <li>* Новый Директор ОППО, обладающий большим опытом маркетинга в частном секторе, вступит в должность 1 сентября 1996 года.</li> </ul>
Предпринять усилия для кардинального улучшения деятельности по продаже поздравительных открыток, в том числе сосредоточить усилия на рынках, обладающих значительным потенциалом сбыта; упорядочить дизайнерскую работу, усовершенствовать инвентаризационный контроль, и пересмотреть подходы к стимулированию творческого развития рынков.	Предпринять усилия для кардинального улучшения деятельности по продаже поздравительных открыток, в том числе сосредоточить усилия на рынках, обладающих значительным потенциалом сбыта; упорядочить дизайнерскую работу, усовершенствовать инвентаризационный контроль, и пересмотреть подходы к стимулированию творческого развития рынков.
Рассмотреть возможность значительного расширения предложения продукции, включив в ассортимент такую новаторскую продукцию, как игрушки и т.д., с помощью экспертов в области маркетинга и розничной торговли (избежать при этом налоговых "ловушек").	Рассмотреть возможность для сокращения затрат на сбор средств в частном секторе; рассмотреть статьи расходов на комиссионные национальных комитетов и другие связанные с ними затраты.
Более активно управлять национальными комитетами через (получившего недавно дополнительные функции) руководителя по внешним связям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* На Отделение в Женеве были возложены обязанности координационного центра, регулирующего отношения с национальными комитетами. Проводится дополнительная работа по определению конкретных функций, рабочих процессов и инструментов для эффективного регулирования этих отношений.</li> </ul>
Изменить и упорядочить со временем комиссионные национальных комитетов и другие связанные с ними затраты.	

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМПАНИИ БАГ		ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ
НПО и другие учреждения		
Расширить взаимодействие с партнерами с целью более эффективного использования навыков и ресурсов ЮНИСЕФ.		<ul style="list-style-type: none"> <li>* На Отдел по программам возложена обязанность ознакомления с информацией о гражданском обществе во всем мире и поддержание на глобальном уровне отношений с организациями гражданского общества.</li> <li>* В январе 1996 года было опубликовано новое типовое соглашение о сотрудничестве по проектам между ЮНИСЕФ и неправительственными организациями, и в настоящее время подготавливаются руководящие принципы отбора неправительственных организаций.</li> <li>* На основе консультаций со страновыми отделениями и неправительственными организациями определяются стратегии и приоритеты в контексте предполагаемых изменений операций на глобальном, региональном и страновом уровнях.</li> </ul>
Площадь выполнение этой приоритетной задачи начиная с самых высоких уровней организаций.		
Внести изменения в повседневные страновые операции, например привлекая соответствующие НПО к процессу планирования программ.		
Управление		
Принять сознательное решение в отоплении начала "новой эры" взаимоподдержки, сотрудничества, транспарентности и отчетности в отношениях между Советом и секретариатом.		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Директор-исполнитель учредил функционирующую под руководством заместителя Директора небольшую группу сотрудников секретариата, которая будет совместно с членами Исполнительного совета определять пути дальнейшего укрепления сотрудничества между секретариатом и Исполнительным советом в целях решения проблем, которые возникнут в будущем.</li> </ul>
Проанализировать и пересмотреть роли; приоритетами Совета являются политика, стратегия и надзор; приоритетами секретариата являются стратегия и эффективное управление.		
Разработать базовый стратегический план как ключ к диалогу.		
Использовать повестки дня заседаний в качестве средства, позволяющего сосредоточить внимание Совета на весьма важных вопросах; рассмотреть вопрос о том, чтобы планировать повестки дня на годовой основе.		