



Экономический и Социальный Совет

E

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1997/AB/L.1  
11 November 1996  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ  
НАЦИЙ

ДЛЯ ИНФОРМАЦИИ

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 1997 года

20-24 января 1997 года

Пункт 9 предварительной повестки дня\*

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЮНИСЕФ

РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад подготовлен в соответствии с просьбой Исполнительного совета относительно представления на регулярной основе докладов о ходе осуществления Программы повышения эффективности системы управления (ППЭСУ), первоначально изложенной в решении 1995/25 (E/ICEF/1995/9/Rev. 1). В нем излагаются последние достижения в осуществлении решений, касающихся ППЭСУ, особенно в области внутреннего управления, и меры, предпринятые в ответ на рекомендации внешних консультантов по вопросам информационных технологий, финансового управления и операций снабжения. В приложении I представлена таблица, содержащая обзор хода осуществления ППЭСУ в увязке с исследованием "Буз•Аллен энд Хэмилтон". Приложение II содержит органиграмму, иллюстрирующую нынешнюю структуру секретариата.

Настоящий доклад следует читать вместе с пересмотренным сводным бюджетом штаб-квартиры и региональных отделений на двухгодичный период 1996-1997 годов (E/ICEF/1997/AB/L.5), в котором подробно рассматриваются организационные изменения в штаб-квартире, имеющие последствия для бюджета.

\* E/ICEF/1997/2.

## СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Группа по вопросам глобального управления (ГГУ) приступила к работе. Свои первые заседания она провела 23-24 сентября 1996 года. Ее члены согласовали методы работы Группы над выполнением ее задач как органа, которому поручено руководство стратегическим планированием и разработкой политики в ЮНИСЕФ. Группа также будет выносить рекомендации Административной канцелярии по основным организационным приоритетам, вопросам использования и распределения ресурсов и надзора за соответствием организационных показателей установленным нормам и их оценки. Члены ГГУ также отвечают за первоочередное осуществление Программы повышения эффективности системы управления (ППЭСУ).

2. Хотя ГГУ будет проводить свои заседания периодически, обычно в увязке с заседаниями Исполнительного совета, она станет постоянным консультативным органом Административной канцелярии. Непрерывный диалог с канцелярией будет поддерживаться путем использования электронных средств.

3. ГГУ осуществляет руководство в решении вопросов применения пересмотренных процедур управления процессом осуществления страновых программ, опираясь на недавно пересмотренные задачи страновых отделений, региональных отделений и штаб-квартиры, как они изложены в предыдущем докладе по ППЭСУ (E/ICEF/1996/AB/L. 13), и вопросов улучшения управления людскими ресурсами в рамках всей организации. Умение эффективно руководить людьми будет приобретать все большее значение для оценки компетенции начальников всех подразделений ЮНИСЕФ. Этот и другие вопросы, касающиеся людских ресурсов, создают серьезные сложности для ЮНИСЕФ. По этой причине в ходе заседания ГГУ в январе 1997 года основное внимание будет уделяться ряду вопросов управления людскими ресурсами, в том числе переориентации работы Отдела людских ресурсов с деятельности по управлению персоналом на вопросы стратегического планирования людских ресурсов и управления ими и рассмотрению таких конкретных тем, как найм и трудоустройство, обучение, взыскания и дисциплинарные меры.

4. Во всех регионах создаются группы по вопросам регионального управления. Во многих страновых отделениях ЮНИСЕФ и отделах в Нью-Йорке уже функционируют группы по вопросам внутриведомственного управления. Описание деятельности таких групп в разных местах будет дано в последующих докладах о ходе осуществления ППЭСУ по мере накопления опыта этими группами и его оценки.

## РАБОЧИЕ ГРУППЫ ПО ВОПРОСАМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

5. В ходе внедрения концепции коллективных усилий в качестве предпочтительного подхода к осуществлению конкретных задач некоторые мероприятия ППЭСУ, как и прежде, осуществляются гибкими группами. В настоящее время такие группы работают над следующими вопросами: а) определение новых рабочих процессов, связанных с децентрализацией функций поддержки страновых программ; б) изменение роли географических секций в Нью-Йорке; с) преобразование Отделения для Европы, Женева, в информационный центр для регулирования отношений с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ; д) разработка стратегии в области информационных технологий для ЮНИСЕФ; и е) проведение новой кадровой политики. Предложения по конкретным

мероприятиям будут представляться для рассмотрения ГГУ и регулярно докладываться Исполнительному совету.

#### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАТИВНЫХ СИСТЕМ

6. ГГУ провела обзор последующей деятельности в связи с рекомендациями внешних консультантов по вопросам финансового управления, информационных технологий и систем снабжения. Были выявлены важнейшие приоритетные направления для движения вперед, включая необходимость разработки общекорпоративной стратегии подготовки кадров для приобретения персоналом таких навыков, которые потребуются по мере внедрения новых систем и процедур в этих трех областях.

#### Система управления финансами

7. Проведенное внешними экспертами исследование системы управления финансами содержит рекомендации в отношении уточнения обязанностей в сфере финансового управления и необходимости разработки единой финансовой системы для удовлетворения нынешних и будущих потребностей организации. Система, которую предполагается разработать в 1997 году, будет предназначена для поддержки сводных бюджетов, обеспечения большей транспарентности в отчетной документации и упрощения и более оперативного осуществления процедур закрытия. Доступом к этой системе будут располагать все находящиеся в различных регионах подразделения ЮНИСЕФ, которые смогут получать текущую информацию о процессе принятия решений и проводить оценку имеющихся в наличии ресурсов и соответствующих тенденций. Отделения на местах будут вводить свои данные при помощи Системы управления программами (СУП). В настоящее время Отдел финансового и административного управления (ОФАУ) рассматривает различные варианты приобретения новой системы, в том числе Комплексной системы управлеченческой информации Организации Объединенных Наций (ИМИС ООН). Новая система должна быть введена в действие в 1998 году.

8. К числу тех действий, которые уже были приняты по рекомендациям, содержащимся в проведенном внешними экспертами исследовании по вопросам финансового управления, относятся: а) объединение в рамках ОФАУ бюджетных функций, ранее осуществлявшихся различными отделами штаб-квартиры; б) предварительные изменения существующих систем финансового управления, позволившие примерно на 25 процентов сократить затраты времени, необходимого для согласования счетов; с) принятие на второй очередной сессии Исполнительного совета 1996 года сводных бюджетов штаб-квартиры и региональных отделений; и д) подготовка сводных бюджетов для отделений на местах в 1997 году.

#### Информационная технология

9. В исследовании по вопросам информационной технологии содержалось предложение о формировании функций по управлению информацией, которые отличаются от функций, касающихся информационной технологии, но при этом они связаны друг с другом. Для руководства процессом разработки комплексной системы управлеченческой информации ЮНИСЕФ, в том числе для разработки систем информации об управлении программами, финансовом управлении, материально-техническом снабжении и людских ресурсах, была создана Внутриведомственная группа по координации деятельности систем. Чтобы ограниченные ресурсы вкладывались в создание тех систем, которые имеют приоритетное

значение для организации, разрабатываются процедуры управления для отбора проектов и служб с учетом принципа первостепенной необходимости.

10. Среди других достижений последних лет - увеличение приблизительно на 45 процентов числа отделений ЮНИСЕФ, подключенных к глобальной системе электронной почты: с 71 отделения в октябре 1995 года до 160 - в октябре 1996 года. За последние шесть месяцев объем корреспонденции, передаваемой по каналам электронной почты, увеличился на 182 процента, что позволило сократить расходы штаб-квартиры на услуги телефонных компаний примерно на 47 процентов.

11. Первоначальный этап разработки СУП завершен. В ноябре 1996 года в отделении в Перу состоялось первое испытание системы. Ее полномасштабная эксплуатация в этом отделении начнется в январе 1997 года, после чего в феврале 1997 года наступит очередь отделения ЮНИСЕФ в Турции. К апрелю 1997 года система СУП станет использоваться в одном из отделений каждого региона, которое после этого начнет выполнять функции учебного центра в данном регионе. Все отделения перейдут на использование СУП в период с мая по декабрь 1997 года.

12. В настоящее время одна рабочая группа подготавливает с участием отделений на местах стратегию, пред назначающуюся для обеспечения руководства процессом использования информационной технологии на протяжении следующих трех-пяти лет. Эта группа определит потребности в технологии, представит рекомендации относительно стратегии, пред назначающейся для удовлетворения выявленных потребностей, и определит функции и обязанности, касающиеся вопросов использования информационной технологии на страновом и региональном уровнях и в штаб-квартире. Предложения будут готовы к февралю 1997 года. В 1997 году будет реорганизовано Управление информационных ресурсов. В том случае, если будут иметься какие-либо последствия для бюджетов, они будут отражены в бюджете штаб-квартиры и региональных отделений на 1998-1999 годы.

#### Функция снабжения

13. В результате привлечения консультантов со стороны Отдела снабжения начал осуществлять процесс перемен с уделением особого внимания обеспечению отличной поддержки страновых программ. В целях создания широкой основы для проведения процесса перемен к его реализации привлекались все сотрудники, занимающиеся вопросами снабжения, а также большое число представителей "клиентов" на местах. Основной руководящий принцип этого мероприятия заключается в том, что дети нуждаются в основных предметах снабжения, которые необходимы им для жизни, защиты и развития, и ЮНИСЕФ обязан заниматься этими и другими вопросами, вне зависимости от того, поставляются ли такие предметы в соответствии с программами сотрудничества ЮНИСЕФ или же по другим каналам. Это подразумевает, что при осуществлении функции снабжения ЮНИСЕФ должен обладать возможностями для предоставления национальным партнерам консультативных услуг по вопросам, касающимся удовлетворения основных потребностей детей, а также по вопросам поддержки тех мероприятий программ ЮНИСЕФ, которые связаны с материально-техническим снабжением.

14. Вопрос о снабжении по-прежнему является одним из важных компонентов программ сотрудничества ЮНИСЕФ, и важное значение имеет объединение функций, связанных с обеспечением снабжения и разработкой программ. Вопрос о налаживании соответствующих связей и управлении ими будет рассматриваться на совещании сотрудников Отдела

/...

снабжения и сотрудников, работающих в этой области программной деятельности, которое состоится в конце 1996 года.

15. Другой аспект процесса преобразований связан с делегированием многих функций по снабжению страновым отделениям. В рамках этого процесса большое внимание будет уделяться профессиональной подготовке и повышению квалификации сотрудников в целях обеспечения того, чтобы страновые отделения могли заниматься выполнением новых обязанностей на основе четких руководящих принципов, касающихся ответственности. Децентрализация также означает, что Отдел снабжения должен стать эффективным центром распространения знаний, который сможет предоставлять организации обновленную информацию о продуктах, поставщиках, ценах и нормативах качества. Он также продолжит выполнять важную роль по закупке основных товаров и предметов снабжения для чрезвычайных операций и поддерживать страновые отделения, которые не могут принять на себя большую ответственность за управление функциями по снабжению.

16. Улучшение обслуживания клиентов будет обеспечено за счет реорганизации департаментов с учетом функциональных обязанностей и географического охвата их деятельности. Уже осуществляется деятельность по улучшению рабочих процессов, прежде всего в связи с вопросами управления складским хозяйством, что обеспечивает значительную экономию средств в результате сокращения объема запасов и числа сотрудников. При помощи ряда мероприятий, предназначающихся для пересмотра рабочих методов на основе принципов "общего управления качеством", были получены первые результаты в форме уменьшения затрат времени и издержек, связанных с материально-техническим обеспечением. Объем запасов сократился с 35 млн. долл. США до 27 млн. долл. США и продолжает уменьшаться. Число работников складского хозяйства сократилось на 60 процентов, что позволило получить общую экономию средств в размере 1,4 млн. долл. США. Результаты исследования по вопросам управления инвентарными запасами, которое лежит в основе этого процесса перестройки, окажут практическое воздействие на все составные части системы снабжения, в том числе на операции по закупке и транспортировке. В предложения о бюджете на 1998-1999 годы будут внесены дополнительные изменения, имеющие последствия для бюджетов.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ СЕКРЕТАРИАТА

17. На основе результатов работы всех групп ППЭСУ в 1996 году проходил процесс реорганизации секретариата. В содержащейся в приложении II диаграмме представлена нынешняя организационная структура секретариата. В ней отражено сокращение отделов штаб-квартиры с 19 до 15; соглашение о том, что Отделение ЮНИСЕФ для Европы будет иметь тот же самый статус, что и региональные отделения, а также отвечать за сотрудничество с национальными комитетами содействия ЮНИСЕФ; соглашение о том, что страновые отделения будут подотчетны Директору-исполнителю через региональных директоров; и решение о возобновлении деятельности Группы по программам, координируемой Директором, Отдел по программам, в качестве механизма для обеспечения эффективного сотрудничества между теми отделами, которые выполняют тесно связанные между собой функции.

Приложение 1

**ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ, СОДЕРЖАЩИХСЯ В ИССЛЕДОВАНИИ  
КОМПАНИИ "БУЗ-АЛТЕН ЭНД ХЭМИЛЬТОН" (BAH)**

РЕКОМЕНДАЦИИ БАХ	ХОД ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ ПО СОСТОЯНИЮ НА НЫНЕШНЮЮ ДАТУ
<p><b>Миссия и чрезвычайные ситуации</b></p> <p>Пересмотреть общую миссию и еще раз проанализировать чрезвычайные ситуации в контексте общей миссии, как того требуют задача реформы деятельности Организации Объединенных Наций и рост числа чрезвычайных ситуаций.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В заявлении о задачах, принятом Исполнительным советом в январе 1996 года, подчеркивается роль ЮНИСЕФ как организации, действующей в интересах обеспечения выживания, развития и защиты детей, и его приверженность делу защиты прав детей и предоставления основных услуг, особенно для тех детей, которые находятся в наиболее неблагоприятных условиях, при помощи страновых программ сотрудничества.</li> <li>* На первой очередной сессии Исполнительного совета 1997 года будет представлен документ о стратегических приоритетах и оперативных задачах в условиях чрезвычайных ситуаций, в котором будут четко определены функции ЮНИСЕФ в условиях чрезвычайных ситуаций.</li> <li>* ЮНИСЕФ сотрудничает с ДГВ и другими учреждениями в связи с определением обязанностей по вопросам координации, мобилизации ресурсов, решения проблем внутренне перемещенных лиц, мин и санкций. ЮНИСЕФ поддерживает деятельность в области координации и принятия решений, осуществляя МПК в интересах межучрежденческого сотрудничества, а также последующую деятельность по выполнению резолюции 1995/56 Экономического и Социального Совета об укреплении координации чрезвычайной гуманитарной помощи Организации Объединенных Наций; и представит Исполнительному совету документ о последующей деятельности по выполнению этой резолюции Совета на первой очередной сессии 1997 года.</li> <li>* С УВКБ был подписан меморандум о взаимопонимании, в котором определены совместные и индивидуальные обязанности обеих организаций в условиях чрезвычайных ситуаций, а с МОТ подписан другой меморандум о взаимопонимании по вопросам детского труда. Изучается возможность подписания меморандумов о взаимопонимании с МПП, ВОЗ и Комиссаром по правам человека.</li> </ul>

/...

- \* В 1996 году ЮНИСЕФ и УВКБ совместно подготовили комплект учебных/руководящих материалов для полевых сотрудников, в состав которого входит пособие по приоритетным направлениям деятельности, учебный видеофильм, набор материалов по вопросу о беспризорных детях и книга для проведения регистрации в условиях чрезвычайных ситуаций.
- \* С 1991 года более 700 сотрудников приняли участие в учебных практикумах по организации работ в чрезвычайных ситуациях.
- \* ЮНИСЕФ участвовал в осуществлении учебной инициативы по вопросам сложных чрезвычайных ситуаций и в настоящее время подготавливает два комплекта учебных материалов по гуманитарным принципам и призывы к совместным действиям всех учреждений Организации Объединенных Наций, работающих в условиях сложных чрезвычайных ситуаций.
- \* В нью-йоркской штаб-квартире создан Центр по чрезвычайным операциям.

финансовые системы	
<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> <p>Включить понятия транспарентности и отчетности в систему процедур и число критериев изменения организаций, например обеспечить разделение обязанностей по бухгалтерскому учету, ответственности за остаток наличных средств и т.п.</p> <p>Устранить двойное финансовое планирование; интегрировать бюджеты по программам и административные бюджеты для странных отделений; разработать более аналитичную процедуру финансового планирования.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>* В январе 1996 года были приняты Руководящие принципы приверженности делу и поведения персонала ЮНИСЕФ. Эти принципы, основывающиеся на результатах опроса, в котором приняло участие приблизительно 50 процентов сотрудников, свидетельствуют о верности персонала делу преобразования ЮНИСЕФ в более эффективный и действенный орган. В настоящее время разрабатываются системы оценки.</li><li>* В октябре 1996 года отделениям на местах были направлены ПЗУ-КД, содержащие обновленные правила, положения, процедуры, руководящие принципы и пособия ЮНИСЕФ. Предусматривается, что к 1998 году большое число отделений на местах будет иметь интерактивный доступ к действующим правилам и положениям.</li><li>* На состоявшемся в апреле 1996 года сессии Исполнительного совета были принятые сводные бюджеты штаб-квартиры и региональных отделений.</li></ul>

Повысить транспарентность в процессе представления Исполнительному совету сложных бюджетов.

Усовершенствовать процесс финансового планирования и отчетности по глобальным фондам. 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. Видоизменить организационную структуру штаб-квартиры с включением в ее круг ведения всех функций по отчетности; всего финансового планирования в рамках Отдела финансового управления.

Создать на местах потенциал, позволяющий выполнять операции и осуществлять контроль за ними.

Обеспечить осуществление политики, касающейся предоставления отчетности об использовании помощи, предоставленной наличными.

\* Будут представлены сводные бюджеты страновых отделений на двухгодичный период 1998-1999 годов.

- \* В 1998 году с участием ПРООН, ЮНИСЕФ и ЮНФТА предусматривается провести согласование методологий для разработки и представления бюджетов соответствующим исполнительным советам. Совместный доклад ПРООН/ЮНИСЕФ о согласовании будет представлен Исполнительному совету на его первоочередной сессии 1997 года.
- \* Была прекращена деятельность глобальных фондов общих ресурсов, за исключением фонда для чрезвычайных программ, который существует на основе четких руководящих принципов.
- \* В 1996 году завершено исследование системы финансового управления ЮНИСЕФ, и в настоящее время проводится работа по созданию объединенной системы финансового управления для удовлетворения нынешних и будущих потребностей организации. ОФАУ занимается оценкой предложений поставщиков, в том числе ИМС-ООН, в целях приобретения надлежащей системы.
- \* Временные изменения действующей системы финансового управления позволили сократить на 25 процентов объем времени, необходимый для согласования счетов.
- \* В мае 1996 года Отделу финансового и административного управления были переданы связанные с бюджетом функции Секции по статистике программ Отдела по программам и Административного управления. К числу этих функций относятся: представление информации о бюджетах в ДСП; представление документов о бюджетах на двухгодичный период; утверждение бюджетов; контроль и надзор за исполнением бюджетов по программам; и система бюджетов по программам, процедуры и учебная подготовка по вопросам, касающимся бюджетов.
- \* Для улучшения процесса обработки операций, контроля и представления отчетности о помощи наличными в целях усиления надзора созданы СУП.

<p><b>Информационные системы</b></p> <p>Разработать стратегические руководящие принципы по управлению информационными ресурсами (УИР), в рамках которых концепция УИР отвечала бы общему мандату и целям ЮНСЕФ, включая концепцию прибыли на инвестиционный капитал, основанную на анализе того, "во что обходится ЮНСЕФ "потенциал X"?</p> <p>Провести всеобъемлющий обзор миссии и деловых процедур УИР.</p> <p>Произвести программные и организационные изменения, с тем чтобы использовать возможности повышения эффективности деятельности, например провести новую оценку метода подрядных работ.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>* В 1996 году завершено исследование в области информационных технологий.</li><li>* Разрабатывается механизм определения приоритетности проектов и услуг в области информационной технологии.</li><li>* В настоящее время соответствующая Рабочая группа занимается разработкой стратегии, которой предстоящие 3-5 лет будет руководствоваться ЮНСЕФ в вопросах использования информационных технологий. Они включают определение потребностей, стратегии удовлетворения выявленных потребностей, определение функций и задач информационной технологии на уровне страновых и региональных отделений и в рамках деятельности штаб-квартиры. Предложения по этим вопросам должны быть подготовлены к февралю 1997 года. В 1997 году должна быть проведена полная реорганизация Отдела управления информационными ресурсами (УИР), что, возможно, отразится на предложениях по бюджету на 1998-1999 годы.</li><li>* Создана внутриведомственная группа по координации систем, которая должна обеспечивать руководство разработкой комплексной системы управленческой информации, включая информационную систему управления программами, управление финансами, систему снабжения и кадровую систему.</li><li>* За последний год число отделений ЮНСЕФ, подключенных к глобальной системе электронной почты, увеличилось на 45 процентов (с 71 отделения в октябре 1995 года до 160 отделений в октябре 1996 года). За последние шесть месяцев объем корреспонденции, передаваемой по каналам электронной почты, увеличился на 182 процента, при этом расходы на оплату телефонных разговоров в штаб-квартире сократились на 47 процентов.</li></ul>
---	--

Провести переоценку проекта перееезда на предмет соотнесения факторов издержек/стоимости и делового риска.

\* В целях укрепления глобальной сети передачи информации совместно с ПРООН и ЮНФИДА изучаются соответствующие предложения коммерческих компаний. Проводится исследование по оценке этих предложений в контексте принятой телекоммуникационной стратегии. В 1997 году предполагается провести отдельное исследование по разработке путей оказания помощи в период восстановления после стихийных бедствий для информационного центра ЮНКСЕФ, а также по разработке оперативных процедур.

\* В целях обеспечения более оперативного и эффективного обслуживания было реорганизовано подразделение по оказанию технической помощи пользователям в штаб-квартире.

\* Для проекта, касающегося Системы управления программами (СУП), был проведен анализ риска, сформирована новая группа, назначена новый руководитель проекта, заново определены ее задачи, пересмотрен бюджет на разработку и внедрение и почти завершено создание первой модели - СУП 1. В ноябре 1996 года в страновом отделении в Перу были проведены первые полевые испытания новой системы. В январе 1997 года СУП планируется полностью ввести в действие в отделении в Перу, а в феврале 1997 года - в отделении ЮНКСЕФ в Турции. К апрелю 1997 года СУП будет введена в действие в одном из отделений каждого региона, причем это отделение будет использоваться в качестве регионального учебного центра. В период с мая по декабрь 1997 года СУП начнет функционировать во всех отделениях ЮНКСЕФ.

\* К СУП и ИМЛС ООН будет подключена новая система финансового управления. Завершена работа по пересмотру плана вывода оставшихся систем из компьютерной системы ВАНГ.

1...

Снабжение	<p>Более эффективно подключать Отдел снабжения к проведению полевых операций ЮНISЕФ, а не "выделять его" во внешнюю, самофинансирующуюся, полукоммерческую операцию.</p> <p>Вкладывать средства в проведение системного анализа и реорганизацию деятельности в интересах повышения продуктивности, сокращения сроков исполнения и повышения эффективности с точки зрения затрат; важным элементом будет являться решение вопросов управления.</p> <p>Разработать оперативную политику, предусматривающую приоритетное обеспечение высокой эффективности функционирования с точки зрения уровней обслуживания получателей услуг в рамках чрезвычайных операций ЮНISЕФ и страновых организаций содействия ЮНISЕФ 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>* В 1996 году завершено исследование по вопросу о снабженческой деятельности в ЮНISЕФ.</li><li>* Отдел снабжения приступил к осуществлению процесса реформирования и реорганизации. Этот процесс охватывает персонал Отдела снабжения и всех его "клиентов"</li><li>* Целью процесса преобразований является значительная децентрализация функций снабжения с передачей соответствующих полномочий и отчетности отделениям на местах. В рамках этой деятельности основное внимание уделяется соответствующей подготовке персонала.</li><li>* Реформа Отдела снабжения направлена на его превращение в информационно-справочный центр, способный оперативно предоставлять в интерактивном режиме информацию о предметах снабжения, поставщиках, каталогах, прейскурантах, технических бюллетенях, сведения о качестве и т. д., при этом Отдел будет по-прежнему выполнять свои функции в плане приобретения основных предметов снабжения, и в частности в тех случаях, когда отделения ЮНISЕФ на местах будут обращаться к централизованным каналам закупки материальных средств, особенно в чрезвычайных ситуациях.</li></ul>
-----------	--	---

<p>* Благодаря совершенствованию методов работы, повышению эффективности использования складских помещений и обеспечению должного уровня материальных запасов в Коленгагене сократились сроки поставки необходимых материальных средств и связанные с этим расходы. Объем материальных запасов сократился с 35 млн. долл. США до 27 млн. долл. США. Численность персонала складских помещений сократилась на 60 процентов, что обеспечит экономию в размере 1,4 млн. долл. США. Результаты исследования по вопросам управления материальными запасами, на основе которых осуществлялся процесс реформирования, оказали свое воздействие на все звенья цепи снабжения, включая закупку и доставку.</p>	<p><b>Структура</b></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>Сформировать комитет по стратегии в составе внешних экспертов высокого уровня для предоставления консультаций в деле выбора основных стратегических альтернатив.</p> <p>Повысить значение и усовершенствовать порядок подотчетности подразделений, занимающихся людскими ресурсами и поздравительными открытиками, подчинив их помощнику Директора-исполнителя.</p> <p>Создать группу надзора, поручив ей функции внутренней ревизии, а также "надзора на местах", для обеспечения надежности отчетных данных об исполнении.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Группа по вопросам глобального управления (ГГУ), возглавляемая Директором-исполнителем, была создана в сентябре 1996 года в целях обеспечения руководства и управления глобальной деятельностью ЮНИСЕФ.</li> <li>* Группа по вопросам управления Отделения ЮНИСЕФ в Нью-Йорке, возглавляемая заместителем Директора-исполнителя, создана в июне 1996 года в целях обеспечения действияенного и эффективного функционирования штаб-квартиры и координации деятельности отделов, базирующихся в Нью-Йорке. Два заместителя Директора-исполнителя помогают Директору-исполнителю выполнять функции административного руководства и контролировать работу руководителей отделов в штаб-квартире.</li> <li>* Использование гибкого подхода к формированию таких групп с привлечением внешних экспертов становится узаконенной практикой эффективной мобилизации современных профессиональных знаний, таланта и опыта для решения возникающих проблем и выработки рекомендаций в отношении разработки стратегии и политики.</li> </ul>
---	---

Выделить организационное подразделение по управлению на местах в самостоятельное образование, включающее структурные единицы по регионам, вопросам поставок, чрезвычайных ситуаций, оценок и исследований, данных и статистики и программной информации.

Полагаясь на то, что региональные представители будут играть роль руководителей групп и консультантов и обеспечивать контроль качества в группе управления, будучи наделены широчайшими полномочиями, не позволяющими им лишь принимать решения за страновых представителей.

Перераспределить функции сотрудников географических секторов с их передачей руководителю группы регионов и управления на местах.

Сохранить подразделение по программным стратегиям и разработке программ в штаб-квартире.

Создать единое подразделение внешних связей.

Повысить заметность и значимость отношений с руководством национальных комитетов и неправительственными организациями (НПО).

\* В декабре 1996 года должно быть завершено осуществляемое на контрактной основе исследование по вопросам рентабельности продажи поздравительных открыток и других видов продукции. После того, как будут представлены рекомендации в отношении изменений в структуре и порядке отчетности, будет произведена реорганизация ОЮ.

\* В настоящее время усилия ГТУ направлены на укрепление деятельности в области людских ресурсов, включая преобразования в Отделе людских ресурсов.

\* Руководство ЮНИСЕФ вновь подтвердило, что основным направлением деятельности Фонда являются страновые программы; функции региональных отделений и штаб-квартиры были пересмотрены с учетом результатов оценки видов деятельности, повышающих эффективность страновых программ или обеспечивающих экономию масштаба для организации.

\* В соответствии с решением, принятым на сессии Исполнительного совета в апреле 1996 года, Управление внутренней ревизии было усилено посредством предоставления ему на двухгодичный период 1996-1997 годов дополнительных людских и финансовых ресурсов.

\* Представители ЮНИСЕФ в странах стали теперь подотчетны региональным директорам, что повышает эффективность контроля и ответственности и создает более реалистичную структуру надзора.

\* Ответственность за подготовку представляемых Совету рекомендаций в отношении страновых программ (РСП), которую до сих пор несла штаб-квартира, будет возложена на региональные структуры, с тем чтобы сократить процесс планирования и утверждения программ. Подготовка планов управления страновыми программами (ПУСМ) является теперь необходимым условием представления РСП Совету, как и планы использования людских и финансовых ресурсов, снабжения/материально-технического обеспечения, информации, связей и других компонентов программ. Для контроля за использованием ресурсов в предусматривается проведение ежегодных обзоров соответствующей управленческой деятельности.

Повысить эффективность систем финансирования и информации на основе более целенаправленной программы деятельности групп.

- \* Организационная структура штаб-квартиры постоянно совершенствуется; в результате ее реорганизации из 19 отделов было сформировано 15.
- \* На двухгодичный период 1996-1997 годов утвержден бюджет, не предусматривающий номинального увеличения административных расходов и расходов на оперативно-функциональное обслуживание программ.
- \* Структура старшего управленческого звена была существенно упрощена. Руководители среднего звена наделены директивными полномочиями.
- \* Региональные группы по вопросам управления призваны представлять рекомендации в отношении политики, стратегий, распределения людских и финансовых ресурсов, а также наблюдать за ходом осуществления, оценивать результаты деятельности на региональном уровне и анализировать полученный опыт. Эти группы также несут ответственность за подготовку страновых программ к утверждению. Представители ЮНИСЕФ в странах подотчетны региональному директору и принимают участие в работе региональных групп по вопросам управления в качестве их членов.
- \* В настоящее время пересматриваются функции сотрудников географических секторов. К марту 1997 года должны быть представлены предложения в отношении этих функций.
- \* В рамках осуществления программы штаб-квартира должна обеспечивать самую последнюю информацию об основных направлениях деятельности ЮНИСЕФ; направлять разработку программной политики и стратегии таким образом, чтобы она отражала связи с системой Организации Объединенных Наций и Исполнительным советом; распространять опыт, накопленный во всех регионах мира и результаты его анализа.
- \* В 1996 году функции обеспечения связи и информационно-пропагандистской деятельности, которыми ранее занимались четыре отдела штаб-квартиры (Отдел информации, Отдел по связям с общественностью, ОЛО и Отдел по программам), были возложены на Отдел коммуникации.
- \* В Отделении в Женеве осуществляется реорганизация; на него возлагается ответственность за обеспечение связей с национальными комитетами в поддержку ЮНИСЕФ.

/...

<ul style="list-style-type: none"><li>* Обеспечением глобальных связей с гражданскими общественными организациями в целом занимается Отдел по программам.</li><li>* В целях обеспечения разработки единой комплексной системы управленийкой информации, включающей СУП, новую систему управления финансами, систему снабжения и АМИС ООН по людским ресурсам, создана Внутриорганизационная группа по координации систем.</li></ul>	<p><b>Отчетность и эффективность с точки зрения затрат</b></p> <p>На основе выполнения руководящей роли, формирования моделей поведения, подготовки персонала и укрепления кадров создать в ЮНИСЕФ культуру управления, в которой отчетность будет более строгой, а отношение к ней - более серьезным.</p> <p>Уполномочить ревизоров и Группу надзора вести контроль за отчетностью, однако в еще большей мере полагаться на воздействие "общего изменения системы ценности".</p> <p>Принципы отчетности имеют непосредственное отношение к эффективности с точки зрения затрат. Являясь распорядителями средств в интересах детей, все сотрудники должны нести ответственность за обеспечение разумного управления.</p> <p>Обеспечить, чтобы принципы отчетности подкреплялись процедурами оценки, продвижения по службе и вознаграждения. Выявлять сотрудников, которые не способны ценить это доверие на любом уровне.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Принятые в январе 1996 года Руководящие принципы, определяющие обязательства и поведение сотрудников, включают принцип, в соответствии с которым сотрудники обязуются ответственно подходить к использованию ресурсов ЮНИСЕФ, сознавая, что на них возложена ответственность за ресурсы, предназначенные для детей. В настоящее время разрабатываются соответствующие системы оценки.</li><li>* В рамках разработки системы управления исполнением служебных обязанностей в настоящее время соответствующая рабочая группа занимается пересмотром существующих систем служебной аттестации.</li><li>* Пересматривается политика в области наказаний и поощрений, при этом предполагается внедрение новых подходов, позволяющих избавляться от сотрудников, не справляющихся со своими служебными обязанностями, с помощью процесса служебной аттестации и предусмотренных процедур увольнения.</li><li>* В настоящее время ГГУ уделяет особое внимание укреплению кадровой работы во всех подразделениях организации. В январе 1997 года на своем совещании Группа рассмотрит вопросы, касающиеся рассмотрения жалоб и применения дисциплинарных мер.</li></ul>
---	---

## Программирование

Сосредоточить внимание технических консультантов штаб-квартиры на сохранении специалистов и разработке политики.

Повысить приоритетность и ускорить создание Международного центра развития ребенка; интегрировать эту деятельность в процесс стратегического планирования.

Технические консультанты не определяют приоритеты действий на местах; этим должна заниматься организационная структура управления на местах.

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.

Сократить сроки процесса планирования страновых программ; сократить издержки и обеспечивать своевременность исполнения.

- \* Штаб-квартира должна обеспечивать общее стратегическое руководство, отражающее связь с системой Организации Объединенных Наций и Исполнительным советом, а также стратегическое планирование и надзор за деятельностью организации в целом. Программные функции штаб-квартиры должны обеспечивать наличие самых последних данных об основных направлениях деятельности ЮНИСЕФ, направлять разработку программной политики и стратегий, распространять накопленный опыт и результаты его анализа.
- \* Группа по программам, деятельность которой была возобновлена в 1996 году, включает Отдел по программам; Управление по стратегическому планированию, анализу и оценке политики; Международный центр по проблемам развития детей и Управление по программам чрезвычайной помощи. План деятельности Международного центра по проблемам развития детей на 1997-1999 годы утвержден Исполнительным советом на его третьей очередной сессии 1996 года.
- \* В настоящее время пересматривается роль технических консультантов штаб-квартиры, с тем чтобы в центре внимания оказались вопросы управления информацией о деятельности организации и обеспечения Руководства осуществлением политики, в то время как оперативная деятельность должна быть сосредоточена на уровне страновых отделений.
- \* Представители Фонда в странах должны быть подотчетны региональным директорам в целях повышения степени отчетности и контроля и создания реальных возможностей для надзора. Структура СУП должна предусматривать механизм, который налагал бы на представителей ответственность за решения, касающиеся распределения ресурсов. Эти вопросы могут определяться региональными отделениями и штаб-квартирой.
- \* Ответственность за подготовку рекомендаций в отношении страновых программ, представляемых на утверждение Исполнительного совета, следует возложить на региональные отделения, что позволит усилить надзор, повысить качество и сократить процесс планирования и утверждения программ.

Повысить гибкость на среднесрочном этапе программ на основе активного использования среднесрочных и годовых обзоров.

\* Пересмотрен процесс подготовки плана управления страновыми программами, включая и руководящие принципы для подготовки ежегодно представляемых планов управления и обзоров. Действующие в страновых отделениях группы по вопросам управления оценивают осуществление страновых программ и обеспечивают руководство осуществлением их планов и целей. Надзор за деятельность страновых отделений возложен на региональные отделения.

Рассмотреть вопрос о составлении планов по программам чаще, чем раз в пять лет.

Объединить функции контроля (сбора данных) всех подразделений штаб-квартиры. Разработать формы контроля, в рамках которых призвались бы оперативные службы работы ЮНИСЕФ, включая влияние вклада правительства и НГО на получаемые результаты.

Опираться на опыт регионов при использовании в процессе страновых оценок нового элемента - принципа сбалансированности.

Продолжать работу над созданием базы данных о приобретенном опыте и расширять ее использование на местах.

\* СУП призвана облегчить ежегодное планирование и регулярный пересмотр программных планов с учетом потребностей конкретной страны.

\* В настоящее время осуществляется пересмотр функций и методов работы Группы по программам, совершенствуются функции наблюдения в целях сокращения количества запросов о предоставлении информации, направляемых в отделения на местах.

\* Для обеспечения должного контроля в СУП будут вводиться сведения о помощи ЮНИСЕФ правительствам и НГО, предоставленной в виде наличности. Сведения об участии правительства и НГО в совместных программах и проектах могут учитываться в планировании проектов и компонентах отчетности СУП.

\* Региональные группы по вопросам управления должны проводить оценку результатов деятельности на региональном уровне и анализировать приобретенный опыт. Представители ЮНИСЕФ в странах должны быть подотчетны региональным директорам в целях повышения степени отчетности и контроля и создания реальных возможностей для надзора.

\* База данных, касающихся оценки, включая оценку результатов и анализ приобретенного опыта, распространена в рамках организации на КД-ПЗУ. Отделения на местах несут ответственность за ввод данных, касающихся анализа приобретенного опыта. В настоящее время рассматривается вопрос о включении базы данных по оценке в структуру СУП. В качестве общей функции всех отделений ЮНИСЕФ укрепляется функция управления информацией.

<p><b>Глобальные цели</b></p> <p>Разработать процедуры для непрерывного осуществления сотрудничества в области определения целей; регионы должны координировать вклад стран в интересах поддержания диалога со штаб-квартирой.</p> <p>Разрабатывать целевые показатели на основе имеющихся технических возможностей и оптимальных вариантов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* В целях определения приоритетов управленческой деятельности, обеспечения руководства разработкой организационной стратегии и политики, а также осуществления контроля и оценки исполнения на глобальном, региональном и страновом уровнях создается группа по вопросам управления.</li> <li>* Сворачивается деятельность глобальных фондов общих ресурсов, за исключением фонда для программы чрезвычайной помощи. Руководящие принципы деятельности этого фонда в настоящее время пересматриваются с учетом следующих факторов:           <ul style="list-style-type: none"> <li>а) необходимости изыскания ресурсов для усовершенствования глобальных потребностей в чрезвычайной помощи в области координации, безопасности, коммуникации, информации и других областях; и б) необходимости рационализации процедур расходования средств.</li> </ul> </li> </ul> <p>С самого начала устанавливать дифференцированные целевые показатели, с тем чтобы признать различия в исходных позициях стран, а не требовать установления специальных льготных условий.</p> <p>Прекратить использование глобальных фондов (программных фондов для достижения целей на 90-е годы) персоналом штаб-квартиры.</p> <p>Четко сформулировать принципы распределения средств из глобальных фондов среди отделений на местах и обеспечить транспарентное осуществление этих принципов.</p> <p>Требовать представления ясных отчетов об использовании ассигнований из глобальных фондов на деятельность по достижению целей.</p>
--	---

Людские ресурсы	
<p>Сосредоточить внимание на решении проблемы тяжелого положения в этой области; восстановить комплексный характер ключевого процесса развития людских ресурсов.</p> <p>Свести к минимуму процесс пересмотра должностей.</p> <p>Пересмотреть политику ротации: ограничить число требующихся переездов; в случае необходимости производить их, ограничиваясь предоставлением незначительного числа специальных льгот.</p> <p>Упростить процесс найма международных сотрудников категории специалистов; свести к минимуму число случаев вмешательства сверху.</p> <p>Исключить элемент признания заслуг из процесса реклассификации должностей в сторону повышения.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>* В настоящее время деятельность ГГУ направлена на укрепление кадровой работы во всех подразделениях ЮН/СЕФ. В связи с этим осуществляется преобразование Отдела людских ресурсов.</li><li>* Ускорены процедуры набора персонала, расстановки кадров, выплаты причитающихся пособий и увольнения со службы. Расширен доступ к информации, касающейся людских ресурсов, в целях облегчения принятия решений в отношении найма и ротации сотрудников и планирования служебного роста.</li><li>* Новая комплексная бюджетная процедура позволяет проводить обзор должностей в ходе подготовки страновых программ и вносить корректизы во время проведения среднесрочных обзоров. Это позволит сократить объем текущей работы по пересмотру должностей.</li><li>* В настоящее время рабочая группа изучает последствия устранения увязки класса должности с рангом сотрудника, что позволяет учитывать заслуги сотрудников и проявлять большую гибкость в расстановке кадров.</li><li>* Завершен пересмотр руководства по кадровой политике. Продолжается работа над упрощением доступа сотрудников отделений на местах к информации, касающейся положений, правил и директив в области людских ресурсов. Благодаря привлечению внешних подрядчиков были расширены возможности для обработки поступающих заявлений о причитающихся выплатах, а также для ускорения обработки накопившегося объема документации, касающейся выплаты пенсий и авансов, подлежащих возмещению.</li></ul>

Проводить тщательную оценку работы всех сотрудников; принимать соответствующие меры в отношении сотрудников, не вы感兴趣的 свои обязанности.

Четко сформулировать возможности повышения персоналом своей квалификации и пути продвижения по службе, особенно в отношении персонала категории общего обслуживания.

Увязать учебные программы с потребностями в соответствующих кадровых навыках.

Обновить руководство по кадровой политике; проанализировать просьбы об оформлении выплат и повестки, в случае необходимости, повторную оценку штатного расписания.

#### **Информация и коммуникация**

Объединить мероприятия; сконцентрировать координационные функции в одном организационном подразделении.

Разработать руководящие принципы осуществления стратегии в области коммуникации, исходя из основной миссии и целей ЮНИСЕФ.

Перераспределить ресурсы с целью содействия координации и обеспечения взаимоподдержки и согласования действий между внутренними подразделениями; упростить процедуры; укрепить процесс обзора публикаций.

Обеспечить оперативное сотрудничество и согласование действий между Нью-Йорком и Женевой.

Выделять на избирательной основе средства для анализа эффективности деятельности на местах, включая опрос редакторов и журналистов, по меньшей мере один раз каждые два года.

- \* Информационно-пропагандистские функции, которые ранее осуществлялись четырьмя отделами штаб-квартиры (Отделом информации, Отделом по связям с общественностью, ОГО и Отделом по программам), в 1996 году были возложены на Отдел коммуникации.
- \* На ежегодной сессии 1997 года будет представлен подготовленный Советом документ с изложением стратегии в области коммуникации.
- \* С учетом результатов серии консультаций в 1996 году в Отделе коммуникации были созданы шесть функционально взаимосвязанных секций, что позволило добиться большой согласованности и рациональности в использовании людских и финансовых ресурсов. В целях составления ежегодной программы подготовки публикаций и корректировки плана их выпуска с учетом расходов, полезности и потенциальной аудитории был создан Комитет по вопросам, касающимся публикаций, возглавляемый заместителем Директора-исполнителя.
- \* Отдел коммуникации осуществляет исследования, оценки и проекты, связанные с изучением общественного мнения и рыночной конъюнктуры, в целях определения эффективности и полезности основных программ и мероприятий в области коммуникации. Осуществляемая Отделом коммуникации программа исследований была укреплена посредством перераспределения должностей, которое должно быть утверждено Советом.

...

<p>Применять критерии эффективности с точки зрения затрат при принятии решений относительно расходов на средства инфраструктуры 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>	<p><b>Сбор средств</b></p> <p>Ввести более эффективные методы контроля за поездками страновых представителей в столицы стран-доноров.</p> <p>* В настоящее время все просьбы представителей в странах о служебных поездках за пределы мест службы рассматриваются и утверждаются региональными директорами. Просьбы о поездках в столицы стран-доноров согласуются с региональными директорами, а затем направляются в Управление финансирования программ.</p> <p>* В соответствии с административной инструкцией представители ЮНИСЕФ не имеют права выезжать в столицы стран-доноров без соответствующего разрешения.</p> <p>* С 1 сентября 1996 года к исполнению своих обязанностей приступил новый директор ОЮ, обладающий опытом работы в сфере маркетинга в частном секторе.</p> <p>Рассмотреть возможность для совершенствования процедур сбора дополнительных пожертвований через совместные предприятия с донорами, придерживающимися универсальных стандартов.</p> <p>Отделить подразделение, занимающееся поздравительными открытками, от подразделения, занимающимся сбором средств в частном секторе; обеспечить каждое подразделение квалифицированными сотрудниками и "ноу-хау".</p>
---	--

Предпринять усилия для кардинального улучшения деятельности по продаже поздравительных открыток, в том числе сосредоточить усилия на рынках, обладающих значительным потенциалом сбыта; упорядочить дизайннерскую работу; усовершенствовать инвентариационный контроль; и пересмотреть подходы к стимулированию творческого развития рынков.

Рассмотреть возможность значительного расширения предложения продукции, включив в ассортимент новые товары сбыта, такие, 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.

Изменить и упорядочить со временем комиссионные национальных комитетов и другие связанные с ними затраты.

\* К концу 1996 года должно быть завершено внешнее исследование, посвященное изучению рентабельности продажи поздравительных открыток и смежной продукции ("Куперс и Либранд"). Результаты этого исследования послужат основой для разработки коммерческого плана, направленного на максимальное увеличение доходов от продажи открыток и других видов продукции, а также для разработки стратегий, структур и процессов совершенствования деятельности ОЮ.

\* Рекомендации фирмы "Куперс и Либранд" будут непосредственно касаться стратегий расширения коммерческой деятельности, связи между открытками и другими видами продукции и других форм сбора средств в частном секторе.

\* На Отделение в Женеве возложены обязанности координационного центра, регулирующего отношения с национальными комитетами. Проводится дополнительная работа по определению необходимой структуры и функций этого отделения, с тем чтобы оно могло эффективно выполнять свои новые обязанности.

**НТО и другие учреждения**

Расширить взаимодействие с партнерами с целью более эффективного использования навыков и ресурсов ЮНИСЕФ. Понощься выполнение этой приоритетной задачи начиная с самых высоких уровней организации.

\* На Отдел по программам возложена ответственность за поддержание на глобальном уровне отношений с гражданскими общественными организациями.

\* В январе 1996 года было опубликовано новое типовое соглашение о сотрудничестве между ЮНИСЕФ и НТО; в начале 1997 года будет подготовлено стандартное соглашение о сотрудничестве с общиными организациями.

<p>Внести изменения в повседневные страновые операции, например привлекая соответствующие НПО к процессу планирования программ.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>* В настоящее время ведется разработка руководящих принципов всестороннего сотрудничества с неправительственными организациями. В начале 1997 года будут опубликованы руководящие принципы предоставления финансовых средств неправительственным организациям.</li></ul>

#### Управление

Принять сознательное решение в отношении начала "новой эры" взаимоподдержки, сотрудничества, транспарентности и отчетности в отношениях между Советом и секретариатом.

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.

- \* Члены Исполнительного совета и сотрудники секретариата провели неофициальную встречу в целях обсуждения путей и методов дальнейшего укрепления сотрудничества.

- \* Ежегодно на последней очередной сессии Исполнительный совет утверждает рабочий план на следующий год, что позволяет должным образом определить сроки исполнения программ и проектов и основные направления деятельности Исполнительного совета.

Приложение 11

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СЕКРЕТАРИАТА ЮНИСЕФ

ЯНВАРЬ 1997 ГОДА

