



Экономический и Социальный  
Совет

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1997/AB/L.12  
1 July 1997  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
Исполнительный совет  
Третья очередная сессия 1997 года  
9—12 сентября 1997 года  
Пункт 5 предварительной повестки дня\*

ДЛЯ  
ПРИНЯТИЯ  
МЕР

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЮНИСЕФ

Доклад о ходе работы в области надзора

РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад подготовлен в соответствии с решением 1996/32 Исполнительного совета (E/ICEF/1996/12/Rev.1), в котором Совет просил секретариат представить на его третьей очередной сессии в 1997 году доклад о ходе работы в области надзора, содержащий, среди прочего, обновленную информацию о разработке основных положений, касающихся ролей, обязанностей и элементов отчетности ЮНИСЕФ, подробную информацию о деятельности Управления внутренней ревизии и всеобъемлющий доклад о функциях стратегического планирования, контроля и оценки.

В главе I представлены основные положения и система отчетности в области контроля и надзора за деятельностью в рамках ЮНИСЕФ. В связи с контролем, оценкой, ревизией и обследованием деятельности излагаются основные функции и обязанности страновых отделений, регионов и штаб-квартиры. В главе II содержится подробная информация о предыдущей и планируемой деятельности Управления внутренней ревизии. В главе III рассматривается роль Отдела по оценке, политике и планированию в осуществлении функций стратегического планирования, контроля и оценки в рамках ЮНИСЕФ.

\* E/ICEF/1997/20.

## СОДЕРЖАНИЕ

<u>Глава</u>	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. СИСТЕМА НАДЗОРА ЮНИСЕФ . . . . .	1—32	3
А. Основные положения, касающиеся системы ЮНИСЕФ по контролю и надзору за деятельностью . . . . .	3—19	3
В. Ключевые функции и обязанности страновых отделений, регионов и штаб-квартиры . . . . .	20—32	6
II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ РЕВИЗИИ . . . . .	33—42	9
III. РОЛЬ ОТДЕЛА ПО ОЦЕНКЕ, ПОЛИТИКЕ И ПЛАНИРОВАНИЮ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ФУНКЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ . . . . .	43—45	11
IV. РЕКОМЕНДАЦИЯ . . . . .	54	13

## I. СИСТЕМА НАДЗОРА ЮНИСЕФ

1. Контроль и надзор за деятельностью являются основными аспектами всего процесса повышения эффективности системы управления ЮНИСЕФ. Их цель заключается в обеспечении высокого качества и действенности программ за счет продуманного использования ресурсов на благо детей и женщин. Они присутствуют во всех направлениях работы ЮНИСЕФ. Система надзора ЮНИСЕФ представляет собой циклический процесс, предполагающий оценку действенности программ и оперативных мероприятий с учетом организационных приоритетов и задач, определяемых в процессе стратегического планирования. Ответ на вопрос о том, насколько эффективна наша деятельность в свете поставленных задач, можно получить с помощью таких средств, как "контроль за деятельностью", управленческая функция, осуществляемая во всех отделениях ЮНИСЕФ, и "надзор", которые являются независимыми механизмами оценки осуществления программ и оперативной деятельности.

2. В рамках деятельности, направленной на повышение эффективности системы управления, уделяется повышенное внимание и придается высокий приоритет расширению возможностей внутреннего контроля в рамках ЮНИСЕФ. В настоящее время осуществляются несколько инициатив по созданию более продуктивной и динамичной управленческой культуры. Эти инициативы способствуют усовершенствованию систем надзора и повышению стандартов деятельности. Они предполагают, в частности, пересмотр роли и элементов отчетности отделений ЮНИСЕФ; профессиональную подготовку с целью повышения квалификации персонала в вопросах контроля за деятельностью; внедрение превентивных методов и средств, позволяющих управляющим выявлять признаки потенциальных проблем и реагировать на них; и совершенствование управленческих информационных систем.

### A. Основные положения, касающиеся системы ЮНИСЕФ по контролю и надзору за деятельностью

3. Для оценки выполнения функций отчетности в рамках ЮНИСЕФ используется система контроля и надзора за деятельностью. Контроль за деятельностью включает все задачи, связанные с контролем за выполнением работы. Это является управленческой функцией, предусмотренной для всех уровней организации. Надзор за осуществлением этих управленческих функций обеспечивается за счет независимых функций внутренней ревизии и обследования в рамках ЮНИСЕФ, а также с помощью уполномоченных внешних органов, входящих в систему Организации Объединенных Наций. Таким образом, осуществление принятых рекомендаций, сформулированных в результате надзорной деятельности, входит, в свою очередь, в задачу сотрудников, осуществляющих повседневное управление деятельностью.

4. Функция оценки в рамках ЮНИСЕФ является одновременно механизмом обеспечения надзора на уровне стран, регионов и штаб-квартиры и инструментом, позволяющим накапливать организационный опыт за счет усвоения полезных уроков и выявления успешных практических методов. Проведение оценок является одним из компонентов контроля за деятельностью, и их цель заключается в установлении того, достигают ли программы ЮНИСЕФ своих целей и являются ли они эффективными и актуальными, а также в извлечении полезных уроков, позволяющих усовершенствовать процесс составления программ стратегического планирования и разработки политики. В качестве одного из компонентов независимой деятельности ЮНИСЕФ в области надзора оценки заказываются также Отделом по оценке, политике и планированию.

5. Из всех этих компонентов и складывается общая система надзора ЮНИСЕФ. В рамках каждого компонента осуществляется непрерывный процесс оценки осуществления программ и оперативной деятельности, характерными элементами которого являются анализ результатов и политики

осуществления программ; разработка и осуществление соответствующих мероприятий с целью совершенствования работы; оценка воздействия принятых мер; и более совершенный анализ. Он позволяет вносить поправки и коррективы на промежуточном этапе осуществления и тем самым способствует повышению актуальности и действенности программ. Он является источником информации, необходимой для определения приоритетов организации, и способствует разработке стратегического плана ЮНИСЕФ.

#### Контроль за деятельностью

6. Контроль за деятельностью складывается из управленческих функций, связанных с руководством. Иерархическая система ЮНИСЕФ выглядит следующим образом: а) страновой представитель является главным элементом структуры отчетности, определенной в планах управления программами по странам; б) страновые представители отчитываются непосредственно перед региональными директорами, которые осуществляют также руководство региональными отделениями; в) региональные директора отчитываются перед Директором-исполнителем; г) функция контроля за директорами отделов штаб-квартиры возложена на заместителей Директора-исполнителя, которые отчитываются перед Директором-исполнителем; и е) Директор-исполнитель отчитывается перед Исполнительным советом.

7. Выполнение своих функций отдельными сотрудниками оценивается с помощью системы оценки работы, при этом учитываются годовые задачи, основанные на планах работы и периодических обзорах деятельности, составляемых сотрудниками вместе со своими руководителями. Отношения между отдельным сотрудником и его/ее руководителем имеют первостепенное значение для успешного и эффективного контроля за деятельностью. Непрерывно прилагаются усилия к тому, чтобы усовершенствовать управление людскими ресурсами в рамках всего ЮНИСЕФ, при этом Директор-исполнитель постоянно напоминает всем сотрудникам, занимающим руководящие посты, о том, что они должны подавать пример в деле выполнения руководящих принципов, касающихся обязательств и поведения, и разрабатывать для сотрудников четкие планы работы и отчетности.

8. Главным принципом повышения эффективности управления является необходимость создания управленческого климата, основанного на четких элементах отчетности, с тем чтобы сотрудники сознавали, понимали и выполняли свои обязанности и контролировали ход работы вплоть до успешного выполнения этих обязанностей. Такой взгляд на личную ответственность является центральным элементом усовершенствованной системы отчетности. Оценка работы отделений и осуществления программ проводится с помощью годовых обзоров по вопросам осуществления программ и управления, оценок программ, среднесрочных обзоров и контроля за данными, содержащимися в управленческих информационных системах, а также с помощью ревизий.

#### Сохранение системы внутреннего надзора и проверки внешними органами

9. Контроль за деятельностью осуществляется при поддержке со стороны Управления внутренней ревизии, которое является независимым надзорным органом, проводящим ревизии в соответствии с общепринятыми нормами в этой области. Управление внутренней ревизии проводит обзоры, подготавливает оценки и представляет доклады Директору-исполнителю с анализом целесообразности, адекватности и эффективности применения систем, процедур и соответствующих мер внутреннего контроля. Ревизии включают следующие элементы:

а) обзор финансовых операций с целью определения их соответствия установленным правилам, нормам, политике, процедурам и административным инструкциям;

b) оценка оперативной эффективности и экономичности использования финансовых, материальных и людских ресурсов;

c) обзор и оценка программ и программной деятельности.

10. За деятельностью ЮНИСЕФ осуществляется надзор со стороны внешних органов, входящих в систему Организации Объединенных Наций и уполномоченных выполнять надзорные функции. К ним относятся Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций, Объединенная инспекционная группа (ОИГ), Управление служб внутреннего надзора Организации Объединенных Наций и Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ).

11. Комиссия ревизоров ревизует счета ЮНИСЕФ, когда она считает это необходимым, с целью убедиться в том, что:

a) финансовые отчеты совпадают с записями в бухгалтерских книгах и отчетных документах организации;

b) финансовые операции, отраженные в отчетах, соответствуют нормам и правилам, бюджетным инструкциям и другим действующим директивам;

c) ценные бумаги и денежные средства, находящиеся на депозите или на руках, подтверждены справками, полученными непосредственно от депозитариев организации или фактическим счетом;

d) меры внутреннего контроля, включая внутренний аудит, являются адекватными с учетом того значения, которое им придается;

e) при записи всех активов, обязательств, активного и пассивного сальдо использовались процедуры, удовлетворяющие Комиссию ревизоров.

12. ОИГ проводит обзор систем и практики управления в рамках всей системы Организации Объединенных Наций и выносит независимое заключение с целью повышения эффективности управления и обеспечения более четкой координации между организациями.

13. Управление служб внутреннего надзора Организации Объединенных Наций по мере необходимости проводит обследования для ЮНИСЕФ и, в частности, консультирует в отношении методов, которые надлежит применять в ходе обследований. ККАБВ изучает бюджеты, структуры и другие административные/финансовые вопросы и представляет доклады по ним Исполнительному совету. ККАБВ изучает также доклады Комиссии ревизоров и представляет доклады по ним Генеральной Ассамблее.

14. Связующим механизмом в деятельности по контролю и надзору за работой организации является Комитет по внутренней ревизии ЮНИСЕФ, возглавляемый Директором-исполнителем. Комитет предоставляет консультации по стратегии внутренних ревизий и контролирует осуществление рекомендаций ревизионных комиссий. Начиная с 1998 года Директор-исполнитель будет выпускать для представления Исполнительному совету ежегодный доклад о деятельности в области внутренней ревизии. Доклад будет содержать основные результаты и выводы внутренних ревизий и позволит судить об эффективности мер контроля в рамках ЮНИСЕФ.

Укрепление потенциала в области осуществления контроля и надзора

15. В рамках мероприятий по усовершенствованию системы управления прилагаются усилия к тому, чтобы укрепить потенциал ЮНИСЕФ с целью эффективного осуществления контроля и надзора за деятельностью путем усовершенствования: а) стандартов; б) систем; и с) навыков персонала. Эти усилия также способствуют повышению качества надзорной деятельности и расширению возможностей осуществления рекомендаций ревизионных комиссий.

16. В настоящее время оцениваются и разрабатываются стандарты деятельности в следующих приоритетных областях: управление программами; финансовое и административное управление; управление поставками; людские ресурсы; оценка; и аудит.

17. Усовершенствованные системы управленческой информации включают систему управления программами (вводится), новую систему финансового управления и интегрированную систему управленческой информации по людским ресурсам Организации Объединенных Наций. Экспериментальное применение системы управления программами в отделениях ЮНИСЕФ в семи странах (Бангладеш, Замбия, Индонезия, Мали, Марокко, Перу и Турция) весной 1997 года включало изучение процесса работы в отделениях с целью его оптимизации и повышения эффективности, а также обеспечения четкого определений ролей и обязанностей в каждом отделении. Использование системы управления программами позволит осуществлять более систематический и транспарентный контроль за управленческими функциями во всех отделениях.

18. С целью повышения способности персонала осуществлять контроль и надзор за деятельностью в 1996 году Отдел людских ресурсов при содействии Управления внутренней ревизии включил в учебный комплект по вопросам управления контрольный модуль для самостоятельной оценки. Цель этого модуля заключается в том, чтобы расширить возможности страновых отделений в области обзора и усовершенствования управления системами контроля. Перед ним ставится задача помочь отделениям в проведении обзора, анализа и вынесении рекомендаций относительно ключевых мер внутреннего контроля, необходимых для оценки программ по странам и функций отделений по оказанию поддержки; пониманию концепции отчетности и делегирования полномочий; пониманию внутренних мер контроля, осознанию опасности, которая им грозит, и выявлении признаков опасности; пониманию концепций самостоятельной оценки рисков и контроля; выработке навыков самостоятельной оценки и понимания того, как и когда следует применять их; и пониманию сути надзора и того, каким образом он может, не создавая какой-либо угрозы, применяться с целью усовершенствования мер внутреннего контроля. В результате такой подготовки отделения все шире применяют методы самостоятельной оценки мер контроля.

19. Кроме того, Управление внутренней ревизии играет ведущую роль в деле понимания, выявления и уменьшения риска. Методы, используемые для оценки рисков, в качестве средства, позволяющего определить, какие надлежит проводить ревизии, в настоящее время широко распространяются, с тем чтобы помочь другим сотрудникам, выполняющим надзорные функции, на ранней стадии выявить признаки опасности. Поощряется также гибкий подход к решению потенциальных проблем. Недавно несколько опытных специалистов по проведению операций были на короткий период откомандированы из их мест службы в другие отделения для принятия срочных мер с целью недопущения возникновения реальных проблем. Другим примером недавних усилий по расширению возможностей сотрудников в области контроля и надзора за деятельностью являются курсы подготовки по проблемам мошенничества, которые были организованы в мае 1997 года Джорджтаунским университетом (Соединенные Штаты) для сотрудников Отдела снабжения в Копенгагене.

**В. Ключевые функции и обязанности страновых отделений, регионов и штаб-квартиры**

20. В связи с замечаниями, высказанными делегациями на ежегодной сессии Исполнительного совета 1997 года, ниже приводятся примеры разделения труда в области контроля, оценки и ревизий между страновыми отделениями, регионами и штаб-квартирой.

21. Функции отделений в различных странах, регионах и штаб-квартиры, а также взаимосвязь между ними были пересмотрены с целью обеспечения эффективного выполнения функций контроля и надзора за деятельностью в каждой точке и объединения этих функций в единую систему, обеспечивающую наиболее эффективное и ответственное использование ресурсов в интересах детей. Эти функции будут успешно осуществляться после того, как завершится работа по внедрению новых систем (в частности, системы управления программами (СУП) и новой финансовой системы). Хотя руководители отделений ответственны за выполнение возложенных на них задач в соответствии с внутренней системой управления ЮНИСЕФ, группы управления призваны участвовать в выполнении вышеизложенных функций и обязанностей. В случае региональных отделений использование региональных групп управления позволило повысить полезность обсуждений и обеспечить больший объем информации для процесса принятия решений за счет использования богатого опыта и таланта страновых представителей. Использование региональных групп управления позволяет также более полно контролировать принимаемые решения и повышает эффективность мер, направленных на обеспечение того, чтобы принятые решения надлежащим образом удовлетворяли требованиям программ по странам в конкретном регионе.

22. Исполнительный совет завершает работу, связанную с таким разделением труда, которая заключается в следующем: предоставление руководящих указаний и инструкций по основным направлениям деятельности ЮНИСЕФ; рассмотрение среднесрочного плана; рассмотрение справок по странам; утверждение рекомендаций в отношении страновых программ; утверждение бюджетов и контроль за системой управления финансовой деятельностью в рамках секретариата ЮНИСЕФ; рассмотрение докладов, касающихся среднесрочных обзоров и основных оценок; контроль за тенденциями и проблемами в области людских ресурсов; и контроль за основными вопросами проведения ревизий и обследований в рамках секретариата ЮНИСЕФ посредством представления докладов Комиссии ревизоров и ККАБВ.

#### Становые отделения

23. Роль страновых отделений в осуществлении контроля за деятельностью заключается в следующем: обеспечение правильного применения организационных процедур и политики; разработка рекомендаций в отношении страновых программ, а также разработка программных и вспомогательных бюджетов; распределение годовых бюджетов по программам на соответствующие циклы осуществления программ, утвержденные Исполнительным советом; контроль за ходом осуществления программ; разработка и осуществление плана управления программами по странам и годового плана управления; определение сфер, в которых были накоплены новые знания, и обеспечение применения этих знаний в ходе обзора и планирования страновых программ; и обеспечение четкого и своевременного информирования и отчетности по вопросам управления программами.

24. К основным видам деятельности, осуществляемой страновыми отделениями в области оценки, относятся следующие: разработка и обновление комплексного плана контроля и оценки; обеспечение проведения оценок и исследований в соответствии с планом, включая разработку, координацию и осуществление; обеспечение надлежащего и эффективного использования оценочных мероприятий, включая среднесрочные обзоры; контроль за эффективностью и целесообразностью страновых программ ЮНИСЕФ; обеспечение выполнения рекомендаций, сформулированных на основе оценок; и обеспечение использования результатов оценок при разработке программных стратегий и политики.

25. Обязанности страновых отделений по отношению к функции ревизии являются следующими: создание и ведение эффективных систем оценки и контроля рисков; поддержка прочной обстановки внутреннего контроля путем осуществления самооценки контроля; выполнение согласованных замечаний и рекомендаций ревизий и контроль и уведомление регионального директора, контролера и УВР о случаях подозреваемых нарушений. При необходимости от страновых представителей может требоваться проводить расследования, санкционированные региональным директором и УВР, и при необходимости принимать исправительные и дисциплинарные меры.

### Регионы

26. Повышение эффективности системы управления прояснило роль регионального директора как руководителя региональной группы управления с повышением ответственности за действенность контроля и надзора над страновыми отделениями региона. Роль регионального присутствия ЮНИСЕФ направлена на оказание поддержки, представление рекомендаций и осуществление надзора над страновыми представителями и, как изложено ниже, на определение единого этапа утверждения ключевых процессов управления. Это поможет улучшить отчетность и сократить процессы планирования и утверждения.

27. Регионы идут в направлении выполнения ими этих новых обязанностей. Роль региональных отделений в отношении контроля работы будет следующей: контроль за соблюдением организационной политики и процедур; обеспечение необходимого руководства в подготовке страновых программ; утверждение страновых документов и РСП для представления их Исполнительному совету; оценка региональных потребностей в ресурсах и возможностей финансирования; исполнение бюджета региональных программ и обзоров ПУПС и утверждение бюджетов страновых отделений и подотчетных структур; контроль программы выполнения; обеспечение качества годовой и среднесрочной программ и обзоров управления и принятие при необходимости соответствующих мер; утверждение изменений в годовых бюджетах страновых программ, выходящих за круг ведения страновых представителей, и выявление примеров наилучшей практики и областей, требующих усовершенствования.

28. Ключевыми видами деятельности оценки, осуществляющейся региональным отделением, являются следующие: координация обзора среднесрочных обзоров и крупных докладов оценки в регионе, в сотрудничестве с отделом программ и ООПП, и представление Исполнительному совету докладов о результатах; контроль деятельности по оценке и обзор докладов оценки в регионе для обеспечения качества и соответствия; обеспечение оценки региональных и многострановых инициатив в регионе; оказание технической помощи страновым отделениям в деятельности по оценке; обобщение результатов оценки и выводов из них в регионе; контроль качества и использования результатов оценки для укрепления программ в регионе и облегчение обмена соответствующей информацией и опытом в регионе.

29. Обязанности региональных отделений по отношению к функции ревизии являются следующими: поддержка страновым отделениям в выполнении согласованных рекомендаций ревизий; контроль над исправительными мерами, принятыми в ответ на замечания ревизий в регионе; представление рекомендаций в отношении приоритетов ревизий для региона; контроль и уведомление Исполнительного директора о ситуациях с повышенной степенью риска в регионе и запросы на ревизии; участие в отдельных страновых ревизиях по согласованию с УВР; выполнение в региональном отделении рекомендаций ревизий; контроль и уведомление Исполнительного директора, контролера и УВР о возможных нарушениях в страновых и региональных отделениях и при необходимости оказание поддержки расследованиям в регионе и при необходимости принятие исправительных и дисциплинарных мер.



### Штаб-квартира

30. Роль Штаб-квартиры по отношению к контролю работы заключается в следующем: осуществление руководства и направления ЮНИСЕФ в выполнении политики, предусмотренной Исполнительным советом, Экономическим и Социальным советом и Генеральной Ассамблеей во исполнение разработки глобальной основы; направление разработки политики в отношении программ; координация разработки стратегического организационного плана и контроль за его выполнением; контроль за воздействием программ ЮНИСЕФ и за эффективностью мероприятий пропаганды и изыскания средств; обеспечение должной политики, руководящих принципов, показателей и инструментов для основных областей работы ЮНИСЕФ; введение и усовершенствование систем и процедур управления; разработка и контроль стандартов работы; контроль за потребностями ЮНИСЕФ в средствах и глобальной обстановке финансирования; обеспечение того, чтобы действовал должный контроль для поддержания наивысшей чистоты рядов и честности; обеспечение максимально высоких стандартов в управлении людскими ресурсами и представление Исполнительному совету докладов о ходе дел, ключевых мероприятиях и конкретных вопросах, намеченных Советом для обзора.

31. Обязанности Штаб-квартиры в отношении функций оценки являются следующими: разработка политики, процедур и инструментов оценки для определения эффективности программ, осуществляющихся с помощью ЮНИСЕФ; обеспечение технического руководства в разработке оценок, методов, инструментов, рентабельности, профессиональной подготовки и представления докладов о результатах оценки; контроль и обзор качества оценок, осуществляющихся при поддержке ЮНИСЕФ; представление Исполнительному совету результатов тематических, многострановых и межрегиональных оценок; ведение организационной базы данных о результатах оценок и обеспечение доступа к ним отделений ЮНИСЕФ и определение и распространение выводов, сделанных из оценок и исследований во внутреннем порядке и с партнерами. Штаб-квартира также сотрудничает с другими учреждениями Организации Объединенных Наций в деле улучшения согласованности контроля и оценки. В частности, с Совместной консультативной группой по вопросам политики были разработаны общие руководящие принципы для контроля и оценки на страновом уровне, и в настоящее время предусматривается дальнейшая координация деятельности. Штаб-квартира также отвечает на глобальном уровне за координацию с донорами, крупными неправительственными организациями и другими партнерами в мероприятиях оценки программ, финансирующихся донорами или выполняющихся совместно с другими организациями.

32. Обязанностями Штаб-квартиры в отношении функции ревизии являются следующие: выявление рисков в качестве основы для выбора ревизий; контроль в глобальном порядке за выполнением рекомендаций ревизий; выявление и сообщение о глобальных/региональных рисках и условиях; облегчение развития навыков и применение в страновых, региональных отделениях и в отделениях Штаб-квартиры самооценки контроля; контроль и уведомление Исполнительного директора о подозреваемых нарушениях; рекомендации, при необходимости, исправительных и дисциплинарных мер; осуществление и надзор за расследованиями; обеспечение должного процесса в решении дисциплинарных случаев и содействие выполнению в ЮНИСЕФ руководящих принципов. Председателем Комитета по внутренней ревизии является Исполнительный директор, утверждающий годовые планы ревизии; он проводит обзор всех докладов ревизий; обеспечивает внутри организации выполнение согласованных рекомендаций ревизий; назначает расследования; проводит обзор заключений расследований и принимает исправительные и дисциплинарные меры.

## II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ РЕВИЗИИ

33. УВР является главным подразделением, обеспечивающим независимый надзор в рамках ЮНИСЕФ путем оценки разумности, соответствия и применения систем, процедур и смежного

внутреннего контроля в ходе всех ревизионных мероприятий, описанных выше в пункте 9. При исполнении своих обязанностей УВР обеспечивает Исполнительному директору гарантию того, что контроль управления в организации осуществляется эффективно с целью обеспечения ответственного использования ограниченных ресурсов и достижения максимальных результатов для детей и женщин. УВР обеспечивает также точность данных. УВР все чаще оказывает поддержку усовершенствованному контролю над управлением, стимулируя развитие навыков сотрудников на местах в проведении самооценок контроля в своих собственных отделениях.

34. Для выполнения своих функций надзора у УВР в настоящее время 16 профессиональных сотрудников, включая Директора и заместителя Директора. В 1996 году было проведено 30 ревизий в отделениях на местах и в Штаб-квартире. Крупные расследования, например в Кении, в сочетании с нехваткой кадров ограничили в 1996 году возможности УВР полностью исполнить свои обязанности по надзору.

35. Для ликвидации этих ограничений был ускорен наем сотрудников, и в последней половине 1996 года и в начале 1997 года был принят новый подход к функциям руководства ревизиями и расследованиями.

36. Ревизии подлежат 109 образований ЮНИСЕФ (в страновых, зональных и региональных отделениях и в Штаб-квартире). Планируется, что ежегодно ревизии будут подвергаться порядка одной трети из них. При разработке годового плана ревизий УВР отбирает отделения для ревизии, основываясь на критериях риска, в которые входят размеры годовых бюджетов, сроки последней ревизии и другие наблюдаемые риски. С применением этих критериев в настоящее время ежегодно подвергаются ревизии 10 крупнейших стран, а остальные отделения примерно раз в три года. План управления УВР на двухлетие 1998-1999 годов также определяет стратегию решения новых задач, стоящих перед ЮНИСЕФ. В их число входит расширение программирования на основе прав, когда измерение выполнения программ будет более затруднительным и потребует новых средств и подходов к ревизии.

37. УВР, сохраняя свою независимость, в настоящее время тесно сотрудничает с другими отделами и управлениями в выявлении общих для всех вопросов, на которые необходимо обратить внимание. Этот рост взаимодействия в определении приоритетов повышает ценность, добавляемую УВР в достижение целей ЮНИСЕФ и в создание более прочной обстановки контроля над управлением в организации. Вклад УВР в реформу управления еще более увеличится после того, как оно начнет издавать периодические сводные доклады об эффективной практике контроля над управлением и о проблемах рецидивов, выявленных в ходе ревизий, которые заслуживают внимания и применения другими отделениями ЮНИСЕФ.

38. В настоящее время в тесном сотрудничестве с ООПП разрабатываются подходы к оценке качества выполнения программ и к обеспечению гарантий рентабельности страновых программ. В их числе будет разработка исходных показателей для выполнения программ и работы отделений. На середину 1997 года отдельные ревизии стали сосредоточиваться на выявлении крупных рисков в плане достижения целей программ в ключевых странах.

39. Уже в течение многих лет УВР указывает на необходимость прояснения элементов отчетности и укрепления обстановки контроля. Улучшению обстановки контроля и усилению внимания экономике и эффективности в среднесрочном плане будут способствовать такие инициативы, предпринятые как часть программы повышения эффективности, как и проясненные элементы отчетности, и усовершенствованный надзор, и применение самооценки контроля, и выполнение согласованных рекомендаций ревизий. В краткосрочном плане более четкое осознание этих вопросов повысило спрос на ревизии и заявки в УВР с просьбой о поддержке.

40. Стратегия УВР в отношении работы по расследованиям заключается в предоставлении расследованиям ограниченных внутренних ресурсов, при необходимости, консультации со стороны Управления служб внутреннего надзора, и по мере того, как возникают дела, приглашение внешних экспертов на контрактной основе.

41. УВР входит в состав постоянной группы системного развития и в 1996-1997 годах участвовала в разработке системы управления программами (СУП) в форме рекомендаций в отношении структуры контроля финансового выполнения и системы безопасности и в форме участия в налаживании этого экспериментального проекта в Рабате, Марокко. Аналогичная поддержка будет оказана разработке новой финансовой системы. УВР также консультирует исполнение новых функций, которые берут на себя региональные отделения. Выявилась потенциальная возможность экономии средств, которую можно обеспечить путем слияния оперативной поддержки регионального отделения и других отделений ЮНИСЕФ, расположенных в одном и том же городе.

42. Выполнение рекомендаций ревизий укрепляется внедрением базы данных, которая регистрирует и обеспечивает легкий доступ к глобальным сведениям о рекомендациях ревизий и мер, принятых по их выполнению. База данных, которая начнет свою работу в сентябре 1997 года, будет доступна региональным отделениям и отделам и управлениям Штаб-квартиры в поддержку их функций в этой области.

### III. РОЛЬ ОТДЕЛА ПО ВОПРОСАМ ОЦЕНКИ, ПОЛИТИКИ И ПЛАНИРОВАНИЯ В ФУНКЦИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ

43. В обязанности ООПП входит разработка политики оценки, процедур и инструментов, обеспечивающих оценку эффективности программ, осуществляющихся при помощи ЮНИСЕФ, с целью повышения потенциала в этих областях. Она осуществляет техническое руководство в ключевых взаимосвязанных областях: в контроле над положением детей и женщин; в анализе воздействия социально-экономической политики на детей и в воздействии на политику с целью содействия реализации прав детей. Динамичное взаимодействие между этими функциями вносит свой вклад в стратегическое планирование и директивные мероприятия.

44. ООПП был создан в 1996 году путем слияния трех подразделений штаб-квартиры (Управления по оценке и исследованиям, Управления по социальной политике и экономическому анализу и Отдела планирования и координации) с целью обеспечения того, чтобы процесс стратегического планирования был более тесно увязан с результатами глобального контроля и анализа политики и с заключениями и выводами из оценок. Слияние дало ряд преимуществ: взаимоусиление в результате сочетания смежных функций и взаимодополняющих навыков сотрудников; повышенную гибкость и реагирование, поскольку кадровые ресурсы в зависимости от меняющихся обстоятельств легче перемещаются между приоритетными задачами; более независимый анализ, отделенный от будничных забот о выполнении, но с достаточным анализом на основе глобального контроля положения детей и женщин и политический анализ и выводы из оценок программ внутри ЮНИСЕФ и за его пределами.

45. Ниже описываются конкретные функции и обязанности ООПП в областях стратегического планирования, контроля и оценки.

46. УОПП начал процесс стратегического планирования для подготовки среднесрочного плана и двухгодичного бюджета. Организационные приоритеты будут определены с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на работу ЮНИСЕФ и на жизнь детей. Функции анализа политики, оценки и контроля служат прямыми вводимыми факторами в процесс стратегического планирования. УОПП служит в качестве секретариата базовой рабочей группы, которая будет

координировать этот процесс стратегического планирования, результатом которого в свою очередь станет среднесрочный стратегический план организации. УОПП отвечает за налаживание и облегчение процесса обзора и представления докладов о ходе дел с выполнением среднесрочного плана. Разработка бюджета и обзор с целью выделения финансовых и человеческих ресурсов руководствуется приоритетами, целями и задачами плана.

47. В области контроля ООПП предоставляет техническое руководство и координацию для глобального контроля положения детей и женщин, отличного от текущего контроля страновых программ, осуществляющегося страновыми отделениями. Эта работа заключается в разработке, в сотрудничестве со страновыми и региональными отделениями, показателей, инструментов и методов совершенствования глобального контроля, особенно в том, что касается целей Всемирной встречи на высшем уровне в интересах детей; ведения достоверных организационных баз данных по ключевым социальным показателям и содействия их использованию в стратегическом планировании, анализа политики, разработки программ и пропаганды и обеспечения качества организационных баз данных по положению детей и женщин.

48. В оценке ООПП обеспечивает более системный и тщательный контроль и оценку выполнения программ для укрепления надзора и отчетности, повышения качества программ и улучшения организационной учебы и стратегического планирования. ООПП сотрудничает с Отделом программ, региональными отделениями и другими партнерами в разработке и/или обзоре политики оценки, процедур и инструментов (включая системы стандартов работы, показателей и оценок); в выявлении и распространении выводов, делающихся для расширения базы знаний ЮНИСЕФ и совершенствования организационной отдачи и в укреплении стоимостного анализа для повышения эффективности и рентабельности программ.

49. Основной организационный приоритет заключается в повышении качества и актуальности оценок. В настоящее время большинство оценок программ, осуществляющихся с помощью ЮНИСЕФ, являются "производными" оценками, которые проводятся в ходе выполнения, обычно для выявления проблем с выполнением, с тем чтобы можно было принять соответствующие корректирующие меры. В дополнение к мерам, направленным на повышение качества оценки на основе наращивания потенциала, усовершенствованных руководящих принципов и более тщательного обзора, принимаются меры, направленные на увеличение числа и качества оценок программ конца цикла и фактических оценок программ с тем, чтобы улучшить оценку общих результатов и воздействия и внести более существенный вклад в стратегическое планирование.

50. Прямое участие Штаб-квартиры и региональных отделений в оценке сосредоточено в первую очередь на таких стратегических и тематических оценках, как глобальные оценки рентабельности всеобщей иммунизации детей или контроль их роста. Таким образом, оценка будет вносить более последовательный вклад в оценку работы в плане осуществления организационной политики и выявления полезной практики и выводов, которые смогут формировать стратегическое планирование и разработку политики. В настоящее время оценка этого рода является оценкой методики множественных показателей группового обзора с целью оценки того, насколько эффективно она способствует контролю успешности продвижения к целям середины десятилетия и в какой степени и как ее можно использовать для контроля целей десятилетия.

#### Структуры и обязанности

51. ООПП возглавляется директором, под чьим руководством работают 16 международных сотрудников категории специалистов, ответственных за стратегическое планирование, обработку информации и данных, экономический и политический анализ и оценку.

52. В региональных отделениях работает от одного до двух членов персонала, ответственных за контроль и оценку, планирование и поддержку политики. Региональные отделения контролируют соблюдение страновыми отделениями текущих требований в отношении контроля и оценки, включая разработку комплексного плана контроля и оценки для страновых программ; организацию ежегодных и среднесрочных обзоров; обновление базы данных глобальной оценки и оценки программ и проектов и обзоры и оценки программ конца цикла. Кроме того, региональные отделения контролируют проблемы, стоящие перед людьми в регионе, включая анализ социально-экономических тенденций и их влияние на детей; ведут региональные базы данных по положению детей; обеспечивают профессиональную подготовку, техническую поддержку и руководство страновыми отделениями; анализируют и представляют доклады о результатах среднесрочных обзоров и крупных оценок и осуществляют тематические оценки и обзор. Эта работа служит основой стратегического планирования, специфичного для региона, а также способствует процессу стратегического планирования в рамках всей организации.

53. На страновом уровне представитель отвечает за работу по контролю и оценке. В крупных отделениях обычно бывает сотрудник по контролю и оценке, который планирует, организует и помогает в оценках и в их последующих мероприятиях, а в малых отделениях для этой цели выделяется сотрудник из персонала программы. Мероприятия оценки способствуют оценке положения детей в плане Конвенции о правах ребенка, целей Всемирной встречи на высшем уровне в интересах детей, Постановки задачи ЮНИСЕФ и глобальной политики и приоритетов, заложенных в среднесрочном плане. Большинство оценок программ предлагаются и надзор по ним осуществляется страновыми отделениями; текущие мероприятия контроля программ являются неотъемлемой частью постоянной работы каждого сотрудника программ при помощи и координации со стороны ведущего сотрудника контроля и оценки и при надзоре со стороны координатора программы или старшего сотрудника программы.

#### IV. РЕКОМЕНДАЦИЯ

54. Директор-исполнитель рекомендует Исполнительному совету принять следующий проект решения:

Исполнительный совет,

проведя обзор информации, предоставленной системой надзора ЮНИСЕФ, и мероприятий Управления внутренней ревизии и Отдела оценки политики и планирования (E/ICEF/1997/AB/L.12),

1. утверждает основные положения, касающиеся ролей, обязанностей и элементов отчетности для контроля и надзора за работой, изложенные в докладе;
2. приветствует предложение Директора-исполнителя о представлении, начиная с 1998 года, Исполнительному совету ежегодного доклада о мероприятиях внутренней ревизии.

- - - - -