



Distr.
GENERAL

A/54/702
29 December 1999
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

Пятьдесят четвертая сессия
Пункт 123 повестки дня
ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА

ДОКЛАД ОБЪЕДИНЕННОЙ ИНСПЕКЦИОННОЙ ГРУППЫ О ПОЛИТИКЕ И ПРАКТИКЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГ ЧАСТНЫХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ ПО ВОПРОСАМ
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный "Политика и практика использования услуг частных консультационных фирм по вопросам управления в организациях системы Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/99/7).

**ПОЛИТИКА И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГ
ЧАСТНЫХ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ
НАЦИЙ**

Подготовлен

Фати Буайяд-Агой
Омеро Л. Эрнандесем

ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА



Женева
1999 год

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Сокращения		5
РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ		6
I. ВВЕДЕНИЕ	1 - 7	11
II. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	8 - 30	12
A. Общий обзор	8 - 11	12
B. Мандат директивных органов	12	13
C. Политика и процедуры	13 - 14	13
D. Основные области специализации	15 - 20	13
E. Географическое распределение	21 - 22	15
F. Концентрация деятельности по оказанию консультационных услуг ("большая пятерка")	23 - 24	15
G. Межучрежденческое сотрудничество	25 - 26	16
H. Чередование фирм и контроль качества	27 - 30	16
III. ОПЫТ ОТДЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	31 - 147	17
A. Организация Объединенных Наций, связанные с ней органы и другие программы	31 - 45	17
1. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)	46 - 52	19
2. Добровольцы Организации Объединенных Наций (ДООН)	53 - 55	21
3. Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ)	56 - 62	21
4. Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ)	63 - 66	22
5. Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА)	67 - 71	23
6. Мировая продовольственная программа (МПП)	72 - 80	24
B. Международная организация труда (МОТ)	81 - 87	25
C. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)	88 - 94	27
D. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)	95 - 101	28

СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Е. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)	102 - 106	29
Ф. Всемирный почтовый союз (ВПС)	107 - 112	30
Г. Международный союз электросвязи (МСЭ)	113 - 119	31
Н. Международная морская организация (ИМО)	120 - 124	32
І. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)	125 - 131	33
Ј. Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР) ² - 136	34	
К. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)	137 - 141	35
Л. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)	142 - 147	36
ПРИЛОЖЕНИЕ		38
БИБЛИОГРАФИЯ		52

СОКРАЩЕНИЯ

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПС	Всемирный почтовый союз
ДООН	Программа добровольцев Организации Объединенных Наций
ЕС	Европейский союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
ККИС	Координационный комитет по информационным системам
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МБРР	Международный банк реконструкции и развития (Всемирный банк)
МВЦ	Международный вычислительный центр
МОТ	Международная организация труда
МПП	Мировая продовольственная программа
МСЭ	Международный союз электросвязи
МУНИУЖ	Международный учебный и научно-исследовательский институт по улучшению положения женщин
МУУЗ	Межучрежденческое управление по закупкам
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УЛР	Управление людских ресурсов Организации Объединенных Наций
УООН	Университет Организации Объединенных Наций
УППБС	Управление по планированию программ, бюджету и счетам
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЦМТ	Центр по международной торговле
ЦНПООН	Центр Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ЮНДКАП	Программа Организации Объединенных Наций по международному контролю над наркотиками
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНИТАР	Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
ЮНОГ	Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ЦЕЛИ

К числу основных целей настоящего доклада относятся, во-первых, анализ политики и практики привлечения частных консультационных фирм по вопросам управления организациями системы Организации Объединенных Наций; во-вторых, выявление практических преимуществ и недостатков привлечения таких фирм; в-третьих, вынесение заключений в отношении общесистемных стандартов, руководящих принципов и процедур в этой области при уделении должного внимания службам внутреннего и внешнего надзора как основному источнику специальных услуг в области управления; и, в-четвертых, вынесение рекомендаций, направленных на совершенствование нынешней политики и практики в целях регулирования использования услуг таких фирм с учетом общей необходимости достижения экономии и ограничения расходов. Следует отметить, что Объединенная инспекционная группа (ОИГ) уже посвящала доклад вопросу о привлечении внешних подрядчиков в целом (A/52/338). Настоящий доклад не является дополнением к докладу о внешнем подряде. Напротив, он посвящен конкретному вопросу привлечения частных консультационных фирм по вопросам управления организациями системы Организации Объединенных Наций как аспекту привлечения внешнего подряда, который в значительной степени регулируется теми же общими принципами.

Инспекторы пришли к выводу о том, что привлечение организациями внешних специалистов для содействия выполнению их утвержденных программ в отсутствие таких специалистов внутри организации является правильным. В частности, консультационные фирмы по вопросам управления оказывают содействие в обобщении опыта, выявлении наилучших процедур и внедрении новых технологий. Их вклад особенно важен в контексте таких вопросов, как участие, консультирование, централизация по сравнению с децентрализацией и управление процессом перемен.

Использование консультационных фирм по вопросам управления приносит наилучшие результаты, когда они привлекаются для выполнения конкретного аспекта работы, для реализации которого их клиенты не располагают специалистами или когда они хотят шире взглянуть на данный аспект. В то же время, как показала практика, в тех случаях, когда фирмы привлекаются в силу нехватки ресурсов у клиентов, достижение ими успеха не столь вероятно. Более того, клиенты, которые не могут сформулировать четко и ясно свои потребности и требования, могут получить не то, что им нужно, и несомненно не по наиболее желательной цене.

Организациям прежде всего необходимо сделать все возможное, чтобы удостовериться, что они не располагают необходимыми специалистами и что привлечение консультационных фирм, обычно связанное с весьма значительными расходами, является в действительности более экономичным вариантом. Более того, нет необходимости автоматически привлекать внешних подрядчиков. Например, к числу имеющихся внутренних консультационных ресурсов относятся услуги аудиторов, ОИГ и - для подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций - Управление служб внутреннего надзора (УСВН), которое имеет в своем составе Отдел консультирования по вопросам ревизии и управления. Нередко организации могут обращаться за консультациями к этим учреждениям бесплатно, вместо того чтобы искать помощь на стороне.

Важным является вопрос о том, достаточно ли изучены очевидные преимущества как культурного, так и финансового характера, которые могут быть получены в результате привлечения как можно более широкого круга фирм из всех стран и регионов. Во многих случаях организации, как представляется, выбирают фирмы из определенных стран в силу сложившегося представления о том, что такие фирмы являются более сведущими в вопросах, касающихся современных методов управления. Вместе с тем фирмы из других стран, которые также исходят из правильных принципов управления, не привлекаются столь часто. При проведении торгов на предоставление контрактов на консультационные услуги необходимо предоставлять равные возможности фирмам из всех стран и регионов, включая развивающиеся страны.

Передача знаний персоналу организаций должна быть одной из основных целей организаций, привлекающих внешних специалистов. Хотя инспекторы не вынесли никаких конкретных рекомендаций в этой связи, в настоящем докладе они хотели бы подчеркнуть свою точку зрения о том, что участвующие организации должны отводить должное место вопросам передачи навыков в контрактных положениях, оценивать такую передачу как компонент осуществления проектов, и обеспечивать наличие внутренних ресурсов для содействия передаче таких навыков.

По мнению инспекторов, в некоторых случаях консультационные фирмы по вопросам управления используют проекты в качестве учебного полигона для своих молодых сотрудников. Соответственно наибольшую пользу в плане развития и повышения квалификации своих молодых кадров при осуществлении проектов, предоставленных им международными организациями, извлекают именно фирмы. В свою очередь, в некоторых случаях организации вкладывают в эти фирмы ресурсы, которые они могли бы с пользой направить на развитие собственных молодых сотрудников. Вследствие этого именно фирмы занимаются отбором в университетах и других высших учебных заведениях по всему миру наилучших кандидатов, в то время как организации системы - в силу относительно более низких предлагаемых ими окладов и отсутствия продуманных планов развития карьеры - становятся все менее конкурентоспособными на рынках труда.

Как представляется, некоторые организации не располагают надлежащими механизмами для полной оценки реального влияния фирм на их деятельность и программы. Исторически основной вотчиной фирм является частный сектор; незначительным исключением являются некоторые развитые страны, где правительственные учреждения на различных уровнях также широко привлекают эти фирмы. Корпорации частного сектора, пользующиеся услугами консультационных фирм, оценивают результаты деятельности последних точно так же, как и любую другую область своей деятельности: на основе определения того, возросла или сократилась прибыль компании в результате деятельности этих фирм. Влияние деятельности этих фирм в государственном секторе - включая международные организации, - где успех или неудачи не зависят от получения прибыли и где соответственно не производится оценка увеличения или сокращения прибыли, оценить гораздо труднее. Вместе с тем есть ряд элементов, которые можно и следует оценивать, например сокращение затрат, повышение качества услуг и своевременность осуществления проектов и их осуществление в пределах выделенных бюджетных средств.

Инспекторы хотели бы отметить, что информация, содержащаяся в настоящем докладе, основана главным образом на доведенных до их сведения мнениях должностных лиц организаций, с которыми проводились собеседования, а также на ответах, данных организациями на вопросы анкеты, распространенной ОИГ. Таким образом, содержащиеся в настоящем докладе выводы основаны прежде всего на информации, поступившей из самих организаций.

Хотя консультационные фирмы по вопросам управления, несомненно, могли бы предложить интересную информацию о собственном опыте, на данном этапе инспекторы к ним не обращались. Когда связи между участвующими организациями и фирмами станут более

существенными, Группа сможет включить в свою будущую программу работы новый доклад по этому вопросу, в котором особое внимание будет уделено выполнению и углублению рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе. Такой доклад, несомненно, потребует более тесных консультаций с фирмами, особенно теми, которые более часто привлекаются организациями системы Организации Объединенных Наций в дополнение к имеющимся специалистам.

Рекомендация 1. Основа политики

Участвующие организации должны разработать политику, стандарты и процедуры в отношении использования консультационных фирм по вопросам управления наряду с ясно выраженными и рациональными критериями оценки для представления на рассмотрение своих директивных органов. В частности, организации должны разработать гибкие руководящие принципы в отношении субподряда, проведения технико-экономических обоснований, процедур и составления контрольных списков для проведения торгов, методов оценки потенциальных партнеров из числа консультационных фирм и процедур осуществления контроля и надзора за последующей деятельностью. В руководящих принципах должны быть отражены следующие элементы:

- a) необходимо достаточно подробно рассматривать варианты, альтернативные найму внешних консультационных фирм по вопросам управления, включая обращение к надлежащим внутренним специальным органам, специальным целевым группам, междепартаментским комитетам или таким надлежащим органам системы Организации Объединенных Наций, как Международный вычислительный центр (МВЦ) и Координационный комитет по информационным системам (ККИС) по вопросам информационных технологий и Колледж персонала Организации Объединенных Наций или ОИГ по широким вопросам управления;
- b) при привлечении консультационных фирм по вопросам управления необходимо проводить предварительный анализ эффективности затрат на достижение целей организации, включая приобретение новых знаний ее персоналом;
- c) следует удостовериться в необходимости получения в каждом случае директивного мандата для найма консультационной фирмы по вопросам управления; и
- d) следует учитывать необходимость наличия четко определенного технического задания, в котором определяются, среди прочего, объем и диапазон новых навыков, передаваемых организации.

Рекомендация 2. Наблюдение и контроль

Организации должны обеспечивать наличие у них достаточного числа внутренних специалистов и средств для как можно более тщательного наблюдения за результатами деятельности консультационных фирм по вопросам управления, включая передачу ими новых навыков в области управления организации на всех этапах осуществления контракта в целях обеспечения создания и сохранения институциональной памяти.

Рекомендация 3. Меры по результатам деятельности

Организации должны проводить оценки *ex post facto* в отношении результатов и масштабов осуществления рекомендаций консультационных фирм по вопросам управления, в том числе особенно выгод в плане эффективности затрат и влияния их работы в рамках организации, и должны обмениваться, в надлежащих случаях, результатами таких оценок с другими организациями (см. также рекомендацию 4 ниже).

Рекомендация 4. Межорганизационное сотрудничество и координация

Организации должны укреплять общесистемное сотрудничество и координацию в сфере использования консультационных фирм по вопросам управления посредством, среди прочего:

а) составления и обмена списками консультационных фирм по вопросам управления, привлечение которых эффективно с точки зрения затрат и которые обладают опытом работы с системой Организации Объединенных Наций, из как можно более широкого круга стран; и

б) обмена опытом и информацией об использовании консультационных фирм по вопросам управления на заседаниях АКК в рамках соответствующего пункта повестки дня.

Рекомендация 5. Столкновение интересов

Организации должны принимать меры во избежание возможного столкновения интересов при предоставлении контрактов консультационным фирмам по вопросам управления или при найме бывших агентов или сотрудников этих фирм, особенно в тех случаях, когда они принимали участие в переговорах или осуществлении конкретных контрактов.

Рекомендация 6. Фирмы, базирующиеся в регионе

В качестве меры экономии необходимо отдавать предпочтение фирмам, базирующимся в данном регионе и располагающим необходимыми специалистами и квалификацией, когда таковые имеются.

Рекомендация 7. Политика чередования фирм

Без ущерба для рекомендации 6 выше и другим аспектам эффективности затрат организации должны проводить политику чередования консультационных фирм по вопросам управления для обеспечения извлечения наиболее широких выгод из своих связей с такими фирмами.

Рекомендация 8. Язык и страна опубликования рекламных объявлений о проведении международных торгов

Организациям настоятельно рекомендуется оглашать информацию о международных торгах на как можно большем числе официальных языков и в как можно большем числе стран в целях расширения круга фирм из всех регионов и стран, осведомленных о возможностях заключения контрактов с организациями системы Организации Объединенных Наций, и активного участия в таких торгах.

1. ВВЕДЕНИЕ

1. Консультационные фирмы по вопросам управления по большей части представляют собой компании, которые начинали свою деятельность в качестве фирм бухгалтерского учета и аудита в частном секторе и с течением времени превратились в гигантские консультационные компании по вопросам управления. Деятельность многих из этих фирм имеет общемировые масштабы, а численность персонала некоторых из них превышает численность сотрудников всей системы Организации Объединенных Наций. Примерами таких фирм являются "Артур Андерсен", "Артур Д. Литтл", "Делойт энд Туш", "Прайсуотерхаус Куперз"¹, "Маккинзи энд ко." и другие.

2. Существует значительная разница между использованием этих фирм и более традиционным наймом отдельных консультантов и экспертов в соответствии со сложившейся кадровой политикой и положениями каждой организации. Привлечение консультационных фирм по вопросам управления заключается в значительной степени в передаче на внешний подряд конкретных задач или проектов корпорациям, которые во многих случаях больше и обладают большими ресурсами, чем Организация Объединенных Наций, которая обращается за их услугами.

3. Инспекторы столкнулись с определенными трудностями при сборе надежной информации о средствах, затраченных организациями системы на привлечение консультационных фирм по вопросам управления в период с 1992 по 1997 годы. В некоторых случаях из показателей, представленных организациями, невозможно было разделить суммы, соответствующие конкретно проектам консультирования по вопросам управления, и суммы, соответствующие таким функциям, передаваемым на внешний подряд, как ревизия, которые, хотя зачастую выполняются теми же фирмами, представляют собой концептуально иной вид деятельности. В других случаях информация отсутствовала или была не в том формате, который был необходим. В результате в настоящем докладе вопрос о том, являются ли затраченные средства полезными инвестициями и даже о том, могли ли бы они быть использованы вместо этого, например на повышение квалификации собственного персонала, не рассматривается всесторонне.

4. К числу других вопросов, которые подробно не рассматривались, относился вопрос о том, какие функции и задачи лучше выполняются собственными силами, в том числе на уровне руководящих органов, и какие можно и следует передавать на подряд внешним индивидуальным или корпоративным консультантам. С этим связан вопрос о том, насколько объективно и тщательно организации определяют то, что в рамках самой Организации - даже в рамках системы Организации Объединенных Наций в целом - отсутствуют надлежащие специалисты для конкретного проекта или сферы управления, предлагаемых для передачи на внешний подряд частным фирмам.

5. В ходе подготовки настоящего доклада были определены новые вопросы. Среди них следующие: каковы относительные преимущества, обеспечиваемые индивидуальными консультантами по вопросам управления, по сравнению с транснациональными консультационными фирмами? Будет ли для организаций в будущем более выгодно нанимать эти фирмы для единственной цели обеспечения управленческой подготовки их персонала вместо их найма для анализа внутренних

¹ "Прайсуотерхаус Куперз" образовалась 1 июля 1998 года в результате слияния компаний "Прайс Уотерхаус" и "Куперз энд Либранд". В настоящем докладе эта фирма упоминается под ее нынешним названием, если только не ставится цель провести различие между "Прайсуотерхаус Куперз" и вошедшими в ее состав фирмами, которые ранее вступали в отношения с организациями системы Организации Объединенных Наций.

структур и процедур или консультирования по вопросам управления процессом организационных изменений?

6. Инспекторы попытались дать ответ на как можно большее число этих вопросов, однако воздержались от анализа в настоящем докладе всех этих вопросов - а также других вопросов, которые возникли в ходе анализа ими основного вопроса. Во многих случаях в компетенции самих организаций глубже изучить выявленные проблемы и предлагаемые решения в целях выбора наиболее отвечающего их потребностям курса действий.

7. Инспекторы хотели бы особо выразить свою глубокую признательность всем тем, кто оказал содействие в подготовке настоящего доклада.

II. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

A. Общий обзор

8. Инспекторы выявили, что, как правило, организации нанимают консультационные фирмы по вопросам управления в конкретных сферах специализации для содействия выполнению проектов внутренней модернизации, для которых они не располагают соответствующими собственными специалистами.

9. Фактически все организации системы прибегали к услугам консультационных фирм по вопросам управления в различной степени в период с 1992 по 1997 год. Хотя не удалось оценить влияния деятельности этих фирм в плане модернизации управления в индивидуальных организациях, как представляется, их вклад оказался если не необходимым, то ценным в плане модернизации информационных систем и технологий или потенциала в области управления в целях решения задачи организационных перемен.

10. В таблице 1 приложения отражены тенденции изменения расходов организаций на проекты консультирования по вопросам управления. Картина, представленная в таблице, вместе с тем является лишь приблизительной, поскольку собранные инспекторами данные не во всех случаях распределялись таким образом, чтобы можно было разграничить суммы, затраченные на проекты консультирования по вопросам управления, и суммы, затраченные на другие виды деятельности, зачастую выполняемые теми же фирмами. Более того, не во всех организациях учет данных ведется в том виде, который позволяет осуществлять непосредственное сопоставление. Ряд организаций не смогли представить информацию в формате, установленном для доклада в целом. Хотя инспекторы приняли решение не выносить официальную рекомендацию в этой связи, они хотели бы выразить надежду на то, что организации в будущем сделают все возможное для ведения полного учета расходов на проекты консультирования по вопросам управления в целях содействия контролю за ними и их анализа.

11. Большинство организаций при осуществлении своих проектов модернизации используют главным образом свои внутренние кадровые ресурсы в надлежащих случаях и когда они достаточны, прежде чем прибегать к найму консультационных фирм по вопросам управления. Вместе с тем инспекторы выяснили, что на практике это происходит не так часто и что число проектов в области управления, осуществляемых исключительно собственным персоналом, относительно невелико. Довольно трудно определить надлежащее соотношение между, с одной стороны, дорогостоящим наймом консультационных фирм по вопросам управления, а с другой - повышением квалификации и развитием навыков персонала и наймом дополнительных специалистов. Другие более конкретные выводы обсуждаются в нижеследующих пунктах.

В. Мандат директивных органов

12. В большинстве случаев для найма консультационных фирм по вопросам управления и выделения ресурсов на эти цели имеется широкий или конкретный мандат. Вместе с тем инспекторам не удалось выявить наличие последовательного подхода к директивному надзору, особенно в отношении осуществления рекомендаций фирм, оценки эффективности затрат на их деятельность или влияния и уместности знаний и технологий, передаваемых организации.

С. Политика и процедуры

13. Все организации руководствуются рядом директивных указаний и процедур, сформулированных в той или иной форме и, как правило, отраженных в руководствах по вопросам административной политики и процедур или в конкретных руководящих принципах, регулирующих использование индивидуальных экспертов, консультантов и поставщиков. Вместе с тем инспекторы не смогли удостовериться в уместности и адекватности этих директивных документов в случаях, когда, как представляется, фирмы получали больше выгод от выполняемых ими контрактов на предоставление консультационных услуг, чем нанимающие их организации. В таких случаях, которые совсем нередки, организации, как представляется, становятся всего лишь учебным полигоном для молодых сотрудников этих фирм. В ряде организаций необходимости жесткого основного и бюджетного контроля за работой фирм, как представляется, не придается очень высокого значения в качестве принципа политики, даже хотя некоторые из них стремятся на практике применять такие механизмы контроля в качестве предпосылки извлечения оптимальных выгод из их сотрудничества с фирмами.

14. Большинство организаций придерживаются политики использования международных процедур проведения торгов для отбора консультационных фирм по вопросам управления. Ряд из них размещают объявления, зачастую лишь на одном языке, в деловых газетах и журналах. Некоторые использовали издание Межучрежденческого управления по закупкам (МУУЗ) "Procurement Update" ("Бюллетень о новых закупках"), выпуск которого был прекращен в 1997 году. МУУЗ в настоящее время размещает объявления о торгах, проводимых организациями, на своем Web-сайте в Интернете.

Д. Основные области специализации

15. Организации привлекают фирмы для выполнения задач в рамках широкого круга областей специализации. Наиболее часто фирмы оказывают помощь организациям в осуществлении проектов, связанных с профессиональной подготовкой, оценкой работы и консультированием персонала, оценкой деятельности организации и ее структурной перестройкой, управлением процессом перемен, анализом внутренних процессов и процедур и разработкой и развитием систем управленческой информации.

16. Например, консультационные фирмы по вопросам управления оказывали содействие Международному агентству по атомной энергии (МАГАТЭ) в таких областях, как информационная технология и вспомогательное обслуживание, включая оборудование, техническое обслуживание и профессиональную подготовку, планирование и статистический анализ и систему управления страхованием Агентства. Вместе с тем работа МАГАТЭ является слишком технической по своему характеру для большинства фирм. Для целей, связанных с его конкретным мандатом в области атомной энергетики, МАГАТЭ использует национальные лаборатории, т.е. лаборатории, финансируемые правительствами.

17. С учетом важности деятельности МАГАТЭ оно должно идти в ногу с развитием технологии в области безопасности. С этой целью оно наняло специализированную фирму "СА/К сайенс эпликейшн интернэшнл корпорейшн", которая в течение одного месяца занималась изучением системы безопасности МАГАТЭ на предмет выяснения того, может ли она быть взломана. В конечном итоге оказалось, что эта система является надежной.

18. Программа Организации Объединенных Наций по международному контролю над наркотиками (ЮНДКП) прибегает к услугам либо индивидуальных консультантов, либо небольших фирм в составе двух человека, таких, как "О'Хэр", которая консультировала ЮНДКП по вопросу о слиянии трех подразделений, занимающихся вопросами контроля над наркотиками в одно подразделение. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) привлекала такие консультационные фирмы по вопросам управления, как "Артур Д. Литтл" для целей структурной перестройки и "Артур Андерсен" и "Делойт энд Туш" в области информационной технологии. ЮНИДО пользовалась также услугами других фирм в сферах общественной информации и учета расходов, особенно систем хронологического и систематического учета.

19. Ряд организаций привлекали фирмы для оказания им помощи в организации учебной деятельности. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) предлагает краткосрочные учебные курсы для сотрудников всех уровней по таким вопросам, как служебная аттестация и другим вопросам. Управление людских ресурсов Секретариата Организации Объединенных Наций (УЛР) и Мировая продовольственная программа (МПП) пользуются услугами фирмы "Манэ" из Женевы для организации подготовки по вопросам управления в рамках процесса реформ. "Манэ" занималась также организацией подготовки по вопросам системы служебной аттестации (ССА) для УЛР. МПП заключила ряд контрактов, например с министерством сельского хозяйства Соединенных Штатов, Висконсинским университетом и другими партнерами, которые занимаются организацией профессиональной подготовки по вопросам управления, пользования компьютерами и корпоративной подготовки.

20. Должностные лица Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО) подчеркнули, что в их организации много надежд возлагалось на Колледж персонала Организации Объединенных Наций. Если бы этот Колледж играл ту роль, которую от него ждали, отпала бы в значительной степени необходимость обращения организаций за помощью к фирмам, занимающимся вопросами профессиональной подготовки. Однако, поскольку Колледж персонала не оказывает услуг, которых от него ожидали, ФАО вынуждена была обратиться к внешним источникам для получения необходимой помощи, особенно в таких областях, как дистанционное обучение.

Е. Географическое распределение

21. Многочисленные организации стремятся обеспечивать сбалансированность представленности привлекаемых фирм с учетом стран их базирования. Международной организации труда (МОТ) пришлось сделать редкое исключение в случае с проектом создания Комплексной системы управленческой информации (ИМИС), для выполнения которого необходимо было воспользоваться услугами фирмы "Прайсуотерхаус Куперз", которая ее создавала. В свою очередь ФАО испытывает трудности в выявлении отвечающих требованиям консультационных фирм по вопросам управления в

развивающихся странах, которые еще не являются частью "большой пятерки"². МАГАТЭ привлекает фирмы со всего мира, однако, как правило, оно не может осуществлять наем местных экспертов, имеющих квалификацию, необходимую для технических проектов Агентства. ПРООН осуществляет отбор фирм из большого числа различных стран, в том числе фирм из развивающихся стран, если таковые имеются, на основе принципа справедливой рыночной конкуренции.

22. Секретариат Организации Объединенных Наций пользуется услугами различных фирм, из которых наиболее широко привлекается "Прайсуотерхаус Куперз", занимавшаяся, среди прочего, разработкой проекта создания Комплексной системы управленческой информации (ИМИС). Предпринимаются особые усилия для выявления фирм в развивающихся странах во исполнение резолюции 52/226 Генеральной Ассамблеи от 27 апреля 1998 года о реформе системы закупок и механизме внешнего подряда, однако число таких фирм невелико.

Ф. Концентрация деятельности по оказанию консультационных услуг
("большая пятерка")

23. Инспекторы отметили, что организации зачастую нанимают консультационные фирмы по вопросам управления из стран Западной Европы и Северной Америки, особенно фирмы, известные как "большая пятерка". Большинство из этих фирм осуществляет операции по всему миру, в том числе в развивающихся странах, и зачастую опирается на местных специалистов в вопросах управления.

24. В ходе собеседований с инспекторами некоторые должностные лица МАГАТЭ выразили мнение о том, что "большая пятерка" не всегда направляет своих лучших сотрудников для выполнения проектов или уделяет достаточно внимания своим клиентам и поэтому во многих случаях привлечение небольших фирм дает большую отдачу. По мнению некоторых должностных лиц МПП, в некоторых сферах системы Организации Объединенных Наций сложилась практика, которую можно охарактеризовать, как "покупка денег за деньги". Эта практика заключается в привлечении крупных дорогих фирм с целью произвести впечатление на доноров. В то же время, когда ЮНЕСКО потребовалось срочно провести исследование по вопросу о том, как на практике применить принципы модернизации ее программы в области статистики, она не проводила международных торгов, а напрямую наняла одну из фирм "большой пятерки" - "Куперз энд Либранд" - по рекомендации группы экспертов МБРР по статистике. В свою очередь само МАГАТЭ наняло для проведения анализа потребностей фирму "Делойт энд Туш" на основе проведения конкурентных торгов.

Г. Межучрежденческое сотрудничество

25. Многие организации считают желательным, чтобы они осуществляли сотрудничество, особенно на местах, когда странам особенно выгодно иметь дело с системой Организации Объединенных Наций в целом лишь через одного посредника. Ряд организаций осуществляет сотрудничество в Центральных учреждениях и на местах в вопросах закупок и привлечении частных консультационных фирм по вопросам управления. Существуют многочисленные официальные и

² В эту группу фирм, ранее известную как "большая шестерка", входят "Артур Андерсен", "Куперз энд Либранд", "Делойт энд Туш", "Эрнст энд Янг", "КПМГ Пит Марвик" и "Прайс Уотерхаус". В настоящее время они называются "большой пятеркой", после слияния компаний "Прайс Уотерхаус" и "Куперз энд Либранд" в компанию "Прайсуотерхаус Куперз" в июле 1998 года.

неофициальные механизмы сотрудничества между организациями, в частности организациями, которые расположены в одном и том же месте службы, например Женеве, Нью-Йорке или Риме. Например, ПРООН, ЮНИСЕФ и ЮНФПА осуществляют тесное сотрудничество на местах, что делают также МОТ, ЮНДКП и ВОЗ. МПП часто обменивается своим опытом в отношении фирм с другими организациями и запрашивает у них информацию в отношении их опыта. В некоторых случаях МПП направляет персонал в другие организации для обзора конкретной деятельности.

26. Вместе с другими организациями МОТ, ЮНИДО и ДООН направляют совместные приглашения фирмам для участия в торгах на получение контрактов. В соответствии с предложенной Генеральным секретарем в рамках плана реформ инициативой по обеспечению общего обслуживания Секретариат Организации Объединенных Наций, ПРООН, ЮНФПА, ЮНОПС и ЮНИСЕФ сотрудничают при направлении общих предложений фирмам для участия в торгах.

Н. Чередование фирм и контроль качества

27. Рядом организаций не установлено никаких ограничений на то, как часто может привлекаться какая-либо фирма. Ряд организаций разрешают фирмам вновь участвовать в торгах на тот же контракт, а ИМО и ВПС, например, не допускают этого. По мнению некоторых должностных лиц МПП, в целях сохранения авторитета необходимо чередовать фирмы. Они считают, что не следует сотрудничать с одной и той же фирмой на протяжении более чем четырех лет. После этого периода организация должна просить о проведении торгов и, по-видимому, одним и тем же фирмам не следует разрешать вновь участвовать в таких торгах. ПРООН придерживается политики, в соответствии с которой каждые четыре или пять лет проводятся конкурентные торги, в которых могут принимать участие уже привлекавшиеся фирмы, если они оказывали услуги удовлетворительно.

28. МАГАТЭ заключает лишь те контракты, которые были подвергнуты тщательному анализу его правовым департаментом. Агентство никогда не взимало штрафов и не имело дел с фирмами, которые не выполняли свою задачу. ЦМТ имеет систему штрафов для фирм, которые не выполняют своих контрактных обязательств. ПРООН включает в свои контракты оговорку о контроле качества, которая вынуждает фирмы работать под руководством ПРООН, поскольку выполняемая ими работа подлежит обзору. Программа не использует систему штрафов, однако удерживает выплаты до тех пор, пока работа не выполнена удовлетворительно. Фирмы, которые выполняют работу неудовлетворительно или не решают поставленные ПРООН задачи, не приглашаются для участия в торгах по новым контрактам. В одном случае хорошо известной фирме не было предложено принять участие в торгах по контрактам для одного из регионов по ряду причин, в том числе в силу сомнений в качестве выполняемой ею работы.

29. Контракты, заключаемые ЮНЕСКО, как правило, включают стандартные оговорки об арбитраже. Вместе с тем эти оговорки никогда не использовались, поскольку всегда удавалось найти взаимоприемлемое решение. ФАО, ЮНЕСКО и МПП устанавливают, что фирмы должны осуществлять подготовку персонала партнера в рамках их контрактных обязательств.

30. В соответствии с требованиями МАГАТЭ фирмы не могут делать на него никаких ссылок или рекламировать свою работу для него. Агентство направляет напоминания тем фирмам, которые делают это без разрешения. В свою очередь ЮНИДО в некоторых случаях допускает такую практику. Например, компания "Артур Д. Литтл" рекламировала свою работу, проведенную ею в связи со структурной перестройкой ЮНИДО.

III. ОПЫТ ОТДЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

A. Организация Объединенных Наций, связанные с ней органы и другие программы

31. При отборе и найме консультационных фирм по вопросам управления Секретариат Организации Объединенных Наций руководствуется общими административными правилами, действующими во всех областях деятельности Секретариата Организации Объединенных Наций, включая Финансовые правила и Руководство по вопросам закупок. Кроме того, Организация Объединенных Наций соблюдает положения раздела II бюллетеня ST/SGB/177 Генерального секретаря от 19 ноября 1992 года и административной инструкции ST/AI/327 от 23 января 1985 года об институциональных и корпоративных подрядчиках.

32. В Организации нет никакого комитета или аналогичного консультационного органа для принятия решений о желательности найма частной консультационной фирмы для выполнения конкретного проекта. Организация Объединенных Наций опирается на мнения руководителей в отношении наличия собственных специалистов для выполнения соответствующего проекта. В рамках собеседований с инспекторами многочисленные должностные лица подчеркивали, что для них основной вопрос заключается в том, что должен и что не должен делать персонал. Они считают весьма важным разработать общую стратегию принятия решений в отношении того, в каких областях привлечение внешних подрядчиков может дать преимущество.

33. Ряд специализированных областей требуют привлечения консультационных фирм по вопросам управления. Среди таких областей видное место занимают системы управленческой информации и их разработка, которые, как представляется, являются наиболее важной областью современного управления, в которой внутренних специалистов неизменно недостаточно и в связи с которой необходимо привлекать специалистов извне. Это явление не ограничивается международными организациями, а затрагивает огромный спектр областей частного сектора. К числу других областей, в которых Организация Объединенных Наций пользуется услугами частных фирм, относятся профессиональная подготовка и оценка деятельности Организации и ее структурная перестройка.

34. Типичным использованием услуг частных консультационных фирм по вопросам управления в области систем управленческой информации и их разработки организациями системы Организации Объединенных Наций является проект создания Комплексной системы управленческой информации (ИМИС). Проект создания ИМИС был разработан компанией "Прайсуотерхаус Куперз". ИМИС имеет важное значение, во-первых, поскольку многие организации являются ее пользователями; во-вторых, уже в силу ее масштабов; и, в-третьих, поскольку ИМИС в некоторых отношениях по-прежнему является противоречивым проектом. Из числа должностных лиц, опрошенных инспекторами в Организации Объединенных Наций и других организациях-пользователях, одни считают, что ИМИС является значительным достижением, другие же высказывают оговорки или мнение о том, что ИМИС на самом деле не является образцом новейшей технологии. Вместе с тем, по мнению многих должностных лиц, издержки для Организации Объединенных Наций в случае отказа от проекта создания ИМИС будут огромными с точки зрения времени, денег и престижа.

35. Общие затраты на проект создания ИМИС, как представляется, могут быть различны в зависимости от учитываемых факторов. Они могут составлять от нынешнего официального показателя в размере 72,9 млн. долл. США до гораздо более высокой суммы, если включить расходы по персоналу, общие и другие расходы, включая расходы других организаций и программ, таких, как ЮНИСЕФ.

36. Как и другие организации, Организация Объединенных Наций привлекает внешние фирмы для организации профессиональной подготовки своего персонала. В рамках процесса реформы она привлекла базирующуюся в Женеве фирму "Мане", которая предлагает подготовку по вопросам управления по ряду аспектов, включая систему служебной аттестации (ССА).

37. Несколькими годами ранее, в 1994 году, ЮНОГ выразила мнение о необходимости привлечения консультационной фирмы по вопросам управления в связи с перестройкой Управления Верховного комиссара по правам человека. В этом случае применялась обычная процедура. Она заключается в том, что соответствующее управление и администрация вместе организуют интервью с четырьмя-пятью окончательно отобранными на основе конкурентных торгов фирмами. Администрация не принимает участия в этом процессе в случае предоставления "специализированных услуг", то есть когда речь идет о глубоко техническом вопросе, поскольку она не в состоянии оценить соответствующие характеристики. По завершении контракта основные департаменты оценивают работу фирм, а администрация также высказывает свои замечания.

38. ЮНОГ рассматривала 18 фирм на основе процесса проведения торгов и выбрала ту, у которой услуги были наименее дорогостоящими, во всех случаях учитывая, разумеется, преобладающий принцип компетентности. Отобранной фирмой была компания "Прайс Уотерхаус" - в настоящее время "Прайсуотерхаус Куперз", - которой было выплачено 1 млн. долл. США. По мнению ЮНОГ, вклад фирмы вполне соответствовал затратам на ее услуги, и весь процесс был весьма позитивным и принес свою отдачу. "Прайс Уотерхаус" организовывала общественные мероприятия и обучала людей тому, как работать вместе. По мнению ЮНОГ, это то, что может сделать частная фирма, но не Организация Объединенных Наций, у которой нет ни людей, ни энергии для осуществления такой задачи. По мнению ЮНОГ, которое разделяют многие другие организации, привлечение подрядчиков извне повышает авторитет проектов. Гораздо легче выбрать курс действий на основе рекомендаций фирмы, а не на основе внутреннего предложения.

39. В то же время инспекторы отмечают, что такие внутренние органы, как ОИГ и УСВН, могли бы заняться перестройкой подразделения по правам человека бесплатно. Фактически, в 1994 году ОИГ взяла на себя обязательство провести углубленный обзор и оценку тогдашнего Центра по правам человека по предложению УСВН. Однако, прежде чем ОИГ получила возможность осуществить эту задачу, ЮНОГ приняла решение привлечь для этих целей внешнюю фирму и фактически выбрала "Прайс Уотерхаус".

40. Имели место другие случаи, когда ЮНОГ пользовалась услугами Отдела консультирования по вопросам ревизии и управления УСВН. Инспекторы выяснили, что результаты этой работы были вполне удовлетворительными.

41. Организация Объединенных Наций размещает объявления о проведении международных торгов в печати, когда масштабы затрат составляют порядка нескольких миллионов долларов. С этой целью она использует различные газеты и журналы, главным образом на английском и французском языках. Организация не предпринимает никаких конкретных мер для обеспечения сбалансированности представленности при выборе изданий из различных стран, в которых они публикуются, или между изданиями соответственно развитых и развивающихся стран.

42. Как правило, Организация Объединенных Наций нанимает фирмы, представляющие широкий спектр стран, однако редко консультационные фирмы по вопросам управления из стран третьего мира. Такие фирмы либо не существуют, либо связаны с крупными консультационными фирмами, прежде всего с теми, которые известны как "большая пятерка".

43. Как фактически и все организации системы, Организация Объединенных Наций выбирает фирмы на основе двух факторов: цены и качества, что выражается в принципе "наименее технически приемлемое предложение с наименьшей ценой". Как правило, привлекаются фирмы из как можно более широкого с практической точки зрения круга стран. В зависимости от характера контрактов Организация может принимать решения о рассмотрении предложений лишь местных фирм.

44. В целях привлечения наилучших, наименее дорогих и наиболее подходящих фирм Организация Объединенных Наций занимается ориентацией и инструктажем в отношении вопросов ведения конкурентной борьбы за ее контракты. Такие ориентация и инструктаж включают предоставление информационных пакетов и проведение ориентационных занятий и совещаний перед торгами.

45. Организация не проводит строгой политики в отношении чередования фирм. Она может пользоваться услугами компании в течение ряда лет в зависимости от характера контракта и может одной и той же фирме вновь разрешить участвовать в торгах на получение того же контракта, зачастую неоднократно, и если предоставляемые ею услуги являются удовлетворительными.

1. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)

46. Привлечение фирм Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) регулируется Финансовыми правилами и Положениями о закупках (FR 114.17-114.24). Не ведется никакого общего списка частных консультационных фирм по вопросам управления, хотя каждое отделение, пользующееся такими услугами, может вести свой список. Запросы о привлечении частных консультационных фирм по вопросам управления составляются руководителями отделов в отсутствие внутренних ресурсов в соответствии с требованиями планов работы, планов ревизий и бюджетом и утверждаются следующим образом: контракты на сумму до 30 000 долл. США - руководителем секции или бюро; на сумму более 30 000 долл. США, но менее 100 000 долл. США рассматриваются на индивидуальной основе либо специальным комитетом, либо расположенным в Центральных учреждениях Консультативным комитетом по закупкам в целях принятия решения проводить или не проводить конкурентные торги; контракты на сумму более 100 000 долл. США предоставляются на основе конкурентных торгов и рассматриваются Консультативным комитетом по закупкам.

47. Международные торги проводятся на основе прямого направления приглашений принять участие в торгах известным фирмам соответствующей квалификации через дипломатические миссии или рекламируются в Интернете. ПРООН не размещает объявлений об их проведении в печати.

48. В штаб-квартире ПРООН почти все контракты предоставляются фирмам местного рынка, что оказалось наименее дорогостоящим. В отношении контрактов в отделениях на местах фирмы, которым направляются приглашения принять участие в торгах, также первоначально выявляются на основе регионального принципа и возможностей. ПРООН испытывает определенное давление со стороны стран-доноров, вносящих добровольные взносы на проекты, в целях вовлечения их национальных фирм, однако техническая компетентность и присутствие их на местном рынке по-прежнему вызывают основную озабоченность у организации.

49. ПРООН проводит всеобъемлющую ориентацию и инструктаж для участников торгов, включая предоставление информационных пакетов и двухдневные ориентационные занятия. Для выигравшей торги фирмы до начала осуществления контракта проводятся пятидневные учебные занятия. Сотрудники, как правило, отбираются фирмой на основе согласия со стороны ПРООН, даваемого в результате рассмотрения биографий кандидатов, и это может даже быть составной частью

технического предложения. Собеседования и выборочные проверки проводятся в отношении мелких и менее известных компаний.

50. До осуществления платежа проводится удостоверение качества услуг и проводится тщательная конфиденциальная оценка, особенно при привлечении аудиторских фирм на местах. Результаты такой оценки могут доводиться до сведения других организаций на неофициальной основе, особенно если предоставленные услуги были удовлетворительными. В зависимости от области специализации ПРООН соглашается с наймом сотрудника фирмы на основе конкурентного отбора, однако учитывает возможность конфликта интересов.

51. В целом ПРООН удовлетворена услугами частных консультационных фирм по вопросам управления. Было лишь несколько исключений из этого правила. В одном случае фирме, результатами работы которой ПРООН была не удовлетворена, не было предложено принять участие в торгах вновь. В другом случае при осуществлении проекта, связанного с ИМИС, отобранная фирма прекратила осуществление проекта в связи с тем, что не получила информацию от группы по разработке ИМИС.

52. Программа подчеркивает, что в отношениях с частными фирмами необходимо опираться на хорошо составленное техническое задание и надежный контроль управления. Фирмы не являются заменителем внутреннего управленческого потенциала. ПРООН подчеркивает также важность обмена опытом с другими пользователями и даже использования их контрактных процедур для предварительного отбора фирм в качестве меры, позволяющей сэкономить время и ресурсы.

2. Добровольцы Организации Объединенных Наций (ДООН)

53. Программа добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН) придерживается соответствующих Финансовых правил и положений Организации Объединенных Наций/ПРООН в отношении привлечения частных консультационных фирм по вопросам управления. Она ведет небольшой список, который пополняется на основе рекламных объявлений, результатов открытых торгов и из списка ПРООН. Программа ДООН располагает собственными местными комитетами по контрактам для контрактов на сумму до 100 000 долл. США. Контракты на сумму 100 000 долл. США и более рассматриваются Комитетом по контрактам ПРООН в Центральных учреждениях. Все контракты с частными фирмами утверждаются Координатором-исполнителем.

54. Объявления о международных торгах размещаются в местной и международной печати, технических журналах и в Интернете. Отбор фирмы на основе конкурентных торгов производится на основе всесторонней оценки общих сведений, технических возможностей, прежней работы, рекомендаций, компетентности персонала компании и эффективности привлечения с точки зрения затрат. ДООН не принимает активных мер для обеспечения сбалансированной географической представленности. В некоторых случаях ожидается, что ДООН привлечет фирмы из страны, внесшей добровольные взносы на соответствующий проект.

55. ДООН обладает ограниченным опытом привлечения частных консультационных фирм по вопросам управления. Она относит к числу важных факторов при привлечении фирмы знание системы Организации Объединенных Наций и культурное многообразие.

3. Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ)

56. Управление Верховного комиссара по делам беженцев (УВКБ) прибегает к услугам частных консультационных фирм по вопросам управления в соответствии со своими процедурами для

закупки услуг. Наиболее широко используются внешние подрядчики для оказания помощи в профессиональной подготовке, в том числе единовременной профессиональной подготовке по использованию нового оборудования, программного обеспечения и процедур и периодической профессиональной подготовке по вопросам управления. УВКБ привлекает также внешнюю помощь в тех случаях, когда наем собственных инструкторов с финансовой точки зрения является неэффективным из-за того, что курсы профессиональной подготовки проводятся слишком редко.

57. В УВКБ Секция снабжения и транспорта ведет централизованный компьютеризированный перечень фирм, который в настоящее время насчитывает примерно 100 фирм. Этот перечень пополняется с помощью системы прямой регистрации заявок фирм, которые оцениваются в консультации с пользователями услуг.

58. Хотя в УВКБ нет конкретной политики в этой области, оно добивается сбалансированной географической представленности фирм, привлекаемых на основе широкого оповещения о проведении конкурсных торгов. УВКБ размещало объявления о проведении международных торгов в бюллетене МУУЗ "Procurement Update" ("Бюллетень о новых закупках"), который более не издается, и в издании "United Nations Development Business". Кроме того, Управление просило представительства государств-членов, расположенные в Женеве, направлять информацию о торгах фирмам своих стран. В некоторых случаях страны-доноры, которые учредили целевые фонды, просили УВКБ привлекать фирмы из их стран.

59. Секция снабжения и транспорта, подразделение-заказчик и персонал, имеющий соответствующий опыт, надлежащим образом оценивают предложения. Сначала предложения оцениваются с точки зрения того, насколько они отвечают требованиям и технически обоснованы. Отобранные предложения затем оцениваются с точки зрения стоимости, хотя это может и не быть определяющим фактором. Комитет по контрактам должен утверждать любой контракт стоимостью 100 000 долл. США и более. Председателем Комитета является Контролер, а руководитель Секции ревизии УВКБ, подотчетной УСВН, имеет постоянное право участвовать в его заседаниях.

60. Официального ограничения в отношении продолжительности периода пользования услугами конкретной фирмы не существует, однако УВКБ в соответствии со своей обычной практикой пересматривает контракты или объявляет по ним новые торги по истечении трех лет.

61. Степень участия УВКБ в отборе персонала фирм зависит от типа проекта, в рамках которого будут предоставляться услуги. Удовлетворительное качество услуг удостоверяется до осуществления их оплаты, а по окончании работ проводится оценка результатов. В тех случаях, когда результаты деятельности неудовлетворительны, информация об этом сообщается другим организациям.

62. УВКБ использует частные консультационные фирмы по вопросам управления для предоставления услуг, в которых нет постоянной потребности. Прежде чем предоставлять крупные контракты, в частности до объявления торгов на предоставление контрактов, связанных с проектом преобразования УВКБ, старшее руководство анализирует потребность в них. Комитет по контрактам может также обратиться с просьбой о проведении обзора предлагаемых внешних услуг. В целом опыт УВКБ в использовании внешних фирм удовлетворительный.

4. Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ)

63. Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) использует услуги фирм на таких же условиях, как Организация Объединенных Наций и ПРООН. По мнению ЮНИСЕФ, использование консультационных фирм по вопросам управления является выгодным при условии, если принимаются надлежащие меры предосторожности. Кроме того, взаимодействие между

организацией и фирмой также дает определенные выгоды. Персонал организации перенимает опыт у внешних фирм, а фирмы, в свою очередь, обогащаются опытом, накопленным их младшими сотрудниками.

64. Когда ЮНИСЕФ пользуется услугами консультационной фирмы, Фонд просит фирму предоставлять для его проекта конкретных специалистов с соответствующим опытом. ЮНИСЕФ проводит собеседование не только с партнерами в фирме, но и с предлагаемыми экспертами и готов, в случае необходимости, отказываться от услуг экспертов или даже самой фирмы.

65. ЮНИСЕФ использует для своих проектов несколько фирм. Например, ЮНИСЕФ пользовался услугами "Прайсуотерхаус Куперз", но только потому, что эта фирма разрабатывала ИМИС. В отличие от Организации Объединенных Наций, которая выплатила "Прайсуотерхаус Куперз" большие штрафы из-за задержек, ЮНИСЕФ ни разу не платил штрафов. Тем не менее для обеспечения того, чтобы ИМИС отвечала требованиям ЮНИСЕФ, Фонд вложил средства, которые нигде не отражены.

66. Одна из проблем заключается, по-видимому, в том, что группа Организации Объединенных Наций по ИМИС возложила на "Прайсуотерхаус Куперз" большую ответственность за многие аспекты проекта, не обеспечив при этом повышение квалификации собственных специалистов. Должностные лица ЮНИСЕФ считают, что фирма "Прайсуотерхаус Куперз" должна была передать свои знания группе по ИМИС. Кроме того, ресурсы, которые были использованы для внешнего технического обслуживания, следовало бы вместо этого предоставить группе по ИМИС.

5. Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА)

67. Использование частных консультационных фирм по вопросам управления в Фонде Организации Объединенных Наций по народонаселению (ЮНФПА) регулируется его процедурой закупок, кадровой политикой и Финансовыми положениями и правилами. В рамках ЮНФПА отдельные отделы и оперативные подразделения ведут свои собственные перечни фирм, пользуясь информацией из международных источников и рекомендациями учреждений-партнеров. Сектора и отделы проводят совещания на этапе разработки проектов, с тем чтобы до привлечения частных фирм убедиться в том, что соответствующие собственные специалисты отсутствуют. Руководители отделов несут главную ответственность за утверждение решения о найме фирм после представления Комитету по обзору проектов, Комитету по рассмотрению контрактов и Исполнительному комитету.

68. ЮНФПА не помещает объявления о международных торгах в прессе, а использует вместо этого дипломатические представительства и Интернет. Отбираются предложения, которые являются наиболее экономичными и отвечают всем техническим требованиям. ЮНФПА, по возможности, стремится обеспечивать сбалансированную представленность фирм на основе национальной и региональной принадлежности. Фонд сотрудничает с Секретариатом Организации Объединенных Наций, ПРООН, ЮНОПС и ЮНИСЕФ в размещении совместных объявлений об участии в торгах. ПРООН, в частности, заключает от имени ЮНФПА контракты с фирмами на предоставление определенных услуг.

69. Выигравший торги подрядчик подбирает персонал для работы по данному проекту. Однако ЮНФПА проверяет биографические данные ключевых сотрудников и иногда проводит с ними собеседование. Для оплаты услуг требуется удостоверение их качества, а результаты оценки предоставленных услуг могут неофициально предоставляться другим учреждениям.

70. У ЮНФПА есть много примеров успешного опыта работы с частными консультационными фирмами по вопросам управления. Его единственный отрицательный опыт был связан с системами управления финансами.

71. Фонд признает необходимость наличия конкретных технических заданий и критериев оценки и считает желательным разработку общесистемных руководящих принципов использования консультационных фирм по вопросам управления, а также четких и рациональных критериев оценки.

6. Мировая продовольственная программа (МПП)

72. Использование частных консультационных фирм по вопросам управления Мировой продовольственной программой (МПП) регулируется Финансовыми правилами и Руководством по вопросам закупок МПП. Программа ввела процедуры, регулирующие наем и оценку частных консультационных фирм по вопросам управления. Она также пересмотрела свои Финансовые правила и в настоящее время завершает подготовку нового руководства, с тем чтобы упорядочить систему закупок непродовольственных товаров, в том числе наем консультантов по вопросам управления. Хотя в МПП нет готовой информации о найме консультантов страновыми и региональными отделениями ввиду того, что такая информация не представляется на систематической основе, Программа намерена внедрить подходящую систему в ближайшем будущем.

73. МПП включает фирмы в перечень потенциальных поставщиков, который обновляется по рекомендациям отделов-заказчиков, на основе информации Сектора закупок и контрактов, непосредственных заявлений компаний, подаваемых на регистрационной форме, и посредством контактов с другими организациями системы Организации Объединенных Наций. Ведет этот перечень Сектор закупок и контрактов. Если характер услуг и стоимость предполагаемого контракта требует этого, МПП направляет предложение представлять информацию с целью составления короткого списка компаний, которым предлагается представить предложения.

74. Просьбы об использовании услуг внешних подрядчиков подаются отделом, ответственным за конкретную область деятельности, в которой требуются такие услуги. В соответствии с новыми Финансовыми правилами МПП Отдел управленческого обслуживания несет ответственность за утверждение и исполнение контрактов стоимостью до 2 млн. долл. США. Комитет штаб-квартиры по закупкам непродовольственных товаров и контрактам рассматривает и анализирует все получаемые предложения цены, котировки и оферты и выносит соответствующему органу по закупкам рекомендации по контрактам, стоимость которых превышает 100 000 долл. США. В ходе этого процесса должное внимание уделяется рассмотрению вариантов выполнения работ собственными силами.

75. Все закупки услуг осуществляются на конкурентной основе. Приглашения направлять предложения рассылаются непосредственно соответствующим фирмам, отобранным из перечня поставщиков. Объявления о проведении торгов делаются только в тех случаях, когда МПП известно недостаточное число компаний. В этом случае Программа помещает объявления в прессе (прежде всего в итальянской прессе, с учетом места ее базирования). МПП просит фирмы представлять как технические, так и финансовые предложения, которые оцениваются в рамках двухэтапного процесса Группой по оценке. Группа применяет следующие критерии оценки: качество предложения, форма представления, профессиональные качества предлагаемого персонала, опыт фирмы, прежняя деятельность или рекомендации. Организация стремится получить самую низкую цену, а также добиться оптимальных условий осуществления и соблюдения сроков осуществления проекта.

76. У Программы нет конкретной политики для обеспечения сбалансированной представленности фирм с учетом их размеров или национальной принадлежности. Как правило, фирмы отбираются на международном рынке на открытой основе. В месте расположения штаб-квартиры МПП фирмы на местном рынке, как правило, более конкурентоспособны, и поэтому они чаще добиваются успеха в получении контрактов. С практической точки зрения МПП предпочитает прибегать к услугам небольших местных компаний, которые знают местные обычаи, язык, обстоятельства и рыночные цены. Иногда такие фирмы связаны с одной из фирм "большой пятерки". Передача МПП своим страновым отделениям полномочий по осуществлению деятельности по закупкам на сумму, не превышающую 100 000 долл. США, способствует использованию имеющихся местных фирм. Ее усилия по привлечению фирм из развивающихся стран, однако, до настоящего времени не были в полной мере успешными. МПП имеет определенный опыт работы со странами-донорами, которые увязывают конкретные субсидии с использованием фирм из их стран.

77. Хотя внешняя фирма отбирает персонал для конкретного проекта, в целом МПП определяет его минимальную квалификацию, проверяет и иногда проводит собеседование с ним, а также проверяет его рекомендации. В зависимости от характера требуемых услуг МПП может попросить провести демонстрацию работы или продукции. До оплаты должен быть выдан сертификат, удостоверяющий удовлетворительное качество услуг, а оценка работы персонала проводится с использованием стандартной формы. Информация о результатах оценки и деятельности фирмы представляется другим организациям только по конкретному запросу.

78. Ограничения в отношении продолжительности периода использования услуг конкретной фирмы отсутствуют. Однако МПП применяет практику повторного проведения конкурсных торгов на предоставление контрактов в тех случаях, когда характер услуг позволяет это делать. На практике ни одна консультационная фирма по вопросам управления не использовалась непрерывно для предоставления конкретного вида услуг в течение периода, превышающего четыре года.

79. В целом МПП считает, что использование внешних фирм необходимо в тех случаях, когда отсутствуют собственные специалисты или когда целесообразно проводить внешнюю оценку. Основными областями деятельности, в которых использование внешних специалистов имеет наиболее важное значение, являются компьютеризированные системы управленческой информации и управление процессом преобразований, прежде всего с учетом того, что немногие руководители имеют опыт или время для того, чтобы заниматься такими вопросами. Это те области, в которых фирмы могут предоставить специалистов, обладающих достаточными навыками и опытом, и провести независимую оценку по вопросам управления, с тем чтобы помочь руководителям сократить сроки осуществления.

80. Программа считает, что было бы целесообразно провести оценку использования частных консультационных фирм по вопросам управления в рамках всей системы. Она поддерживает создание перечней надежных специализированных фирм, будь то на страновом, региональном или глобальном уровнях. Однако, по ее мнению, отдельным организациям следует предоставить независимость в принятии решений в отношении использования внешних фирм с учетом больших различий в осуществляемых ими видах деятельности и потребностях. Программа считает также, что неиспользование организациями бесплатных консультационных ресурсов Организации Объединенных Наций является важным вопросом, заслуживающим дальнейшего изучения.

В. Международная организация труда (МОТ)

81. В соответствии с Финансовыми правилами в отношении закупок Международной организации труда (МОТ) только Казначей и Финансовый контролер или уполномоченные в письменном виде должностные лица - на практике это директора департаментов или бюро - могут заключать от

имени Организации контракты с частными консультационными фирмами по вопросам управления. В тех случаях, когда стоимость контракта превышает 70 000 долл. США, вопрос передается Комитету по контрактам.

82. Прежде чем подавать заявку на предоставление услуг частной фирмы, отдельные департаменты стремятся найти соответствующих собственных специалистов. Окончательное решение данного вопроса принимается Казначеем или Финансовым контролером, Бюро по вопросам разработки программ и управления и Комитетом по контрактам.

83. В МОТ не ведется централизованный перечень частных консультационных фирм. Департаменты или подразделения, которые регулярно пользуются такими услугами внешних консультантов, могут создавать свои собственные перечни на основе изучения имеющихся ресурсов, оценок ранее предоставлявшихся услуг и результатов работы, проведенных внутренними комитетами, а также с учетом рекомендаций других подразделений МОТ и других организаций, с которыми МОТ обменивается опытом и результатами оценок на неофициальной основе.

84. МОТ применяет процедуру конкурсных торгов, рассылая приглашения участвовать в торгах не менее чем трем кандидатам, взятым из ведущихся департаментами перечней, когда это уместно, или из числа известных фирм, имеющих соответствующий опыт. В Финансовых правилах предусматривается размещение объявлений о проведении торгов в газетах, однако в настоящее время такая практика не применяется. Оферты обычно включают отдельные технические и финансовые предложения. Техническое предложение оценивается в соответствии с заранее определенными критериями, прежде чем вскрывается финансовое предложение. Окончательное решение принимается Комитетом по контрактам, который отбирает наименее дорогостоящее и технически приемлемое предложение.

85. Отобранная фирма подбирает свой персонал для предоставления соответствующих услуг. Однако перед наймом всех консультантов проверяют, в том числе их рекомендации, а иногда заключающий подряд департамент проводит с ними собеседование.

86. За исключением задержек в рамках одного контракта, связанного с ИМИС, МОТ в целом удовлетворена использованием частных консультационных фирм по вопросам управления. Прежде чем заключать подряд, МОТ прежде всего стремится убедиться в том, что собственные соответствующие специалисты отсутствуют, и обеспечить, чтобы использование частных фирм было более эффективным с точки зрения затрат и более результативным и гибким, чем использование собственных специалистов, с учетом ее потребностей. Планирование, контроль и оценка также являются важными элементами. Необходимо устанавливать четкое и согласованное со всеми клиентами техническое задание до заключения контрактов, избегая таким образом последующих требований о дополнительной оплате.

87. По мнению МОТ, необходимо предпринять шаги по обеспечению более широкого обмена информацией о частных фирмах по вопросам управления между различными организациями-пользователями. В то же время необходимо учитывать конкретные потребности всех организаций и предоставлять им независимость и гибкость в процессе отбора фирм.

С. Продовольственная и сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций (ФАО)

88. В Продовольственной и сельскохозяйственной организации (ФАО) отсутствуют конкретные директивные указания в отношении использования частных консультационных фирм по вопросам

управления. Она применяет свои обычные процедуры заключения контрактов и оценки предложений.

89. Общая политика ФАО заключается в том, чтобы использовать внешних специалистов только для весьма конкретных технических видов деятельности, для осуществления которых собственные специалисты отсутствуют, а в некоторых случаях в связи с вопросами, по которым считается желательным получить независимое заключение внешних экспертов. Стандартной процедуры определения или выявления наличия собственных специалистов не существует. Однако в большинстве случаев для привлечения частных консультационных фирм по вопросам управления требуется одобрение Генерального директора. Привлекаемые фирмы должны обеспечивать профессиональную подготовку своих партнеров из ФАО по соответствующей специальности, поскольку передача знаний является одним из основных факторов, учитываемых при принятии первоначального решения о привлечении внешних экспертов.

90. Организация проводит очень строгий отбор фирм. Она ведет перечень поставщиков, которые разбиты по категориям предоставляемых ими услуг. Консультационные фирмы по вопросам управления как таковые не составляют отдельную категорию, а делятся по конкретным видам услуг, таким, например, как анализ компьютерных систем. ФАО не дает объявления о проведении торгов. Только фирмы, зарегистрированные в перечне, приглашаются для участия в торгах на предоставление контрактов. Перечень приглашаемых участвовать в торгах, а также критерии оценки предложений стоимостью свыше 100 000 долл. США рассматриваются Комитетом по закупкам. Технические и финансовые предложения представляются отдельно. Группа по проведению торгов под председательством Генерального инспектора вскрывает предложения и определяет их действительность. Ответственность за оценку предложений и предоставление контракта несет организационное подразделение-заказчик.

91. ФАО сначала проверяет предлагаемый отобранном участником торгов персонал, а иногда проводит собеседование с ним, в зависимости от характера контракта. Удовлетворительное выполнение контракта по предоставлению услуг должно быть удостоверено до осуществления платежа. Никакая другая официальная оценка не проводится. ФАО предоставляет информацию о результатах деятельности фирм другим учреждениям только по их просьбе.

92. Опыт ФАО показывает, что использование частных консультационных фирм по вопросам управления является дорогостоящим, и она применяет жесткие условия в отношении их использования, в результате чего процесс заключения контрактов становится затяжным. ФАО в целом считает, что помимо предоставления конкретных технических услуг использование консультационных фирм по вопросам управления может быть целесообразным для проведения независимых оценок по широким вопросам управления и важным для обеспечения ускорения связанного с этим процесса принятия решений. Однако это возможно только в том случае, когда руководители уже в значительной степени осведомлены о решаемых проблемах, когда в определенной степени достигнут консенсус в отношении возможных решений, когда руководители готовы поддержать рекомендации внешних консультационных фирм по соответствующим вопросам и когда имеется механизм для реализации таких предложений. При отсутствии этих элементов наем консультационных фирм становится дорогостоящим делом, успех которого не гарантируется.

93. С учетом практических административных соображений, в частности с учетом фактора своевременности и необходимости избежания накладных расходов, ФАО предпочитает нанимать индивидуальных консультантов, а не фирмы. Кроме того, многие задачи, возлагаемые на внешние консультационные фирмы, могут фактически решаться с использованием специалистов, имеющихся в рамках системы Организации Объединенных Наций. В частности, Учебный центр МОТ и Колледж персонала Организации Объединенных Наций могли бы заняться подготовкой

управленческого персонала по определенным вопросам, а Международный вычислительный центр (МВЦ) мог бы заняться вопросами компьютерных систем.

94. В ее отделениях на местах, расположенных в более чем в 80 странах мира, ФАО использует широкий круг фирм как из развитых, так и из развивающихся стран. Несмотря на ее усилия, ФАО на практике столкнулась с трудностями в выявлении фирм: во-первых, для поиска менее известных небольших фирм требуется много времени, особенно в развивающихся странах; и, во-вторых, многие транснациональные фирмы работают через местные отделения, поэтому иногда сложно провести различие между независимыми местными фирмами и отделениями транснациональных фирм. Одним из возможных решений может быть составление совместных перечней надежных фирм, прежде всего из менее развитых стран, что впоследствии позволит обеспечить более широкую географическую представленность фирм, получающих контракты.

D. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)

95. В использовании консультационных фирм по вопросам управления Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) руководствуется директивными принципами, утвержденными ее государствами-членами и зафиксированными в ее руководстве по отбору поставщиков и подрядчиков. Кроме того, Исполнительный совет ЮНЕСКО, как правило, утверждает бюджеты проектов по оказанию консультационных услуг до их осуществления. Политика организации заключается в том, чтобы прибегать к услугам внешних экспертов только для дополнения и укрепления внутренних ресурсов. Внешние консультанты нанимаются только тогда, когда соответствующие собственные специалисты для выполнения данной работы отсутствуют.

96. Процесс проведения торгов является в ЮНЕСКО принципиальным директивным вопросом. Вместе с тем конкретной фирме, получившей высокую оценку за свою предыдущую работу, выполненную для ЮНЕСКО или другой организации системы Организации Объединенных Наций, и добившейся высоких результатов, может быть отдано предпочтение при предоставлении будущих контрактов.

97. Способность фирмы передавать знания сотрудникам и руководителям организации имеет первостепенное значение. С этой целью ЮНЕСКО применяет жесткий практический подход к отбору и привлечению фирм и контролю за их деятельностью. ЮНЕСКО применяет, в частности, такие методы, как проведение конкурсных торгов, широких предварительных исследований в целях изучения потенциальных консультационных фирм и их деятельности как в рамках системы Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами, рекомендации организаций, ранее заключавших контракты с такими фирмами, отбор специалистов, которые считаются наиболее подходящими для данного проекта, контроль за деятельностью фирм и передача знаний персоналу ЮНЕСКО.

98. За прошедшие годы ЮНЕСКО накопила большой и разнообразный конкретный опыт работы с консультационными фирмами. В беседе с инспекторами должностные лица ЮНЕСКО от имени организации выразили удовлетворение результатами работы фирм, а также убежденность в том, что полученные ЮНЕСКО услуги соответствуют затратам. В то же время, они подчеркнули необходимость взаимодействия компетентных собственных сотрудников с внешними консультантами в целях обеспечения передачи организации специальных знаний, с тем чтобы избавиться от регулярно возникающей необходимости привлечения внешних экспертов.

99. Внешние эксперты сослужили хорошую службу ЮНЕСКО в таких областях, как профессиональная подготовка, статистика, а также в составлении схемы и разработке системы управленческой информации. До настоящего времени основными подрядчиками ЮНЕСКО по вопросам управления являются "Кап Жемини" и "Прайсуотерхаус Куперз". С учетом того, что в течение последнего десятилетия штаты ЮНЕСКО сократились, в том числе штаты в рамках технических программ, использование услуг внешних консультантов в любом случае является практически необходимым.

100. Инспекторы отмечают, что в некоторых случаях ЮНЕСКО заполняла вакансии в своем секретариате бывшими сотрудниками консультационных фирм, которые работали по проектам ЮНЕСКО. По мнению инспекторов, вопрос о возможном конфликте интересов между организацией и ее подрядчиками по вопросам управления следует всегда держать в поле зрения.

101. Основной вывод, вытекающий из опыта, накопленного ЮНЕСКО, заключается в том, что использование консультационных фирм по вопросам управления, как правило, является весьма дорогостоящим делом и что следует проявлять осмотрительность при их найме. Вместе с тем у консультационных фирм есть одно особое преимущество - это их процедура принятия решений, которая является более простой и оперативной, чем в организациях системы Организации Объединенных Наций, где коллегиальные, демократические методы, иногда требующие применения сложных процедур обеспечения консенсуса, неизбежно замедляют процесс принятия решений.

Е. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)

102. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) использует небольшое число консультационных фирм по вопросам управления. Когда ВОЗ прибегает к их услугам, она действует в соответствии с положениями Финансовых положений, принятых ее Исполнительным советом, правилами, утвержденными Генеральным директором и соответствующим руководством ВОЗ.

103. В организации предусматриваются бюджетные средства на проведение исследований по вопросам управления. Как и в других организациях, в ВОЗ имеется Комитет по рассмотрению контрактов, который анализирует контракты на сумму свыше 50 000 долл. США. Как правило, принятия дополнительного решения директивным органом и доведения информации о таких проектах до сведения Генеральной Ассамблеи ВОЗ не требуется.

104. Кроме того, опыт ВОЗ в рамках системы Организации Объединенных Наций является уникальным, поскольку в течение многих лет в ВОЗ существовало внутреннее консультационное подразделение, укомплектованное специалистами из частного сектора. Сначала это подразделение называлось Управление по вопросам администрации, управления и оценки, а затем - Управление по вопросам ревизии и административного управления. Оно работало на такой же основе, на какой работала бы консультационная фирма по вопросам управления. Оно существовало в течение многих лет, с 60-х до 90-х годов, до тех пор, пока выделение бюджетных ассигнований на него не было прекращено, а его персонал не был переведен в другие подразделения. Это подразделение подготовило около 200 докладов по вопросам управления. Как правило, оно проводило оценки в ответ на просьбы региональных отделений, которые оплачивали путевые расходы и выплачивали суточные.

105. Недавно фирма "Маккинзи" предложила провести исследование для ВОЗ на безвозмездной основе в контексте долгосрочной программы фирмы по проведению *pro bono* исследований для некоммерческих учреждений. Стоимость исследования для фирмы "Маккинзи", которая выделит для этой цели три или четыре консультанта на период до шести месяцев, по самым скромным

оценкам, составит 1 млн. долл. США. В настоящее время ВОЗ решает, какому вопросу следует посвятить это исследование.

106. Помимо исследования "Маккинзи", для проведения которого возникла единственная в своем роде возможность, ВОЗ нанимала фирмы для осуществления проектов в ряде областей, таких, как информационная технология, услуги по письменному переводу и т.д. Фирма "Прайсуотерхаус Куперз" привлекалась, в частности, для оказания услуг в области управления персоналом, а фирма ИБМ - для совершенствования процесса письменного перевода. Кроме того, ВОЗ является одним из клиентов проекта ИМИС, на который в бюджете ВОЗ предусматривается приблизительно 6,4 млн. долл. США. Кроме того, в ВОЗ имеется подразделение по ИМИС, штат которого состоит из 10 человек.

Ф. Всемирный почтовый союз (ВПС)

107. Всемирный почтовый союз (ВПС) использует частные консультационные фирмы в соответствии со своими Финансовыми правилами, предусматривающими проведение торгов для приобретения любых услуг, результаты которых окончательно утверждаются Генеральным директором. ВПС прибегает к услугам частных фирм по вопросам управления для привлечения экспертов по конкретным специальностям, требуемым в рамках его программы работы.

108. Официальный перечень фирм отсутствует. Организация в прошлом предпочитала использовать крупные хорошо известные фирмы, однако в тех случаях, когда другие фирмы представляют обоснованные контрактные предложения, ВПС включает такие фирмы в список для участия в будущих торгах. Международные торги проводятся посредством прямой переписки с фирмами, уже известными ВПС, а также путем размещения объявлений в международной прессе.

109. В ВПС нет определенной политики обеспечения сбалансированной представленности нанимаемых им фирм на основе их национальной или региональной принадлежности. ВПС, как правило, не обменивается также информацией о своем опыте с другими учреждениями.

110. В зависимости от характера проекта предложения рассматриваются либо Комитетом по проведению торгов и закупкам, либо специальным комитетом по отбору. Отбор производится после тщательного анализа всех предложений в соответствии с заранее определенными критериями, в частности критериями стоимости, опыта, технического потенциала, профессиональных качеств сотрудников и т.д. Предпочтение обычно отдается технически обоснованным предложениям.

111. Предлагаемый отобранной фирмой персонал проверяется. Оплата услуг не производится до тех пор, пока не удостоверится их удовлетворительное качество. Официальная оценка по окончании работ не проводится, хотя руководитель проекта или другое должностное лицо, которое удостоверяет результаты работы для целей оплаты, может делать это неофициально. ВПС не рассматривает сотрудников фирм в качестве кандидатов для заполнения вакантных должностей в секретариате ВПС.

112. В целом опыт работы ВПС с частными консультационными фирмами по вопросам управления является положительным, особенно в областях, связанных со структурной перестройкой и содействием внедрению новых методов и способов управления. Вместе с тем использование фирм должно осуществляться на основе строгой процедуры отбора, включающей проведение анализа затрат и выгод и тщательную оценку качества проделанной работы.

Г. Международный союз электросвязи (МСЭ)

113. Международный союз электросвязи (МСЭ) считает использование внешних подрядчиков в определенных случаях полезным и необходимым для большинства организаций тогда, когда необходимы эксперты по конкретным специальностям. В связи с этим в дополнение к своим собственным специалистам МСЭ пользовался услугами частных консультационных фирм по вопросам управления в ряде областей. К числу наиболее важных среди них относятся составление схемы и разработка систем управленческой информации, профессиональная подготовка, самооценка и консультирование, оценка деятельности и структурная перестройка организации, управление процессом преобразований и анализ внутренних процессов и процедур.

114. Прежде чем привлекать внешнюю помощь, МСЭ убеждается в том, что соответствующие собственные специалисты отсутствуют. С этой целью Союз создал комитет, в состав которого входят представители разных служб МСЭ. Этот комитет, как правило, проводит предварительный отбор на основе документов, представленных подразделением-заказчиком. Последующие шаги для целей окончательного отбора включают составление короткого списка фирм и проведение собеседований с предлагаемыми консультантами. Окончательное решение комитета подлежит одобрению соответствующей службой. Если сметная стоимость проекта превышает 10 000 швейцарских франков, то выбор следует производить по крайней мере из трех фирм, если сметная стоимость превышает 100 000 швейцарских франков, то прежде чем Комитет по контрактам отберет фирму, следует объявлять международные торги. Полномочия по принятию окончательного решения возложены на Генерального секретаря МСЭ.

115. Перечень фирм в МСЭ ведут разные службы, в том числе службы, ответственные за информационную технологию, информацию, профессиональную подготовку и кадровые службы. Перечень в основном пополняется на основе рекомендаций других организаций и получаемых от них данных. Более того, МСЭ считает обмен информацией по данному вопросу с другими организациями на более систематической и организованной основе одним из наиболее важных вопросов, связанных с использованием консультационных фирм по вопросам управления. Однако в настоящее время сотрудничество с другими организациями не включает рассылку фирмам совместных приглашений принимать участие в торгах на получение контрактов.

116. Объявления о проведении международных торгов в основном распространяются посредством прямой переписки с фирмами, известными МСЭ. Организация не помещает объявлений в прессе.

117. МСЭ не прилагает особых усилий для обеспечения сбалансированной представленности фирм на основе их национальной принадлежности. Союз не стремится также обеспечить сбалансированную представленность фирм из развитых и развивающихся стран. Хотя в последние годы МСЭ прибегал к услугам широкого круга фирм, он не пользовался услугами фирм "большой пятерки".

118. Как правило, МСЭ указывает, какой персонал отобранная фирма должна назначать для данного проекта. В зависимости от фирмы он может разрешить ей назначать персонал. В любом случае организация анализирует биографические данные кандидатов и проводит с ними собеседование. Прежде чем производить оплату, должно удостовериться удовлетворительное качество предоставленных услуг. Как правило, МСЭ оценивает качество предоставленных услуг в форме доклада, однако стандартного формата не существует. Результаты таких оценок могут представляться другим организациям по запросу. Официальная оценка по окончании работы не проводится, хотя может быть проведена неофициальная оценка с помощью руководителя проекта или другого должностного лица, которое удостоверяет качество услуг для целей оплаты. В прошлом МСЭ назначал сотрудников фирм, которые работали в рамках проектов МСЭ, на вакантные должности в своем секретариате, однако Союз отказался от применения такой практики.

119. В целом МСЭ удовлетворен результатами использования частных консультационных фирм по вопросам управления, особенно в том, что касается анализа системы служебной аттестации. Союз считает, что контроль за осуществлением проекта со стороны организации имеет жизненно важное значение. В ходе осуществления проекта организации следует избегать любых попыток слишком широкого использования консультационной фирмы, которое может привести к тому, что данная фирма может утратить общее видение задач. Кроме того, следует уделять больше внимания последующей деятельности в рамках проекта после завершения работы фирмы.

Н. Международная морская организация (ИМО)

120. Методы и процедуры использования Международной морской организацией (ИМО) частных консультационных фирм по вопросам управления излагаются в ее Руководстве по вопросам закупок. ИМО ведет перечень фирм, который обновляется на основе результатов регулярно проводимых исследований рынка и контактов с фирмами. В прошлом ИМО помещала объявления о проведении международных торгов в издании МУУЗ "Procurement Update" ("Бюллетень о новых закупках"), который более не издается.

121. В ИМО нет конкретной политики обеспечения сбалансированной представленности фирм на основе их национальной принадлежности. Она в основном использует небольшие местные консультационные фирмы.

122. Предложения оцениваются на основе технического задания. Комитет по закупкам учитывает все аспекты предложения, прежде чем принимает окончательное решение.

123. ИМО проверяет сотрудников фирмы, назначаемых на работу по ее проектам, и проводит с ними собеседования. Прежде чем производить оплату, ИМО удостоверяется удовлетворительное качество предоставленных услуг. Кроме того, организация проводит оценку на основе конкретного технического задания фирмы. В ИМО не разрешается назначать сотрудников фирмы на должности в ее секретариате.

124. В целом ИМО успешно сотрудничает с частными консультационными фирмами. Организация считает важным обеспечивать, чтобы использование фирм действительно содействовало совершенствованию внутренних процедур принятия решений и заполняло пробелы в штатном расписании с помощью экспертов, обладающих такими навыками и квалификацией, которых нет у сотрудников и руководителей организации. Процесс отбора должен проводиться весьма тщательно и особенно важно, чтобы до заключения контракта были четко определены цели. Ключевыми элементами, которые следует укреплять, является также последующая деятельность и оценка эффективности выполнения работы.

Г. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)

125. Использование частных консультационных фирм по вопросам управления во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) регулируется финансовыми правилами и положениями, в соответствии с которыми предусматривается проведение конкурсных торгов на предоставление контрактов стоимостью свыше 20 000 швейцарских франков. Утверждение контракта Контролером необходимо во всех случаях.

126. ВОИС использует внешние фирмы для получения консультационных услуг по важным вопросам, в связи с которыми считается необходимым привлечение имеющихся в разных странах мира технических экспертов самого высокого уровня. Недавно в ходе использования внешней фирмы в рамках крупного проекта для надзора за деятельностью внешней фирмы и для

повышения квалификации собственных специалистов ВОИС создала солидную внутреннюю группу по вопросам управления путем найма новых сотрудников .

127. Помимо Единой базы данных Организации Объединенных Наций о поставщиках (ЕБДПООН), которую ведет Межучрежденческое управление по закупкам (МУУЗ), ВОИС ведет собственный перечень консультационных фирм. Для проведения торгов в целях удовлетворения ее потребностей в консультационных услугах ВОИС, как правило, применяет общие процедуры закупок Организации Объединенных Наций, которые могут включать размещение объявлений в журналах и в издании Организации Объединенных Наций "Development Business" или использование других средств, в зависимости от важности и возможной стоимости удовлетворения каждой потребности. Недавно созданная страница, посвященная закупкам, на Web-сайте ВОИС также используется для размещения объявлений через Интернет.

128. Специальная группа по оценке оценивает технические и финансовые элементы получаемых предложений. Главная ответственность за заключение контрактов с частными фирмами лежит на ответственном руководителе программы, Контролере и Генеральном директоре.

129. При отборе частных консультационных фирм по вопросам управления ВОИС прилагает все необходимые усилия к тому, чтобы приглашать максимально большое число отвечающих соответствующим требованиям фирм из максимально большого числа стран для обеспечения транспарентности, конкурентоспособных цен и широкой представленности стран. ВОИС, как правило, официально или неофициально обменивается информацией с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций об их соответствующем опыте и результатах оценок деятельности.

130. С учетом важности профессиональных качеств, опыта и надежности предлагаемых членов групп при отборе предложений фирм ВОИС, как правило, указывает в условиях контракта, какой персонал она хотела бы иметь в рамках конкретного проекта. Кроме того, замена персонала производится по согласованию с ВОИС. ВОИС внимательно следит за выполнением контрактов на предоставление консультационных услуг и удостоверяет качество предоставленных услуг до их оплаты. В соответствии со стандартным условием контрактов ВОИС вносит последний платеж за предоставленные услуги при условии общего удовлетворительного выполнения контракта.

131. Опыт работы ВОИС с частными консультационными фирмами по вопросам управления является положительным, вероятно, потому, что она ограничивает их использование вынесением независимых консультационных заключений по четко определенным проблемам. Кроме того, организация придает первостепенное значение эффективности затрат.

Ж. Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР)

132. Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР) использует частных консультантов по вопросам управления в сугубо технических и весьма специальных областях. Конкретным примером может служить недавно проведенное исследование по вопросу о последствиях введения евро.

133. Фонд создает перечень консультационных фирм с использованием Интернет, опыта других организаций и путем размещения объявлений в специальных журналах, прежде всего в журналах "Экономист", "Эккаунтенси" и "Интернал аудитор". Хотя эти журналы публикуются только на английском языке, они широко распространяются, особенно в Африке. Кроме того, МФСР дает объявления в 20 национальных журналах, особенно в странах-донорах.

134. Хотя МФСР стремится расширить географическую представленность привлекаемых им консультационных фирм по вопросам управления, Фонд часто нанимает более крупные и более широко известные фирмы из-за их престижа. Для проектов на местах МФСР предпочитает использовать небольшие местные компании, поскольку они знают местные рыночные условия, культуру и язык. Во многих случаях МФСР предпочитает использовать индивидуальных консультантов, а не консультационные фирмы по вопросам управления, избегая таким образом накладных расходов. Следует отметить, что в прошлом в некоторых случаях страны-доноры увязывали предоставление МФСР субсидий с использованием фирм из соответствующих стран.

135. МФСР обычно проводит собеседование по телефону с сотрудниками, предлагаемыми консультационными фирмами для работы по проектам, нередко на основе соглашения о прикомандировании на возмездной основе. Оценка деятельности консультационной фирмы и нанимаемого через нее персонала, проводится, как правило, на основе критерия возможности их повторного найма. Для получения информации для такой оценки проводится внутренняя ревизия проектов. Прежде чем производить оплату услуг, МФСР удостоверяет их удовлетворительное качество.

136. Опыт работы Фонда с частными консультационными фирмами по вопросам управления в целом удовлетворительный. Одна небольшая проблема, с которой столкнулся Фонд, заключается в том, что фирмы, как правило, считают рабочие документы своей собственностью и представляют организации-клиенту только окончательные доклады или даже аннотации.

К. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)

137. В Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) имеются руководящие принципы использования экспертов, консультантов и индивидуальных подрядчиков. Однако данных, подтверждающих, что ЮНИДО получает особые руководящие указания от своих компетентных директивных органов в отношении использования консультационных фирм по вопросам управления, нет. ЮНИДО считает целесообразным использовать консультационные фирмы по вопросам управления в тех случаях, когда предполагается, что они будут способствовать решению проблем или созданию деловой атмосферы в организации благодаря применению нового, ориентированного на достижение результатов подхода. ЮНИДО предпочитает использовать, по мере возможности, собственные ресурсы и не считает, что использование внешних экспертов повышает репутацию проектов и что выводы и рекомендации внешних экспертов часто легче принимать и осуществлять на практике, чем выводы и рекомендации по результатам внутренних обзоров.

138. В соответствии со своей политикой ЮНИДО ведет и регулярно обновляет перечень внешних консультантов и применяет свои руководящие принципы в отношении использования консультантов и индивидуальных подрядчиков в штаб-квартире, в том числе экспертов, предоставляющих консультационные услуги на кратковременной основе. Кроме того, организация размещала объявления о проведении международных торгов в публикации МУУЗ "Procurement Update" ("Бюллетень о новых закупках"), а также в коммерческих изданиях. Однако ЮНИДО помещает свои объявления только на английском языке. Применение такой практики, хотя и явно оправдано с учетом бюджетных ограничений, считается, тем не менее, некоторыми серьезным недостатком. Следует отметить, что ЮНИДО не отдает предпочтения каким-либо конкретным фирмам в том или ином регионе. Любая фирма, независимо от страны базирования, считается приемлемой, если она может выполнить работу по приемлемой цене.

139. ЮНИДО использует консультационные фирмы по вопросам управления с 1992 года. К числу таких фирм относятся "Артур Д. Литтл", которая нанималась в 1995-1996 годах для оказания экспертных консультационных услуг стоимостью 800 000 долл. США в рамках процесса

структурной перестройки ЮНИДО, и "Артур Андерсен" и "Делойт энд Туш", которые оказывали услуги в области информационной технологии. ЮНИДО использовала также другие фирмы для предоставления услуг в области общественной информации и бухгалтерского учета, особенно в связи с системами хронологического и систематического бухгалтерского учета.

140. Прежде чем прибегать к внешней помощи, ЮНИДО обычно убеждается в том, что соответствующие собственные специалисты отсутствуют или их недостаточно для выполнения задания. На основе своего опыта ЮНИДО сделала важный вывод о необходимости тесного сотрудничества в рамках проектов между внешними фирмами и собственными сотрудниками. Ее опыт работы с фирмой "Артур Д. Литтл" показал, например, что применение подхода, предусматривающего широкое участие в работе консультантов и сотрудников ЮНИДО, содействовало выявлению проблем и выполнению рекомендаций.

141. Сотрудничество ЮНИДО с другими учреждениями ограничивается совместными объявлениями о торгах или использованием средств МУУЗ. В ЮНИДО не существует также официального механизма оценки деятельности консультационных фирм. Хотя опыт работы ЮНИДО с консультационными фирмами в целом положительный, в отдельных случаях результаты были не вполне удовлетворительны, в частности не принимались меры по докладам консультантов или содержащиеся в них рекомендации были сочтены недостаточно целенаправленными и конкретными, и поэтому не одобрялись руководством.

Г. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)

142. Директивные указания, регулирующие использование частных консультационных фирм по вопросам управления в Международном агентстве по атомной энергии (МАГАТЭ), основаны на финансовых положениях и правилах и обычных нормативных документах по вопросам закупок, в том числе на конкретных правилах проведения торгов. МАГАТЭ не ведет отдельного перечня консультационных фирм по вопросам управления. Все фирмы, используемые организацией, включены в ее обычную базу данных о поставщиках. МАГАТЭ использует также Единую базу данных Организации Объединенных Наций о поставщиках (ЕБДПООН). Фирмы включаются в перечень на основе информации, получаемой из регистрационных форм, заполняемых в соответствии со стандартным приглашением принять участие в торгах и оцениваются Секцией по закупкам.

143. Сначала ответственный руководитель подает заявку о привлечении фирм, а затем Секция по закупкам анализирует ее. Если соответствующая сумма превышает 70 000 долл. США, то сводные предложения рассматриваются Комитетом по утверждению закупок. Контракты стоимостью 150 000 долл. США и выше должны утверждаться заместителем Генерального директора по административным вопросам. Такая же процедура применяется для оценки предложений. Отбираются наименее дорогостоящие технически обоснованные предложения.

144. Хотя МАГАТЭ обычно не дает объявлений о проведении торгов, Агентство иногда использовало бюллетень МУУЗ "Procurement Update" ("Бюллетень о новых закупках") и издание "United Nations Development Business". Хотя в МАГАТЭ нет конкретной политики, направленной на обеспечение сбалансированной географической представленности фирм, Агентство добилось хороших результатов, используя широкий круг консультационных фирм из разных стран мира, в том числе из развивающихся стран, и критерии отбора, основанные на принципах наименьшей стоимости и технической обоснованности. Некоторые должностные лица МАГАТЭ считают, что фирмы "большой пятерки" не всегда направляют на работу по проектам своих лучших специалистов и не обращают достаточного внимания на потребности клиентов и что во многих случаях предпочтительно использовать небольшие фирмы. Следует отметить, что страны-

доноры, внося добровольные взносы на конкретные проекты, в ряде случаев прямо ставят условие использовать фирму из конкретной страны.

145. Основной персонал, предоставляемый фирмой, обычно согласовывается до подписания контракта. Субподрядчики также назначаются по согласованию с МАГАТЭ. Другой персонал, отбираемый фирмой, проверяется, и с ним проводятся собеседования. Могут быть проверены также и рекомендации такого персонала. Прежде чем производить оплату услуг, департамент-заказчик должен удостовериться в их удовлетворительном качестве и заполнить форму по результатам официальной оценки. Результаты таких оценок могут быть предоставлены другим организациям, но только на неофициальной, специальной основе. Работники частных консультационных фирм могут подавать заявления для заполнения вакантных должностей в МАГАТЭ в обычном порядке, хотя в некоторых случаях в контрактах с фирмами указывается период времени, в течение которого МАГАТЭ не должно нанимать на работу ключевых сотрудников фирм.

146. МАГАТЭ имеет достаточно ограниченный опыт работы с частными консультационными фирмами по вопросам управления. При этом имеющийся опыт в целом положительный. Очевидно, что всегда есть возможность для совершенствования. Агентство прежде всего заботит то, чтобы внешние фирмы использовались только в тех случаях, когда собственные специалисты отсутствуют и только в таких случаях, даже если такие фирмы, по общему признанию, считаются беспристрастными и ориентируются в своей работе на конкретные действия при решении проблем, что может содействовать успешному осуществлению проекта.

147. По мнению Агентства, консультационные фирмы по вопросам управления могут быть полезным инструментом для осуществления конкретных технических проектов, особенно в таких областях, как информационная технология и специальная профессиональная подготовка, в которых собственные специалисты отсутствуют. Для найма таких фирм следует применять строгие и беспристрастные по характеру процедуры закупок, как и в отношении любых других услуг, приобретаемых организацией.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1. Затраты на частные конституционные фирмы по вопросам управления в период с 1992 по 1997 год в долл. США							
Организация	1992 год	1993 год	1994 год	1995 год	1996 год	1997 год	Всего
ЮНОГ	данных нет	данных нет	580 250	300 865	86 640	298 014	1 265 769
ПРООН ¹	192 536	486 674 ²	4 378 440	3 734 177	7 418 822	3 326 410	19 537 059
ДООН	-	-	-	22 100	-	160 800	182 900
УВКБ	297 000	599 000	2 759 000	795 000	937 000	2 448 000	7 835 000
ЮНФПА	379 109	190 715	163 341	221 268	372 968	796 472	2 123 873
МПП ³	данных нет	40 000	153 416	290 087	617 309	1 250 499	2 351 311
МОТ ⁴	185 100	106 942	417 500	362 873	210 728	613 845	1 896 988
ФАО	554 000	509 000	46 000	1 679 000	1 694 000	59 000	4 541 000
ЮНЕСКО	82 500	59 500	111 500	118 500	392 570	277 872	1 042 442
ВПС	350 000	900 000	105 000	250 000	250 000	150 000	2 005 000
ВОИС	-	-	-	-	80 000	985 000	1 065 000
ЮНИДО	260 000	24 000	-	895 000	-	-	1 179 000
МАГАТЭ ⁵	данных нет	данных нет	данных нет	данных нет	557 000	785 000	1 342 000

¹ Включая данные, предоставленные Управлением по ревизии и контролю исполнения (в том числе о привлечении фирм для выполнения контрактов на проведение ревизий отделений на местах), Управлением по оценке и Бюро по финансам и административным услугам (включая также услуги по проведению ревизий). Исключая данные по лицам, нанятым на основе специальных соглашений об услугах и назначений на ограниченный срок для оказания вспомогательного обслуживания.

² Включая сумму в размере 65 162 долл. США по двум предыдущим контрактам с фирмой "Р.Ф. Левицки".

³ Исключая данные о привлечении консультационных фирм по вопросам управления для проведения ревизий, осуществляемых Управлением Директора-исполнителя/ревизии (УДИР). Полные данные представлены лишь за 1995-1997 годы.

⁴ Приводимые данные охватывают привлечение консультантов за три двухгодичных периода по шести отобранным департаментам, которые привлекают консультантов по вопросам управления.

⁵ В 1996 году МАГАТЭ ввело новую электронную систему закупок. В нее введены оригиналы заказов на поставки до указанной даты, однако автоматический поиск и вывод информации по запросам в отношении "частных консультационных фирм по вопросам управления" невозможен. В отношении указанных данных МАГАТЭ использовало в качестве основы для определения индивидуальных услуг, которые, вероятно, предоставлялись "большой шестеркой", Общую систему кодирования Организации Объединенных Наций.

Таблица 2. Частные консультационные фирмы по вопросам управления, наиболее часто привлекавшиеся в период 1992-1997 годов, и число случаев привлечения каждой фирмы ежегодно												
Организация	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год	
	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число
ЮНОГ	Данные отсутствуют		Данные отсутствуют		"Софтв инжиниринг"	3	"Софтв инжиниринг"	1	"ИСЛ Сорбус"	2	"Саппорт ИТ"	4
					"Делойт энд Туш"	1	"ИСЛ Сорбус"	1	"Алан Бракен трейнинг"	1	"Сэптекс"	3
									"Жира СА" КПМГ	1 1		
ПРООН	Институт управления и отчетности (ИУИО)	1	"Прайс Уотерхаус"	2	"Прайс Уотерхаус"	4	"Прайс Уотерхаус"	4	"Прайс Уотерхаус"	4	"Куперз энд Либранд"	4
			"Куперз энд Либранд"	1	"Куперз энд Либранд"	1	"Куперз энд Либранд"	3	"Куперз энд Либранд"	3	"Прайс Уотерхаус"	2
			"Делойт энд Туш"	1	"Делойт энд Туш"	1	"Делойт энд Туш"	1	"Делойт энд Туш"	1	"Делойт энд Туш"	1
			"Казибве, Кеннет энд Стивен"	1	"Казибве, Кеннет энд Стивен"	1	"Казибве, Кеннет энд Стивен"	1	"Казибве, Кеннет энд Стивен"	1	"Хоул персон проджект"	1
			ИУИО	1	ИУИО	1	ИУИО	1	"Эрнст энд Янг" "Фогель энд ассошиэйтс" ИУИО	1 1 1	ИУИО	1
ДООН							"Тони Брейди ассошиэйтс (Дублин)"	1			"ГТВ Датэнтекник (Бонн)"	2
							ИАБГ (Трир)	1				
УВКБ ¹			"Прайс Уотерхаус"	3	"Интерворкс"	2	"Интерворкс"	3	"Мане"	3	"Интерворкс"	4
			"Интерворкс"	1	"Мане"	2	"Мане"	1	"Эмма"	2	"Эмма"	3
			"Мане"	1	"Прайс Уотерхаус"	1			"Интерворкс"	1	"Мане"	3
											"Прайс Уотерхаус"	1

¹ Контракты на сумму более 10 000 долл. США для четырех наиболее часто привлекаемых фирм.

/...

Таблица 2. Частные консультационные фирмы по вопросам управления, наиболее часто привлекавшиеся в период 1992-1997 годов, и число случаев привлечения каждой фирмы ежегодно												
Организация	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год	
	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число
ЮНФПА	"Дэйта трэнспорт системз"	2	"Дэйта трэнспорт системз"	3	"Дэйта трэнспорт системз"	5	"Дэйта трэнспорт системз"	2	"ДТИ интернэшнл"	2	ПСИНЕТ	1
	"КАИ инк."	1	"Альда консалтенс груп"	2	"Мэрилин ачирон"	1	"Информикс софтвер"	1	"ХРС интернэшнл инк."	1	"КомпЮ-Эс-Эй"	1
	"ДРТ системс"	1	"Тёрнки компьютер системз"	1	"Тёрнки компьютер системз"	1	"Диджитал стрэтеджиз инк."	1	"Аткинсон ковен файнберг"	1	"Чарлз Б. Хоз"	1
	"Билдинг девелопмент консалтентс"	1	"ХРС интернэшнл инк."	1	"Информейшн билдерз"	1	"Дэйтаметикс инк."	1	"Авамег коммз. консалтентс"	1	"Паладин консалтент инк."	1
	"Веланкани инфо. системс"	1	"Юнифайд коммьюни-кейшнз"	1	"Веланкани инфо. системз"	1	"Стракчерд компьютер системз"	1	"ОЭГ Уорлдлинкс"	1	"Сан микросистемс фед."	1
				ИБМ	1	"Гольдштейн, Голаб, Кесслер"	1			"Информикс софтвер"	1	
											ИБМ	1
											"Дуглас Гулд энд ко."	1
											"Роберт Салливан"	1
											"Келл энд ассошиэйтс"	1
											"Ребека"	1
МПП ²			"Дайнерджи"	1	"Мане"	3	"Прайсуотер-хаус Куперз"	1	"Д.М. Гриффит"	1	"Д.М. Гриффит"	2
							"Мане"	1	"Мане"	1	"Прайсуотер-хаус Куперз"	1
											"Буз Аллен Хэмилтон"	1
											"Конфор информатика" (Италия)	1

² Не включают данные об использовании консультационных фирм по вопросам управления для проведения ревизий Управлением Директора-исполнителя/ревизии МПП (УДИР), не указаны также фирмы, услуги которых лишь частично охватывали организацию профессиональной подготовки и/или информационные системы.

Таблица 2. Частные консультационные фирмы по вопросам управления, наиболее часто привлекавшиеся в период 1992-1997 годов, и число случаев привлечения каждой фирмы ежегодно

Органи- зация	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год	
	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло
											"Интернэшнл ресорсиз груп"	1
											"Селфин"	1
											ИБМ	1
											"Мане"	2
											Институт внутренних аудиторов	1
МОТ	"Мане"	3	"Прайс Уотерхаус"	3	"Прайс Уотерхаус"	2	"Прайс Уотерхаус"	4	Европейский институт профессиональной подготовки	8	"Интернэшнл менеджмент оф девелопмент"	4
	"Прайс Уотерхаус"	2	"Артур Андерсен"	1	"Артур Андерсен"	1	Европейский институт профессиональной подготовки	1	"Эдвансд солошнз"	2	"Кэмбридж тех. партнез"	2
	"Системс хаус"	1	"Инноватика СА (Женева)"	1	"Эрнст энд Янг"	1	"Эдвансд солошнз"	1	"Прайс Уотерхаус"	1	"Прайс Уотерхаус"	1
	"Тессеракт"	1	ДЯАКК	1			"Оптимум альфа (Париж)"	1	"Инноватика СА (Женева)"	1	"Эдвансд солошинз"	1
	ЭРИСКО	1									Европейский институт профессиональной подготовки	1
											"СЕМА груп"	1
											Европейский центр управления	1
											ИВАРЕ (Лозанна)	1
											"Гартнер Груп"	1
											Американский институт внутренней ревизии	1
											ДЖЕНИСИЗ	1

Таблица 2. Частные консультационные фирмы по вопросам управления, наиболее часто привлекавшиеся в период 1992-1997 годов, и число случаев привлечения каждой фирмы ежегодно														
Организация	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год			
	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число	Фирма	Число		
ФАО	"Прайс Уотерхаус"	2	"Прайс Уотерхаус"	3	"Прайс Уотерхаус"	1	"Куперз энд Либранд"	3	"Куперз энд Либранд"	2	"Дайнерджи оперейшнз"	1		
			"Бак консалтентс"	3					"Бак консалтентс"	2				
			"Куперз энд Либранд"	1					"Дайнерджи оперейшнз"	1				
ЮНЕСКО	Институт государственного управления "Куперз энд Либранд"	2 1	Институт государственного управления "Куперз энд Либранд"	2 1	Институт государственного управления "Харайзн майкро"	1 1 1	"Харайзн майкро"	5 1 1	"Харайзн майкро"	8	"Куперз энд Либранд"	4		
									СЕГОС	4			"Харайзн майкро"	3
									"Кап жемини"	2			СЕГОС	3
									"Куперз энд Либранд"	1			"Кап жемини"	3
ВПС	"Эрнст энд Янг"	1	"Эрнст энд Янг"	1	"Эрнст энд Янг"	1	"Артур Д. Литтл"	1	"Артур Д. Литтл"	1	"Артур Д. Литтл"	2		
									"Эрнст энд Янг"	1			"Эрнст энд Янг"	1
									"Директ респонс интернэшнл"	1			"Директ респонс интернэшнл"	1
ВОИС									СГИ-ИБМ	1	"Куперз энд Либранд"	1		
											"Делойт энд Туш"	1		
											"Артур Андерсен"	1		
											СГИ-ИБМ	1		
											АСБС	1		
											Международный институт развития	1		
"Кролл"	1													

Таблица 2. Частные консультационные фирмы по вопросам управления, наиболее часто привлекавшиеся в период 1992-1997 годов, и число случаев привлечения каждой фирмы ежегодно												
Органи- зация	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год	
	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло	Фирма	Чис- ло
ЮНИДО	"Артур Андерсен"	2	"Делойт энд Туш"	2			"Артур Д. Литтл"	1				
МАГАТЭ									"Парагон ассошиэйтс инк."	8	"Пипл сентрд лёрнинг"	3
									"Пипл сентрд лёрнинг"	2	"Гартнер груп ЮК лтд."	3
											"Софтвер АГ"	2
											САИК	2
											"Парагон эссошиэйтс инк."	1

Таблица 3. Области специализации наиболее часто привлекаемых фирм

Область специализации	Организация	Частные консультационные фирмы по вопросам управления
Разработка и создание систем управленческой информации	ЮНОГ	"ИСЛ Сорбус", "Софтвр инжиниринг"
	ПРООН	Институт управления и отчетности (ИУИО)
	ДООН	"ГТВ Датентекник"
	ЮНФПА	ГГИ, ДРТ, ДТС, "ДЭЙТАМЕТИКС", "ВЕЛАНКИ", "АЛЬДО", ЮНИФАЙД, СКС
	МПП	ИБМ, "Конфор информатика", "Селфин"
	МОТ	"Инноватика С.А., Женева", "Гартнер групп", "Кэмбридж технолоджи партнерз", "Системз хаус", ДЖЕНЕСИЗ, "СЕМА груп", "Прайс Уотерхаус", "Артур Андерсен", "Эдвансд солюшэнз", "Тессеракт", ЭРИСКО, "Эрнст энд Янг"
	ФАО	"Прайс уотерхаус"/"Куперз энд Либранд"
	ЮНЕСКО	"Кап жемини"
	ВОИС	"Кролл", СГИ-ИБМ
	МАГАТЭ	"Софтвр АГ"
	ЮНИДО	"Артур Андерсен", "Делойт энд Туш"
Профессиональная подготовка	ЮНОГ	"Мане", "Сэптекс", "Саппорт ИТ"
	ПРООН	"Хоул персон проджект"
	УВКБ	"Интерворкс", "Мане"
	ЮНФПА	"Хьюмен ресорсиз системз", РТИ, "Келл энд ассошиэйтс", "Респонс менеджмент интернэшнл", "Макдональд Андерсон"
	МПП	"Мане"
	МОТ	Американский институт внутренних ревизоров, "Прайс Уотерхаус", "Оптимум Альфа (Париж)", ДЯАКК, "Мане", Европейский институт профессиональной подготовки, организация "Международное управление развития" (МОДА), Европейский центр управления
	ФАО	"Дайнэрджи оперейшнз"
	ЮНЕСКО	Институт государственного управления, СЕГОС, "Харайзон майкро"
	ВПС	"Артур Д. Литтл"
	ВОИС	Международный институт развития

Таблица 3. <u>Области специализации наиболее часто привлекаемых фирм</u>		
Область специализации	Организация	Частные консультационные фирмы по вопросам управления
	МАГАТЭ	"Гартер груп ЮК Лтд.", "ПСЛ пипл сентред лёрнинг", "Парагон ассошиэйтс, инк."
Оценка работы и консультирование персонала	ВПС	"Артур Д. Литтл", "Эрнст энд Янг", "Эмма", "Прайс Уотерхаус"
	МАГАТЭ	"Куперз энд Либранд"
Оценка деятельности организации и структурная перестройка	ЮНОГ	ЖИРА
	МОТ	"ИВАРЕ, Лозанна"
	ФАО	"Куперз энд Либранд"
	ЮНЕСКО	"Куперз энд Либранд"
	ВПС	"Артур Д. Литтл", "Эрнст энд Янг"
	ВОИС	"Делойт энд Туш"
	ЮНИДО	"Артур Д. Литтл"
Управление процессом перемен	УВКБ	"Прайс Уотерхаус"
	МПП	"Интернэшнл ресорсиз груп"
	ФАО	"Прайс Уотерхаус"
	ЮНЕСКО	Институт государственного управления (см. профессиональную подготовку)
	ВОИС	"Артур Андерсен"
Анализ внутренних процессов и процедур	УВКБ	"Эмма", "Прайс Уотерхаус"
	ДООН	"Тони Брэйди Ассошиэйтс", ИАБГ
	МПП	"Куперз энд Либранд"
	МОТ	"ИВАРЕ (Лозанна)", "Артур Андерсен"
	ФАО	"Куперз энд Либранд"
	ЮНЕСКО	"Кап жемини"

Таблица 3. Области специализации наиболее часто привлекаемых фирм

Область специализации	Организация	Частные консультационные фирмы по вопросам управления
Прочие области	ЮНОГ	"Алан Бракен трейнинг" (подготовка РФП)
	ПРООН	"Фогель энд ассошиэйтс", "Эрнст энд Янг" (расследования)
	МПП	"Бентли Дженнисон, ЮК" (пересмотр Руководства по внутренней ревизии МПП)
	ФАО	"Бак консалтентс" (актуарные обзоры)
	ВОИС	КС-СБС, "Куперз энд Либранд" (недвижимость)
	ВПС	"Артур Д. Литтл" (ревизия прямой почты), "Эрнст энд Янг" (ревизия терминальных расходов)
	МАГАТЭ	"Сайенс эппликейшн интернэшнл корпорейшн - САИК" (защита информации)

Примечание: Информация в разбивке по категориям отсутствует для Секретариата ООН в целом, ВОЗ, МСЭ, ВМО и ИМО. Кроме того, подробная информация для области специализации "Оценка работы и консультирование персонала" отсутствует для ПРООН, ЮНФПА, МПП (см. таблицу 5).

Таблица 4. Число случаев, когда привлекались консультационные фирмы по вопросам управления из "большой шестерки" на протяжении 1992-1997 годов

Фирма	1992 год	Число	1993 год	Число	1994 год	Число	1995 год	Число	1996 год	Число	1997 год	Число
"Артур Андерсен"	ЮНИДО	2	МОТ	1	МОТ	1	ЮНИДО	1			ВОИС	1
"Куперз энд Либранд"	ЮНЕСКО	1	ФАО	1	ФАО	5	ПРООН	1	ФАО	2	УВКБ	1
	МАГАТЭ	5	ЮНЕСКО	1	ЮНЕСКО	1	МПП	1	ЮНЕСКО	1	МПП	1
			МАГАТЭ	3			ФАО	3			ЮНЕСКО	4
						ЮНЕСКО	1			ВОИС	1	
"Дэлойт энд Туш"			ЮНЕСКО	1	ИМО	1	ИМО	1	МАГАТЭ	1	ЮНФПА	1
			УВКБ	2			МАГАТЭ**	3			ВОИС	1
"Эрнст энд Янг"	ВПС	1	ВПС	1	МОТ	1			ВПС	1	ВПС	1
			МАГАТЭ***	1	ВПС	1						
КПМГ	МАГАТЭ****	1			МАГАТЭ****	1						
"Прайс Уотерхаус"	МОТ	2	ПРООН	1	УВКБ	1	ПРООН	2	ПРООН	4	ПРООН	1
	ФАО	2	УВКБ	1	МОТ	2	УВКБ	1	МОТ	1	УВКБ	1
			МОТ	3	ФАО	1	МОТ	4			МОТ	1
			ФАО	3	МАГАТЭ	1						

Примечание: Данные по ПРООН, ЮНФПА и МПП не включают частые случаи привлечения компаний "большой шестерки" для оказания аудиторских услуг.

МАГАТЭ* Три контракта с компаниями "Куперз энд Либранд", "Дэлойт энд Туш", один - с компанией "Куперз энд Либранд унтернехменсбератунг ГМБХ, Саарбрюккен" и один - с компанией "Куперз энд Либранд".

МАГАТЭ** Контракты с компанией "Туш Росс".

МАГАТЭ*** Контракт с компанией "Эрнст энд Янг кейс технолоджи ГМБХ".

МАГАТЭ**** Контракт с компанией "КПМГ Пит Марвик".

Таблица 5. <u>Диапазон услуг, предоставляемых консультационными фирмами по вопросам управления</u>						
Разработка и создание систем управленческой информации	Профессиональная подготовка	Оценка работы и консультирование персонала	Оценка деятельности организации и структурная пере-стройка	Управление процессом перемен	Анализ внутренних процессов и процедур	Прочие (см. подробную информацию в таблице 3)
ЮНОГ	ЮНОГ	ПРООН	ЮНОГ	ПРООН	ПРООН	ЮНОГ
ПРООН	ПРООН	ЮНФПА	ПРООН	ЮНФПА	ДООН	ПРООН
ДООН	ЮНФПА	МПП	ДООН	УВКБ	ЮНФПА	МПП
ЮНФПА	МПП	ВПС	ЮНФПА	ФАО	МПП	ФАО
УВКБ	УВКБ	ИМО	УВКБ	ЮНЕСКО	УВКБ	ВОИС
МОТ	МОТ	МАГАТЭ	МОТ	ВПС	МОТ	ВПС
ФАО	ФАО		ФАО	ВОИС	ФАО	МАГАТЭ
ЮНЕСКО	ЮНЕСКО		ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНЕСКО	
ИМО	ИМО		ВПС		ВПС	
ВОИС	ВОИС		ИМО		ЮНИДО	
МАГАТЭ	МАГАТЭ		ВОИС		МАГАТЭ	
			ЮНИДО			
			МАГАТЭ			

Таблица 6. <u>Издания, наиболее часто используемые для размещения объявлений</u> (1992-1997 годы)				
Название издания	Вид издания	Язык	Место публикации	Организации, использующие издание
Бюллетень МУУЗ о новых закупках	Выпуск этого издания был прекращен в конце 1997 года, оно было заменено интерактивным вариантом на Web-сайте МУУЗ - www.iapso.org "Business Opportunities - Procurement Notices" ("Деловые возможности - заметки о закупках")	Английский Французский Испанский	Копенгаген (сеть)	ЮНОГ ДООН УВКБ ЮНЕСКО МАГАТЭ
Деятельность Организации Объединенных Наций в области развития	Публикуется для Всемирного банка Департаментом Организации Объединенных Наций по вопросам информации два раза в месяц; общую информацию и информацию о подписке можно найти в сети по адресу: www.devbusiness.com	Английский	Нью-Йорк/ Вашингтон (сеть)	ЮНОГ УВКБ ЮНЕСКО МАГАТЭ
"Экономист"	Еженедельный международный обзор	Английский	Лондон	ЮНОГ МПП
"Файнэншл таймс"	Ежедневная международная газета	Английский	Лондон	ВПС ЮНИДО
"Интернэшнл геральд трибюн"	Ежедневная международная газета	Английский	Париж	ЮНОГ ЮНИДО
Прочие издания, используемые какой-либо одной организацией				
"Монд"		Французский	Париж	ЮНОГ
"Коррьере делла сера" "Републикка" "Соле-24 оре"		Итальянский Итальянский Итальянский	Милан Рим Милан	МПП
"Вашингтон пост" "Франкфуртер альгемайне цайтунг" "Нойе цюрихер цайтунг" "Журналь де Женев"		Английский Немецкий Немецкий Французский	Вашингтон Франкфурт Цюрих Женева	ВПС

Таблица 7. Установленные максимальные периоды привлечения одной и той же фирмы и/или предоставление разрешения фирме для повторного участия в торгах			
Организация	Обычная продолжительность использования услуг одной и той же фирмы	Максимально установленный период, после которого контракт вновь должен быть выставлен на торги	Может ли одна и та же фирма вновь участвовать в торгах?
ЮНОГ	В соответствии с потребностями	Отсутствует	Да (без ограничений)
ПРООН	Два года	Два года (для ревизии на местах, допускается возобновление на один срок, т.е. четыре года)	Да (без ограничений) (для ревизии на местах, опыт за период более четырех лет отсутствует)
ДООН	Один или два года	Два года	Да (два или три раза)
ЮНФПА	Срок действия контракта, как правило, не превышает одного года, но контракт может возобновляться	Конкретно не установлен (см. выше)	Да (зависит от конкретных потребностей)
УВКБ	В соответствии с потребностями	Как правило, не более трех лет	Да (без ограничений)
МПП	Требуется обоснование для продления свыше первоначального срока действия контракта/соглашения (для проведения ревизий, на период проверки)	Конкретно не установлен (см. выше)	Да
МОТ	В соответствии с потребностями	Нет	Да (без ограничений)
ФАО	В соответствии с потребностями	Нет	Да (без ограничений)
ЮНЕСКО	В соответствии с потребностями	Нет	Да (без ограничений)
ВПС	В соответствии с потребностями	Нет	Нет
МСЭ	Два года	Нет	Нет
ИМО	В соответствии с потребностями	Нет	Контракты не возобновляются. Одна и та же фирма может привлекаться для выполнения других контрактов.
ВОИС	В соответствии с потребностями	Возобновление контрактных услуг не допускается в отношении привлечения консультационных фирм по вопросам управления	Отношения не имеет
ЮНИДО	В соответствии с потребностями	Нет	Да (без ограничений)

Таблица 7. <u>Установленные максимальные периоды привлечения одной и той же фирмы и/или предоставление разрешения фирме для повторного участия в торгах</u>			
Организация	Обычная продолжительность использования услуг одной и той же фирмы	Максимально установленный период, после которого контракт вновь должен быть выставлен на торги	Может ли одна и та же фирма вновь участвовать в торгах?
МАГАТЭ	Сроки действия контрактов, как правило, не превышают одного года	Хотя никаких формальных требований не установлено, проведение повторных торгов на контракты проводится по истечении трех-пяти лет	Да (без ограничений)

БИБЛИОГРАФИЯ

- Kirmani, Syed S. and Warren C. Baum. The consulting profession in developing countries; a strategy for development. World Bank Discussion Paper, no. 149, January 1992.
- O'Shea, James and Charles Madigan. Dangerous company; the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. Randon House, 1997.
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Проект создания Комплексной системы управленческой информации; девятый очередной доклад Генерального секретаря. 8 декабря 1997 года. (A/52/711)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Финансовые отчеты и проверенные финансовые ведомости и доклады Комиссии ревизоров. 29 декабря 1997 года. (A/52/755)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Проект создания Комплексной системы управленческой информации; доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам. 12 марта 1998 года. (A/52/828)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Проект создания Комплексной системы управленческой информации; десятый очередной доклад Генерального секретаря. 3 ноября 1998 года. (A/53/573 и Add.1)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Проект создания Комплексной системы управленческой информации; записка Генерального секретаря, препровождающая исследование независимых экспертов, подготовленное д-ром Мигелем Брюхером, Бразилия, и г-ном Колином Вулесом, Канада. 11 ноября 1998 года. (A/53/662 и Corr.1)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Проект создания Комплексной системы управленческой информации; восьмой доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам. 20 ноября 1998 года. (A/53/7/Add.7)
- Организация Объединенных Наций. Генеральная Ассамблея. Доклад Управления служб внутреннего надзора о росте расходов по контракту на созданию Комплексной системы управленческой информации; записка Генерального секретаря. 16 февраля 1999 года. (A/53/829)
