



**Исполнительный совет
Программы развития
Организации Объединенных
Наций и Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения**

Distr.: General
28 August 2006
Russian
Original: English

Вторая очередная сессия 2006 года
11–15 сентября 2006 года, Нью-Йорк
Пункт 5 предварительной повестки дня
**Управление Организации Объединенных Наций
по обслуживанию проектов**

**Очередной доклад Директора-исполнителя
о деятельности Управления Организации
Объединенных Наций по обслуживанию проектов***

Резюме

Действуя в русле управленческих реформ Организации Объединенных Наций, Директор-исполнитель вновь подтверждает роль Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) в оказании эффективных управленческих услуг системе Организации Объединенных Наций и содействии улучшению общих результатов деятельности системы Организации Объединенных Наций на страновом уровне под руководством координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, гуманитарных координаторов и специальных представителей Генерального секретаря. Решения Исполнительного совета, принятые со времени создания ЮНОПС в 1995 году, последним из которых было решение 2005/36, служат основой для деятельности ЮНОПС по поддержке мандатов Организации Объединенных Наций в области развития, гуманитарной помощи и миротворчества.

2006 год является переходным годом для ЮНОПС: штаб-квартира организации переводится в Копенгаген, другие отделения проходят процесс глобальной рационализации и консолидации и назначается новая группа руководящих работников. Кроме того, это год, в который ЮНОПС предпринимает решительные шаги для устранения недостатков в системе внутреннего управления и реализации ряда инициатив с целью добиться неизменно высоких показателей в деле управления проектами и закупок на благо Организации Объединенных Наций и людей, ради которых она работает.

* Задержка с представлением настоящего документа вызвана необходимостью сбора данных для представления Исполнительному совету самой последней информации.



Во исполнение решения 2006/17 Исполнительного совета от 23 июня 2006 года в настоящем докладе приводится обновленная информация о принятых мерах с целью обеспечить повторное представление финансовых ведомостей за 2004–2005 годы не позднее 30 ноября 2006 года вместе с информацией о прогнозируемых финансовых результатах на конец 2006 года.

Элементы решения

Исполнительный совет может пожелать принять к сведению основные элементы новой стратегии деятельности Директора-исполнителя, текущие усилия по повторному представлению финансовых ведомостей за 2004–2005 годы и прогресс в достижении финансовых показателей на 2006 год.

Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
Введение	4
I. Новые шаги вперед: стратегия деятельности на 2006 год и последующий период	4
II. Подготовка финансовых ведомостей за 2004–2005 годы	6
III. Исполнение бюджета в сравнении с целевыми показателями	7
Приложение	
Основные элементы сбалансированной системы учета результатов	8

Введение

1. Директор-исполнитель приветствует данную возможность представить, после трехмесячного пребывания в должности, Исполнительному совету оценку первоочередных мер, необходимых для того, чтобы со временем превратить ЮНОПС в неизменно эффективного поставщика услуг по управлению проектами и закупкам, удовлетворяющих общепризнанным стандартам мирового класса. К числу этих требований относятся важные инициативы на краткосрочную и среднесрочную перспективу, в отношении которых ЮНОПС необходимы руководящие указания и поддержка со стороны государств-членов.

2. Удовлетворительные результаты ревизии финансовых ведомостей за 2004–2005 годы и надлежащее выполнение финансовых показателей, поставленных на 2006 год, — залог улучшения перспектив, открывающихся перед ЮНОПС в 2007 году и в последующий период.

3. Шансы на успех — или неудачу — ЮНОПС в том виде, в каком Управление задумано, сконфигурировано и профинансировано в настоящее время, станут очевидными в следующем календарном году. Несмотря на то что Директор-исполнитель и персонал ЮНОПС имеют необходимую мотивацию, оптимистично настроены и всецело привержены делу восстановления жизнеспособности организации и раскрытия всего ее потенциала, следует отметить, что перед организацией стоят достаточно сложные задачи в силу причин, неподконтрольных нынешнему руководству.

I. Новые шаги вперед: стратегия деятельности на 2006 год и последующий период

4. За последние несколько месяцев Директор-исполнитель запросил — и внимательно выслушал — обстоятельные и откровенные отзывы от широкого круга клиентов и сотрудников — как в штаб-квартире, так и на местах. Он изучил множество отчетов консультантов по вопросам управления и стратегических документов, подготовленных в последние годы, и ознакомился с ходом их осуществления. Он также изучил решения Исполнительного совета, закладывающие основу для мандата ЮНОПС и определяющие основную направленность его работы.

5. Управленческие реформы в Организации Объединенных Наций открывают историческую возможность для ЮНОПС и, таким образом, являются краеугольным камнем будущей стратегии его деятельности. Услуги, пользующиеся наибольшим спросом, — где у ЮНОПС имеется максимум возможностей для достижения наилучших результатов и функционирования на основе полного самофинансирования — это управление проектами и закупка, в том числе в сложных ситуациях, когда для проведения операций необходимы сложная управленческая база, знание местной специфики и способность действовать в обстановке, где решающее значение имеют соображения безопасности. Кроме того, нынешние дискуссии в отношении реформы Организации Объединенных Наций происходят одновременно с растущим осознанием — как клиентами, так и персоналом — того, что ЮНОПС должно перевести свою деятельность на профессиональную основу и сделать ее более узконаправленной. Таким образом, в соответствии с решением 2005/36 Исполнительного совета важной и

своевременной задачей является выработка четкой установки в отношении роли ЮНОПС в системе Организации Объединенных Наций в целом, которая подчеркивала бы самобытный характер этой организации, поддерживающей принципы реформы Организации Объединенных Наций

6. ЮНОПС должно сосредоточить внимание на тех клиентах и услугах, которые позволяют максимально увеличить ценность услуг ЮНОПС для Организации Объединенных Наций в целом и практическую отдачу от них. Таким образом, стратегия деятельности ЮНОПС будет ориентирована на широкую клиентуру со спросом на услуги по управлению проектами и закупками. Особое внимание будет уделяться операциям в отдельных странах, которым пошло бы на пользу активное присутствие ЮНОПС на местах. Эта узкая направленность и концентрация усилий позволит добиться более узкой специализации — как с функциональной точки зрения, так и с точки зрения знания специфики страны. Она должна также способствовать сокращению накладных расходов и повышению конкурентоспособности цен на услуги ЮНОПС. Кроме того, сохранение ориентации на узкую клиентуру — благодаря пониманию нужд клиентов и адаптации к меняющемуся спросу клиентов на услуги — даст ЮНОПС оптимальные шансы на успех.

7. Задача превращения ЮНОПС в поставщика управленческих услуг мирового класса потребует эффективного осуществления ряда важных инициатив. К их числу относятся:

а) радикальное улучшение практики управления финансами, включая представление отчетов в режиме реального времени руководству и клиентам и неизменно удовлетворительные результаты ревизий;

б) стратегия управления людскими ресурсами с охватом всего персонала и сотрудников по проектам, имеющая целью набор, подготовку и удержание наиболее талантливых специалистов;

в) международно признанная сертификация в области управления проектами, закупок и финансов на уровне всей организации, а также индивидуально для руководителей и персонала;

г) обмен знаниями в таких сферах функционального управления, как управление проектами и закупки, а также в отношении программной деятельности, в частности строительных работ, избирательных кампаний и переписей, природоохранных мероприятий и надзора за функционированием фондов; и

е) быстрое внедрение и применение надежных методов управления работой на всех уровнях организации, включая ценовую политику, калькуляцию затрат на основе конкретных видов деятельности, реорганизацию рабочих процессов и соответствующую поддержку в сфере информационных технологий.

8. В краткосрочной перспективе ЮНОПС будет акцентировать внимание не на росте, а на формировании солидной репутации за безукоризненную работу среди своих клиентов.

9. ЮНОПС создаст сбалансированную систему учета результатов как главный инструмент для управления работой и обеспечения подотчетности руководителей за их вклад в реализацию общеорганизационной стратегии. В духе принципов транспарентности и подотчетности этой системой смогут пользоваться не только Исполнительный совет, но и партнеры и клиенты Организа-

ции Объединенных Наций. Области работы, в которых достигнутые результаты будут сопоставляться с целевыми показателями, описаны в приложении.

10. Важное значение имеет создание эффективно действующей штаб-квартиры с небольшим штатом. Новая организационная структура штаб-квартиры ЮНОПС в Копенгагене открывает большие перспективы с точки зрения усиления подотчетности и поддержки операций на местах. ЮНОПС добивается более высокой отдачи за счет сведения воедино функциональных экспертных знаний в трех областях: организационная эффективность, корпоративный контроль и глобальный центр обслуживания. Традиционные функциональные ниши будут заменены объединенными группами в этих областях.

II. Подготовка финансовых ведомостей за 2004–2005 годы

11. Как было сообщено Исполнительному совету на его ежегодном совещании, Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций не смогла провести ревизию финансовых ведомостей ЮНОПС за 2004–2005 годы из-за неполноты представленной документации. В своем решении 2006/17 Исполнительный совет в виде исключения просил принять меры для повторного представления финансовых ведомостей не позднее 30 ноября 2006 года.

12. Для того чтобы уложиться в этот срок, ЮНОПС образовало специальную проектную группу для выверки данных и подготовки финансовых ведомостей. В ее состав входит авторитетная бухгалтерская фирма, которая обеспечивает надзор, руководство и непосредственную поддержку. Наиболее проблемной областью при проведении ревизии является урегулирование межбанковских расчетов между ПРООН и ЮНОПС, в которых сохраняются нерешенные вопросы еще с 1999 года. ПРООН и ЮНОПС тесно сотрудничают между собой в целях решения этих вопросов, представляющих взаимный интерес. К другим областям, представляющим интерес, относятся точное состояние авансовых счетов, где уже достигнут значительный прогресс, и управление активами, в связи с которым 1 июля 2006 года была проведена полная инвентаризация наличных материальных ценностей.

13. Несмотря на то что были достигнуты ощутимые успехи, Исполнительному совету предлагается принять к сведению ряд рисков:

а) завершить работу к крайнему сроку в ноябре будет чрезвычайно сложно ввиду недавно выявленной необходимости просмотра счетов за гораздо большее количество лет, чем предполагалось вначале. Поскольку на данном этапе нельзя исключить риск несоблюдения установленного срока — что будет иметь негативные последствия для текущей работы, — ЮНОПС придает первоочередное значение работе по выверке данных;

б) существует большая вероятность того, что Комиссия ревизоров сформулирует оговорки при ревизии финансовых ведомостей. Большие силы и средства, вкладываемые сегодня в выверку данных, не могут восполнить весь ущерб, нанесенный в результате многолетнего неэффективного управления финансами. Тем не менее ЮНОПС готово дать быстрый и однозначный ответ на оговорки, формулируемые ревизорами, во избежание их повторения в будущем;

с) по всей видимости, выверка данных потребует списания определенных сумм, размеры которых на данном этапе оценивать преждевременно. В худшем случае результаты могут оказаться весьма серьезными с учетом ограниченного размера резерва.

III. Исполнение бюджета в сравнении с целевыми показателями

14. Прогнозы в отношении работы и финансов на 2006 год по-прежнему согласуются с теми, которые были представлены Исполнительному совету на его первой очередной сессии 2006 года. ЮНОПС находится на пути к достижению чистого показателя поступлений в 59,37 млн. долл. США и сохранению размеров административного бюджета в пределах 52,82 млн. долл. США в 2006 году.

15. Как сообщалось Совету на его ежегодной сессии 2006 года, динамика роста портфеля заказов с начала года на текущую дату была в 2006 году ниже, чем за многие прошлые годы. Эта тенденция сохранялась в течение всего лета. К 31 июля 2006 года портфель заказов достиг 298 млн. долл. США (46 процентов заказов было связано с работой в чрезвычайных ситуациях и на постконфликтном этапе, 54 процента — с деятельностью в области развития). Этот уровень значительно ниже целевого показателя на конец года, составляющего 734 млн. долл. США. Формирование портфеля заказов в 2006 году сдерживалось ввиду различных организационных преобразований, а также той осторожности, которую проявляли некоторые клиенты в своих взаимоотношениях с ЮНОПС по причине запоздалого представления финансовых ведомостей. ЮНОПС удвоило усилия с целью ускорить формирование портфеля заказов с таким расчетом, чтобы выйти на плановый уровень к концу года.

Приложение

Основные элементы сбалансированной системы учета результатов

А. Отдельные аспекты сбалансированной системы учета результатов на общеорганизационном уровне определяются стратегическими установками

С точки зрения клиентов

С точки зрения внутреннего рабочего процесса

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Довольны ли клиенты <i>качеством</i> и <i>стабильностью</i> работы ЮНОПС по основным показателям? • Как клиенты оценивают качество и глубину взаимоотношений с ЮНОПС? • Есть ли у клиентов ясность в отношении предлагаемых ЮНОПС услуг и существующих стандартных рабочих процедур? • Каким было изменение доли расходов клиентов? • Осуществляется ли постоянная передача клиентам точных и своевременных отчетов? • Является ли общение с клиентами частым, хорошо отлаженным и эффективным? | <ul style="list-style-type: none"> • Эффективны ли механизмы внутреннего контроля? • Увязали ли региональные/функциональные стратегии с общеорганизационной стратегией? • Насколько соблюдаются стандартные рабочие процедуры в отношении предоставляемых услуг? • Подпадают ли новые проекты под мандат ЮНОПС? • Довольны ли сотрудники на местах и сотрудники по проектам <i>количеством</i> и <i>качеством</i> внутренних вспомогательных услуг? • Одобряют ли сотрудники стратегию и доверяют ли они своим руководителям на разных уровнях? • Оказывают ли региональные отделения эффективное содействие достижению общих целей ЮНОПС? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

С точки зрения обучения и роста

С финансовой точки зрения

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Нанимает ли ЮНОПС подходящих сотрудников (уровень квалификации, гендерный признак/культурное многообразие)? • Выявляет ли ЮНОПС основные пробелы в квалификации своего персонала и разрабатывает ли эффективные учебные программы для их ликвидации? • В какой степени происходит передача знаний в рамках всей организации? • Существует ли одинаковое понимание общеорганизационной стратегии и мандата у всех сотрудников? • Довольны ли сотрудники рабочей обстановкой, уровнем профессионализма, культурой и ценностями? • Можно ли назвать достаточной и эффективной коммуникацию? | <ul style="list-style-type: none"> • Достигаются ли показатели в отношении резерва? • Достигаются ли показатели в отношении освоения средств? • Достигаются ли показатели в отношении поступлений? • Увязаны ли между собой ежегодная стратегия и бюджет? • Достаточно ли средств выделяется на расширение портфеля заказов? • Является ли финансовая информация точной и единообразной и предоставляется ли она своевременно? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

В. Руководство определит надлежащие и поддающиеся количественному измерению показатели для наиболее полной оценки работы ЮНОПС по каждому из аспектов

С точки зрения клиентов

С точки зрения внутреннего рабочего процесса

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Общий уровень удовлетворенности клиентов (опрос) • Мнение клиентов о том, кем для них является ЮНОПС: партнером или поставщиком услуг по сопровождению сделок (опрос) • Степень достижения намеченных проектных результатов • Доля расходов на закупки, заключение контрактов и т.д., приходящаяся на ЮНОПС (только Организация Объединенных Наций) • Своевременная и точная отчетность • Мнения персонала (опрос) | <ul style="list-style-type: none"> • Доля выполненных рекомендаций по результатам ревизии • Процент оперативных мер, соответствующих целевым показателям • Процент несоблюдения положений общеорганизационной стратегии, внутренних норм и правил • Доля правильно и своевременно оформленных отчетов (не требующих исправлений после представления) • Процент финансовых данных, размещенных в системе «Атлас» в течение одной недели после сделки • Своевременность и точность (оцениваемая при помощи выборочных обследований) рабочих показателей • Мнения персонала (опрос) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

С точки зрения обучения и роста

С финансовой точки зрения

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Данные о распределении персонала по гендерному/культурному признаку • Доля сотрудников, прошедших сертификацию в области управления проектами, закупок и финансов • Доля сотрудников, имеющих право на посещение специальных учебных курсов, которые окончили такие курсы • Доля сотрудников, записавшихся на стажировку как минимум в одной области • Мнения сотрудников о рабочей обстановке, способствующей индивидуальному обучению и обмену знаниями (опрос) • Количество заходов на специальные веб-страницы по обмену знаниями (особенно в новых областях стажировки) | <ul style="list-style-type: none"> • Доля административных расходов (не считая административных расходов по проектам) • Доля административных расходов (включая административные расходы по проектам) • Возмещение расходов по причине несоблюдения или возбуждения иска • Окупаемость инвестиций в расширение портфеля заказов • Рост объема освоенных средств в целом и в приоритетных областях • Увеличение нормы резерва (соотношения между объемом резерва и общим объемом освоенных средств) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Эти показатели эффективности работы должны распадаться на более мелкие категории и четко увязывать между собой системы учета результатов на региональном и страновом уровнях и на уровне отдельных подразделений и сотрудников, что позволит соотнести их с общеорганизационными и стратегическими установками
