

## **Замечания руководства и меры для принятия им в 2009 году по итогам доклада об этапе 1 досконального обзора**

### **Введение**

Доскональный обзор (ДО) административных и вспомогательных служб проводится в два этапа:

- этап 1 по разработке бизнес-модели высокого уровня должен быть завершен к концу сентября 2008 года;
- этап 2 по разработке подробных рекомендаций касательно структур, процессов, трудовых процессов и передачи полномочий, снабженных планом срочной реализации, должен быть завершен к концу апреля 2009 года.

Доклад об этапе 1 подготовлен Эрнстом и Янгом, консультантами, проводящими обзор, и он включает три элемента – исполнительное резюме, основной доклад и приложение. Доклад об этапе 1 носит предварительный характер, и рекомендации, приведенные в данных документах, будут расширены на этапе 2 обзора с целью выработки детальных предложений по структурам, процессам, трудовым процессам и передаче полномочий.

### **Общие замечания**<sup>1</sup>

Руководство приветствует доклад об этапе 1 ДО и признает, что доклад был подготовлен в очень сжатые сроки, а это ограничило возможность консультантов вступать в более широкое общение с субъектами деятельности. Руководство призывает консультантов обеспечивать на втором этапе более широкое участие в исследовании, особенно привлекая к нему децентрализованные структуры. Распространение информации о проекте может быть расширено путем выпуска периодически обновляемых данных и новостных статей, размещаемых во внутренней электронной сети ФАО, и консультанты могли бы также проводить общие инструктивные совещания для информирования штата о ходе исследования и ответов на вопросы и проблемы. Можно также приложить усилия к расширению взаимодействия с Группой по изменению организационной культуры.

Основное внимание в бизнес-модели высокого уровня, представленной в докладе об этапе 1, естественно обращено на центральные службы. По мере перехода к этапу 2 обзора и к более тщательному изучению административных бизнес-процессов руководство будет оказывать поддержку работе консультантов по обзору данных процессов во всей Организации. Это предусматривает активное привлечение к работе децентрализованных структур, Центра общего обслуживания (ЦОО) и департаментов штаб-квартиры. Особо актуальным для обзора является административное обслуживание, которое обеспечивается через ЦОО, поскольку ЦОО является средством обеспечения многих из таких услуг. Административное обслуживание

---

<sup>1</sup> В настоящий документ не включены замечания руководства в связи с соображениями консультанта касательно общей организационной модели (стр. 69-71 основного доклада об этапе 1), поскольку они были включены в замечания руководства, представленные Рабочей группе 3 13 октября.

обеспечивается, кроме того, децентрализованными структурами, а также путем возложения административных задач на технических сотрудников. Разработка руководящих указаний о соблюдении надлежащего баланса между делегированным/децентрализованным оказанием административных услуг и централизованным обеспечением таких услуг будет иметь критически важное значение для определения эффективной модели административного обслуживания.

Руководство также отметило, что в докладе об этапе 1 рекомендуется разработка Управленческой информационной системы (УИС) с расширенными функциями. Выполнение данной рекомендации влечет за собой последствия для практически всех областей в рамках административных функций и соответствует рекомендации авторов НВО. Руководство поддерживает эту рекомендацию и будет работать совместно с консультантами над определением более высокого уровня конкретизации данной рекомендации на этапе 2.

В отношении сотрудничества между учреждениями, находящимися в Риме, отмечается готовность осуществлять его, но на его пути стоят также препятствия, вызванные, например, устоявшейся практикой и различием систем. На втором этапе ДО необходимо будет с целью разработки руководящих указаний относительно дальнейших усилий более тщательно изучить различные модели сотрудничества, которые могут быть использованы для реализации будущих совместных скоординированных мероприятий со Всемирной продовольственной программой и Международным фондом сельскохозяйственного развития.

В исполнительном резюме отмечается, что средняя стоимость административного обслуживания в ФАО в целом соответствует общей тенденции в других организациях и программах ООН. Руководство отмечает, что в прошлом экономия средств на административном обслуживании достигалась отчасти за счет передачи административной работы техническому персоналу в штаб-квартире и в децентрализованных структурах. Поэтому в докладе не нашла адекватного отражения вся административная деятельность в целом, вследствие чего может оказаться недооцененной возможная экономия производительности (например, экономия во времени, которое технические сотрудники тратят на выполнение административных операций). Руководство намеревается представить членам четко определенные расходы на административное обслуживание и административную часть общего бюджета организации и регулярно информировать членов, начиная с 2010 года, о любых изменениях доли общего бюджета, представляющей административные расходы.

### **Основные рекомендации**

Остальная часть настоящего доклада включает замечания руководства относительно рекомендаций авторов ДО, сгруппированных в десять функциональных областей. В ней приводятся все основные рекомендации, включенные в исполнительное резюме ДО, вместе со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада, и со ссылкой на доклад о НВО.

31 октября 2008 г.

Каждая рекомендация снабжается описанием замечаний руководства и последствий в плане мер, предусмотренных для руководства на 2009 год.

Данные замечания сформируют основу плана действий по итогам ДО на 2009 год, который необходимо будет обновить, когда в апреле 2009 года будут выпущены рекомендации по итогам этапа 2 ДО.

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<b>Приоритезация</b>		
<p>1. <i>Отбор и приоритезация текущих инициатив.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО (стр. 4) подчеркивается срочная необходимость определения приоритетности многих текущих инициатив по преобразованию организации, чтобы сфокусировать и направить усилия руководства и субъектов деятельности на достижение наиболее актуальных целей и максимально возможных выгод и избежание фрагментации усилий. Службе управления программой рекомендуется назначить уполномоченного руководителя, способного согласовывать, приоритезировать и направлять все текущие инициативы и обеспечивать надлежащую степень их увязки.</li> </ul>	<p>Руководство полностью поддерживает необходимость приоритезации инициатив и подход к управлению программами.</p>	<p>В конце 2008 года и в начале 2009 года руководство продолжит разработку классификации и определения последовательности инициатив, предусмотренных в Срочном плане действий, и будет объединять их с рекомендациями, содержащимися в докладе об этапе 1 ДО, и с незавершенными элементами срочных мер, предусмотренных в НВО. Они будут рассматриваться с учетом доступного финансирования и организационного потенциала в целях разработки амбициозного, но осуществимого реформаторского плана действий. Руководство будет применять подход к управлению программами ко всей реализационной деятельности. В апреле 2009 года этот план будет заново пересмотрен и обновлен с учетом доклада об этапе 2 ДО.</p>
<b>Ориентация на клиента</b>		
<p>2. <i>Увязывание целей вспомогательных функций со стратегическими целями организации, определяя при этом главные целевые показатели эффективности и соглашения об уровне обслуживания - (модель обязательстве).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пункт 1342 г) доклада о НВО - ...оказывает содействие ориентированию административных</li> </ul>	<p>Руководство соглашается с рекомендациями авторов ДО, которые согласуются с текущими инициативами по усовершенствованию механизмов обратной связи с клиентами в штаб-квартире и в децентрализованных структурах и по более эффективной увязке административного обслуживания с запросами клиентов.</p>	<p>Руководство будет учитывать в своей работе итоги доклада об этапе 2 ДО, который будет подготовлен в апреле 2009 года, и проведет оценку потребностей и внедрение формальных соглашений об уровне обслуживания, периодических исследований удовлетворенности клиентов и внутренних механизмов</p>

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
процессов и вспомогательных служб на запросы клиентов.		установления обратной связи с клиентами в соответствии с принципами управления по результатам.
<b>Политика и процедуры</b>		
<p>3. Рационализация ряда политик и процедур по организации ФАО (административное пособие).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В пункте 1342 с) доклада о НВО рекомендуется в максимально возможной степени оптимизировать и упростить правила и процедуры.</li> </ul>	<p>Рекомендации 3 и 4 взаимосвязаны и обеспечат соблюдение рационализированных политик и процедур. Инициатива по обзору административного пособия Организации носит текущий характер, и руководство считает, что было бы полезно придать больший импульс этому процессу. Руководство соглашается с учреждением Группы обеспечения соблюдения для инициативного выполнения этой задачи и оказания содействия персоналу в понимании и соблюдении.</p>	<p>Руководство включит создание Группы обеспечения соблюдения в планирование Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы. Основная задача Группы обеспечения соблюдения будет заключаться в оптимизации и упрощении административного пособия Организации и в обеспечении инициативным образом соблюдения персоналом его положений.</p>
<p>4. Следует учредить отдел регулирования.</p>		
<p>5. Пересмотр роли Управления Генерального директора в плане выполняемой им административной деятельности.</p>	<p>Руководство соглашается с тем, что Управление Генерального директора должно играть более стратегическую роль и что оно должно принимать лишь ограниченное участие в административных / вспомогательных функциях.</p>	<p>Роль Управления Генерального директора будет включена в рамки разработки организационных изменений в период до начала подготовки Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы.</p>
<p>7. Обзор функций внутренних комитетов и сокращение их числа.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО рекомендуется, что руководители служб и департаментов должны быть полностью уполномочены и подотчетны в пределах своей деятельности по принятию решений, относящихся к их функциональной сфере. В нем</li> </ul>	<p>В последние месяцы руководство осуществило передачу многочисленных полномочий, но вместе с тем оно не обеспечило полного внедрения принципа субсидарности и расширения прав и возможностей глав служб и департаментов. Всемерное расширение прав и возможностей глав служб позволит</p>	<p>Руководство проведет в 2009 году обзор внутренних комитетов и вариантов их замены путем расширения прав и возможностей руководителей. Изменения будут в соответствующих случаях внесены в круг полномочий руководителей, которых они касаются.</p>

<b>Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)</b>	<b>Замечания руководства</b>	<b>Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год</b>
<p>предлагается, чтобы ограничения данного общего принципа носили характер исключений и были четко сформулированы в должностной инструкции. В заключение в докладе отмечается, что сегодня многие решения принимаются не главами служб, а внутренними комитетами, что подразумевает более длительный процесс, более высокие издержки, отсутствие подотчетности функционального руководства и, как следствие, серьезную подверженность рискам.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В пункте 1342 d) доклада о НВО рекомендуется передача полномочий на основе принципа субсидарности.</li> </ul>	<p>Организации отойти от концепции общей ответственности и перейти к концепции более индивидуальной ответственности. Хотя своевременность принятия решений и может быть повышена за счет сокращения числа внутренних комитетов, более важное значение имеет не столько их численность, сколько характер выполняемых ими задач. Руководство будет приветствовать изучение альтернативных механизмов, обеспечивающих внедрение корпоративного контроля, не нанося ущерба эффективности, консультированию и прозрачности.</p>	
<b>Риски и контроль</b>		
<p>10. <i>Внедрение регулирования организационных рисков (POP).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В пункте 1342 e) доклада о НВО рекомендуется существенное смещение акцентов с предварительного контроля на контроль по факту.</li> </ul>	<p>Руководство поддерживает необходимость подхода с позиций регулирования организационных рисков для установления надлежащего уровня контроля с учетом рисков и издержек.</p>	<p>Заказ на проведение в 2009 году исследования по теме регулирования организационных рисков.</p>
<b>Людские ресурсы (ЛР)</b>		
<p>6. <i>Определение новой роли службы ЛР.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО рекомендуется, чтобы служба ЛР служила стимулом внедрения управления эффективностью деятельности по результатам и была обеспечена требуемым уровнем экспертных знаний и соответствующими средствами. Таким образом стратегическая роль ЛР станет результатом</li> </ul>	<p>Руководство соглашается с результатами анализа, проведенного в ходе ДО, о том, что придание стратегической роли ЛР имеет принципиальное значение и будет обеспечено в результате процесса эволюции. Преобразование административной функции управления людскими ресурсами в ФАО в более стратегическую и консультативную роль</p>	<p>Руководство проведет в 2009 году обзор потенциальных возможностей специалистов по ЛР в Отделе управления людскими ресурсами и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы. Руководство продолжит разработку необходимой основы и средств с целью создания в</p>

<b>Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)</b>	<b>Замечания руководства</b>	<b>Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год</b>
<p>долгосрочной эволюции, отражая повысившийся уровень зрелости Организации после успешного завершения процесса реформ в течение предстоящих трех лет.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В пункте 1342 b) доклада о НВО предлагается модернизировать Отдел управления людскими ресурсами, чтобы он не столько способствовал облегчению процесса, сколько был стратегическим партнером, формирующим стратегии в области людских ресурсов и консультирующим и поддерживающим старшее руководство.</li> </ul>	<p>будет отчасти зависеть от приобретения персоналом Отдела управления ЛР соответствующих навыков и компетенций.</p> <p>Процессы, имеющие критически важное значение для преобразований, включают, кроме всего прочего, управление эффективностью деятельности, развитие компетенций, укомплектование штата и разработку стратегии и средств коммуникации в области ЛР. Четкое количественное определение людских ресурсов, необходимых для развития данных процессов, можно будет провести в ходе этапа 2 ДО по мере осуществления более углубленного анализа каждого из процессов</p>	<p>Организации надлежало стратегического фундамента для службы управления людскими ресурсами. Руководство сформулировало план достижения практических результатов в 2009 году, в котором основное внимание будет первоначально уделено реализации основных инициатив в области ЛР, обозначенных как приоритетные в Срочном плане действий. В число данных инициатив входит (в порядке приоритетности): система управления эффективностью деятельности, система компетенций, система управленческой отчетности и мероприятия по повышению квалификации руководящего состава. Инициативы второго порядка включают разработку политики мобильности и ротации, программы для младших сотрудников категории специалистов и двойной градации должностей.</p>
<p><i>16. Завершение разработки системы компетенций.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО подчеркивается, что завершение разработки комплексной системы компетенций является критически важной инициативой для внедрения новой оперативной модели службы ЛР, и предлагается, чтобы компетентность стала ключевым элементом управления всеми процессами, связанными с ЛР, - планированием, управлением функциями, набором кадров, укомплектованием штата, аттестацией сотрудников (в соответствии с управлением по результатам), регулированием и разработкой карьерных планов.</li> </ul>		
<p><i>17. Обзор системы подотчетности и четко обусловленное распределение ответственности за каждый процесс, связанный с ЛР, между Отделом управления людскими ресурсами и другими субъектами (другими департаментами, децентрализованными структурами, Центром общего обслуживания).</i></p>		
<p><b>Привлечение сторонних ресурсов для</b></p>		

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО) обеспечения административного обслуживания	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<p>8. Передача менее значимых и транзакционных видов деятельности центру общего обслуживания (ЦОО) и изучение вопроса о проведении оценки текущего руководства.</p>	<p>Руководство уже обязалось перевести определенные мероприятия по закупкам в ЦОО и изучит вопрос о переводе других видов административного обслуживания, связанных с транзакциями, как рекомендуется в ходе этапа 2 ДО. Руководство предвидит, что на этапе 2 будет изучена существующая структура ЦОО и будут вынесены рекомендации относительно ее долгосрочной стабильности.</p>	<p>Руководство проведет обзор механизмов управления ЦОО в 2009 году и продолжит перевод мероприятий, связанных с закупками, временно прекратив передачу остальных функций до появления доклада о результатах этапа 2 ДО.</p>
<p>18. Выявление и реализация возможностей взаимодействия с другими учреждениями ООН для совместного обеспечения общих товаров/услуг (приобретение услуг для штаб-квартиры) и совмещения услуг по эксплуатации помещений.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном докладе о ДО приводится больше примеров услуг, для обеспечения которых следует изучить возможность привлечения сторонних ресурсов. Авторы доклада предлагают ФАО разработать коммерческую аргументацию реализации типографских работ, документационного и архивного обеспечения, рассылки почтовой корреспонденции, языкового обслуживания и охраны путем аутсорсинга, усовершенствования внутренних процессов, осуществления работы в партнерстве с другой организацией ООН или передачи ООН определенных мероприятий.</li> <li>• В пункте 1370 доклада о НВО указывается, что следует пересмотреть уровни укомплектования сотрудниками службы безопасности с учетом сравнительных данных, полученных с помощью</li> </ul>	<p>К услугам, относящимся к данной группе, не следует подходить с одинаковой меркой, в докладе же не делается надлежащих различий между разными услугами. В случае указаний на разработку коммерческой аргументации для аутсорсинга типографских работ не учитывается тот факт, что внешние типографские работы уже отданы на внешний подряд путем конкурентных торгов. Ожидается, что на этапе 2 ДО будет проведено различие между услугами в данной группе и будут вынесены конкретные предложения. Руководство готово изучить альтернативные формы обеспечения обслуживания любой административной службы, при условии, что они повысят качество и не приведут к увеличению общих расходов.</p>	

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<p>компаратора, которые говорят о наличии в ФАО большого числа персонала, с целью аутсорсинга определенной части услуг службы безопасности и выявления возможности организации определенной общей службы с другими учреждениями, находящимися в Риме.</p>		
<p>• 23. Разработка плана управления реестром, изучение вопроса о переходе на электронный вариант и аутсорсинге ресурсов.</p>		
<p>24. Разработка подхода к коммуникационному стилю и сообщениям, который сократит потребность в типографских работах и хранении документации.</p>		
<b>Формирование бюджета, управление по результатам и финансы</b>		
<p>9. Внедрение Международных стандартов учета в государственном секторе в качестве ключевой инициативы для финансового отдела и ФАО в целом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• На 41-й странице основного доклада о ДО отмечается, что будет необходимо повысить «возможности местного персонала, чтобы обеспечить принятие и эффективное и действенное выполнение повысившихся требований в связи с внедрением новых бизнес-процессов (делегирование полномочий штаб-квартирой, деятельность, связанная с МСУГС). Необходимо улучшить и следует расширить поддержку и профподготовку держателей авансовых счетов на периферии».</li> <li>• В пункте 1363 (рекомендация 8.14) доклада о НВО руководству ФАО рекомендуется использовать</li> </ul>	<p>Внедрение МСУГС является одной из ключевых задач руководства, полный диапазон выгод от которой будет реализован, когда бизнес-процессы и отчетность будут осуществляться на действительной основе метода начислений и более совершенная финансовая информация будет легкодоступна и внедрена в систему управления ресурсами и в культуру принятия решений Организации.</p> <p>Хотя в результате внедрения МСУГС во многих областях произойдут существенные качественные изменения, все же потребуются еще дополнительные расходы для поддержания некоторых новых бизнес-процессов (получение, фиксированные активы, инвентаризация) и соблюдения</p>	<p>Руководство отмечает, что уже внедрена структура проекта и что обеспечено ее финансирование в период 2008-2009 годов, и подтверждает, что реализация мероприятий в рамках проекта МСУГС будет осуществляться в соответствии с утвержденными планами. Внедрение МСУГС является важным начинанием, которое планируется завершить в течение четырех лет.</p>

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<p>переход на МСУГС для достижения более высокой продуктивности и повышения эффективности систем финансовой отчетности, управления финансовой деятельностью и оказания содействия принятию решений. Организация должна изучить вопрос о переводе системы бухгалтерского учета и бюджетирования на евро и доллары США и, возможно, бухгалтерского учета внебюджетных фондов на евро, доллары США и, возможно, на другие валюты в рамках проекта по внедрению МСУГС.</p>	<p>существенно возросших требований о раскрытии финансовой отчетности. Новое решение для периферийной отчетности (заменяющее систему периферийной отчетности), которое будет внедрено вместе с проектом МСУГС, приведет к значительному повышению организационно-технического уровня регистрации и обработки операций и к повышению роли руководителей децентрализованных объектов.</p>	
<p><i>11. Разработка новой модели планирования и бюджетирования для управления фондами Регулярной программы и внебюджетными фондами. Разработка корпоративного руководящего принципа ФАО для новой модели планирования и бюджетирования. Определение новой структуры Программы работы и бюджета с оптимизацией документа и устранением необходимости дополнительных доработок после завершения планирования. Составление краткого описания новой стандартной оптимизированной логической структуры для «проектных» бюджетов (Регулярной программы и сверхсметных). Определение требований к разработке стандартизированной новой системы отчетности.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО делается вывод о том, что объединение ресурсов Регулярной программы и внебюджетных ресурсов в рамках процесса планирования и бюджетирования должно обеспечить реализацию стратегии и планирования, более ориентированных на практические результаты, более эффективное и действенное выделение ресурсов и оптимизацию процессов планирования, бюджетирования и отчетности. Авторы доклада</li> </ul>	<p>Руководство усматривает в объединении планирования ресурсов Регулярной программы и внебюджетных ресурсов удачную возможность добиться организационных улучшений, но также считает это сложным для управления проектом в период проводимой комплексной реформы. Необходимо будет четко определить роль нового Управления по стратегии, планированию и ресурсам.</p> <p>Объединение мероприятий по управлению бюджетом в рамках одной финансовой службы улучшит общее финансовое управление ресурсами Организации, обеспечивая большую согласованность между управленческим учетом и официальной финансовой отчетностью. Руководство считает, что внедрение МСУГС будет содействовать такому объединению мероприятий, поскольку необходимо будет определить и прояснить требования к финансовому учету и отчетности и требования к бюджетной отчетности и обеспечить возможность их выполнения, что,</p>	<p>Руководство сосредоточит внимание на дальнейшей разработке проекта элементов Стратегических рамок, среднесрочного плана и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы, а также на оптимизации процесса планирования, включая объединение добровольных взносов. Данные элементы лягут в основу общей структуры управления по результатам в ФАО. Определение новой системы отчетности запланировано на вторую половину 2009 года.</p> <p>В течение 2009 года в Организации будет проведен детальный анализ применяемых в настоящее время процессов и процедур ежегодного бюджетирования (вместе с соответствующими последствиями для системы) с целью выявления мероприятий, которые целесообразней всего перевести в финансовый отдел вместе с ресурсами для их реализации. Предложения о переводе функций в</p>

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<p>предлагают также передать в финансовый отдел процессы ежегодного бюджетирования и представления оперативной отчетности.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пункт 1190 доклада о НВО (Объединение ресурсов Регулярной программы и внебюджетных ресурсов в рамках процессов планирования и бюджетирования) и рекомендация авторов НВО 7.4 (пункт 1208) – учреждение Управления по вопросам стратегии, программы и бюджета.</li> </ul> <p>12. Выявление областей для улучшения и определение мер по повышению качества управления по результатам.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пункт 1115 в докладе о НВО – система управления по результатам.</li> </ul>	<p>в свою очередь, будет содействовать внедрению метода управления по результатам.</p>	<p>финансовый отдел будут включены в Программу и бюджет на 2010-2011 годы.</p>
<b>Информационная технология</b>		
<p>13. Объединение ИТ-функций и их передача в ведение одного Директора по информатизации (ДПИ). Укрепление руководства ИТ. Все функции должны отвечать формальным процессам, например, процедурам заявок на проекты/изменения, процессам управления проектами и их разработки.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>сотрудники, обеспечивающие ИТ-поддержку в региональных и субрегиональных отделениях, должны оставаться в структуре ДПИ для укрепления возможностей штаб-квартиры оказывать поддержку и для соблюдения норм на периферии путем выполнения процедур центра;</li> </ul> </li> </ul>	<p>Во всех приведенных выше областях – ЛР, финансах, МСУГС, бюджетировании, управлении по результатам и закупках – подчеркивается необходимость улучшений и внедрения комплексных управленческих информационных систем для удовлетворения их деловых потребностей. В плане оказания поддержки данным функциям, интеграции различных ИТ-систем и обеспечению основы для повышения качества управленческой информации руководство считает, что этап 2 будет иметь критически важное значение, поскольку тогда будут конкретно рассматриваться вопросы, касающиеся ответственности за системы планирования общеорганизационных ресурсов, владения ИТ-проектами и их координации, возможностей организационных единиц поддерживать</p>	<p>Необходимые меры по укомплектованию штата для укрепления руководства ИТ будут запланированы в 2009 году в качестве вклада в Программу работы и бюджет на 2010-2011 годы.</p>

<b>Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)</b>	<b>Замечания руководства</b>	<b>Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ следует улучшить и стандартизировать процесс взаимодействия с клиентами, чтобы усовершенствовать управление спросом, сократить раздробленность процесса подачи заявок и прояснить функции;</li> <li>○ следует укрепить ИТ-управление в Организации;</li> <li>○ следует разработать/улучшить процесс управления информацией в масштабе всей ФАО за счет передачи управления административной и технической информацией в ведение одного ДПИ. Вопрос владения контентом относится к функции департаментов. Процесс управления информацией в рамках структуры ДПИ предусматривает техническую ответственность за управление данными и хранение и извлечение контента. В круг полномочий ДПИ не включается ответственность за бизнес-знания и политику в области знаний;</li> <li>○ расширение диапазона вспомогательных услуг и разработки программного обеспечения, доставленного из оффшорного центра Отдела информационных технологий в Бангкоке, проведение тщательного отбора ИТ-услуг, которые будут обеспечиваться в Бангкоке.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● В пункте 1358 доклада о НВО (рекомендация 8.11) поддерживается концепция введения должности Старшего сотрудника по информационной технологии и передача в его ведение всех функций, связанных с ИТ.</li> </ul>	<p>инициативы в области ИТ (вопрос поднят в докладе внешнего аудитора).</p> <p>В области управления знаниями необходимо четко определить разделение функций по управлению техническими знаниями организации и по оказанию ИТ-услуг. Его следует осуществлять на основе широких консультаций с техническими департаментами, отделом, отвечающим за обмен знаниями, и децентрализованными структурами относительно их функций управления и потребностей, связанных с ИТ и знаниями/информацией. Тогда как в ходе ДО основное внимание будет уделяться оказанию ИТ-услуг, важной смежной задачей Организации является прояснение ответственности за цепочку управления информацией – от создания контента, структуризации и организации до распространения информации и обеспечения поддержки информационных систем и технологий.</p>	
<p><i>14. Модернизация программы Оракл для управления персоналом и инфраструктуры ИТ в децентрализованных структурах.</i></p>	<p>В систему Оракал включаются функции в поддержку управления персоналом на текущей и прогрессивной основе, и в Срочный план действий включена модернизация средств телекоммуникаций в децентрализованных структурах и определен</p>	<p>Модернизация программы Оракл и средств телекоммуникаций в децентрализованных структурах в соответствии с конкретными указаниями в Срочном плане действий.</p>

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
	объем связанных с ней расходов.	
<p><i>15. Разработка Управленческой информационной системы (УИС)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В основном докладе о ДО указывается на необходимость разработки корпоративной УИС, создающей добавленную ценность, которая обеспечивает информацию, актуальную для принятия решений на различных уровнях руководства. Комплексная корпоративная управленческая информационная система должна поддерживать принятие решений руководством для обеспечения совместного и эффективного планирования, бюджетирования и реализационного цикла (управление – вспомогательные функции – департаменты – децентрализованные структуры). Следует в частности оптимизировать и стандартизировать процесс отчетности с учетом различных управленческих потребностей в эффективном принятии решений. В основном докладе также рекомендуется разработать и улучшить процессы управления информацией в масштабе всей ФАО путем установления четкой причастности к управлению данными и их обработке и четкой ответственности за эти процессы.</li> </ul>	Руководство поддерживает данную рекомендацию, и начальные предложения по разработке корпоративной управленческой информационной системы включены в Срочный план действий.	Реализация начальной фазы проекта (выявление потребностей) начнется в 2009 году.
<b>Закупки</b>		
<p><i>19. Привлечение Службы обеспечения закупок для программы Оракл к реализации начальных этапов и мероприятий, связанных с закупочной деятельностью (закупки для проектов).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В докладе о НВО (пункт 616) предлагается разработка общей стратегии для прояснения и получения четкого мандата для тех чрезвычайных функций, в которых</li> </ul>	Руководство принимает рекомендации. Существует также настоятельная необходимость четко определить и коллективно использовать в Организации политику, процедуры и функции, связанные со всеми закупками предметов снабжения, включая реагирование на чрезвычайные	Осуществление в 2009 году вместе с пересмотром/перепроектированием проектных моделей и процессов.

Рекомендация в Исполнительном резюме этапа 1 ДО (со вспомогательным текстом, извлеченным из основного доклада о ДО и ссылкой на доклад о НВО)	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
<p>ФАО обладает значительной компетенцией, и это является областью, в которой участие службы закупок на начальных этапах является актуальным.</p>	<p>ситуации.</p>	
<p><i>20. Превращение тактики управления зарегистрированными поставщиками услуг в тактику управления активно действующими снабженцами (принципы партнерства).</i></p>		
<p><i>21. Рационализация процессов материально-технического обеспечения и снабжения.</i></p>		
<p><i>22. Принятие мер по предоставлению более широких полномочий региональным и местным сотрудникам в управлении местными закупками.</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном докладе о ДО ФАО рекомендуется изменить свою роль в закупочном процессе и перейти от модели строго централизованного контроля к более децентрализованной оперативной модели, оказывая при этом необходимую поддержку региональным и местным сотрудникам.</li> </ul>		

### Предполагаемая экономия средств на начальном этапе

В дополнение к основным рекомендациям авторы ДО внесли шесть рекомендаций, по которым предлагается обеспечить экономию средств в течение 6-12 месяцев после принятия соответствующих решений путем реализации простых мер и инвестиций:

Рекомендация в исполнительном резюме ДО	Предполагаемая экономия в двухлетний период	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
1. Сокращение объема типографских работ и прекращение выпуска печатных изданий: будет содействовать экономии средств на наем помещений для хранения печатной продукции.	450 000 долл. США	Любые меры, принимаемые с целью сокращения объема выпуска и хранения печатной продукции, не должны наносить ущерба потребностям членов. Все технические публикации ФАО уже доступны в электронной форме, но страны-члены, особенно те, которым более всего необходима помощь со стороны ФАО, четко указывают на необходимость выпуска также и печатных материалов. В этой связи необходимо будет обеспечить некоторые возможности внешнего складирования для хранения ограниченного тиража публикаций, необходимых для удовлетворения будущих потребностей. Руководство считает, что площадь складских помещений можно сократить примерно на 50%.	Проведение обзора вариантов сокращения площади складских помещений в соответствии с потребностями стран-членов.
2. Обеспечение перехода к электронному и более эффективному управлению реестром.	900 000 долл. США	Руководство соглашается с потенциальными возможностями экономии средств в данной области, но указывает на необходимость проведения обзора для определения, возможно ли обеспечить предполагаемую экономию средств в течение 6-12 месяцев после принятия решения.	Инвестирование дополнительных средств в систему реестра и подготовка коммерческой аргументации существенного сокращения расходов в результате полного перехода на электронное управление реестром.
3. Проведение анализа и укрепление возможности выявления и реализации взаимодействия с другими учреждениями ООН, находящимися в Риме, в области закупок предметов	500 000 долл. США	Руководство принимает рекомендацию, осуществление которой зависит от согласия других учреждений.	В 2009 году руководство свяжется с соответствующими учреждениями для согласования принципов обеспечения совместных закупок и определения потенциальных возможностей и условий.

Рекомендация в исполнительном резюме ДО	Предполагаемая экономия в двухлетний период	Замечания руководства	Меры, предусмотренные для руководства на 2009 год
снабжения для штаб-квартир (улучшая и ускоряя также использование инструмента проведения электронных торгов)			
4. Передача всего персонала Организации, занимающегося ИТ, в ведение одной структуры ДПИ	450 000 долл. США	Руководство соглашается с потенциальными возможностями экономии средств в данной области, но указывает на необходимость проведения обзора для конкретного установления объема возможной экономии средств в течение 12 месяцев после принятия соответствующего решения, учитывая необходимость прояснения понятия управление ИТ.	Объединение персонала, занимающегося ИТ в Отделе информационных технологий, с персоналом, занимающимся ИТ в других департаментах и отделах, будет запланировано в 2009 году, а все сэкономленные в результате средства будут включены в Программу работы и бюджет на 2010-2011 годы.
5. Рационализация структуры сотрудников, занимающихся ИТ	250 000 долл. США	Руководство соглашается с данной рекомендацией.	Откомандирование сотрудников, занимающихся ИТ, будет запланировано в 2009 году, а все сэкономленные в результате средства будут включены в Программу работы и бюджет на 2010-2011 годы.
6. Рационализация других видов второстепенной деятельности в различных областях	600 000 долл. США	Руководству необходимо получение дополнительной информации от консультантов, прежде чем оно сможет представить замечания по этой рекомендации.	