

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация Объединенных  
Наций

Всесторонний обзор

Аналитическое резюме

17 апреля 2009 года

17 апреля 2009 года

Уважаемые господа,

Имеем честь представить вам Аналитическое резюме Заключительного доклада о всестороннем обзоре организационных процедур оперативной деятельности ФАО.

Настоящее Резюме содержит основные выводы, рекомендации, информацию о затратах и экономии средств, сделанных в связи с проведением всестороннего обзора, и сопровождается основным текстом доклада, в который включены подробные положения нашего анализа, а также двумя приложениями, содержащими дополнительные цифры и сведения по конкретным темам.

Нам хотелось бы воспользоваться этой возможностью и поблагодарить всех участников процесса всестороннего обзора, особенно всех руководителей направлений работы ФАО, проявивших глубокую приверженность ему, членов Распорядительного комитета, Консультативного совета и всех остальных заинтересованных лиц, которые внесли свой вклад в осуществление этого обзора.

В частности, мы хотели бы выразить свою признательность представителям государств-членов и высшему руководству ФАО за доверие и поддержку, оказанные нам в течение всего процесса обзора.

Компания *Ernst & Young* гордится своим участием в реализации этой инициативы и надеется, что в будущем ФАО воспользуется результатами этого обзора.

От имени всей команды компании *Ernst & Young*,

С глубоким уважением,

Паоло Приско  
*Партнер*

Адриана Сальваторе  
*Старший менеджер*

## Аналитическое резюме

### А. Введение и базовая информация

1. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (**ФАО**) переживает важнейший в своей истории процесс реформ, который предоставляет хорошую возможность для приведения внутренних процедур и организационной структуры в соответствие со стратегической миссией Организации, чтобы повысить ее готовность к выполнению своей роли и преодолению новых вызовов в предстоящие годы.
2. Всесторонний обзор (**ВО**) был начат в соответствии с рекомендациями Независимой внешней оценки (**НВО**), сделанными в сентябре 2007 года, и сосредоточен на критическом анализе и оценке рекомендаций настоящего обзора, уделяя приоритетное внимание наиболее существенным мерам, обеспечивающим повышение эффективности деятельности Организации.
3. В настоящем документе приводятся краткие сведения об окончательных результатах всего ВО и излагаются наиболее подходящие действия, которые рекомендуется осуществить, чтобы активизировать процесс реформ в ФАО в отношении корпоративных услуг и общих административных вопросов.
4. Сфера действия ВО включает административные и вспомогательные функции и процедуры (финансы, планирование, вопросы, связанные с разработкой и исполнением бюджета, информационные технологии, людские ресурсы, закупки, административные службы), а также вопросы координации, полномочий и административной деятельности других подразделений Организации, таких как Департамент технического сотрудничества (ТСД), Кабинет Генерального директора (ОДГ), Бюро по вопросам координации и децентрализации (ОСД) и связанные с ними функции в рамках децентрализованных подразделений. Технические департаменты настоящим обзором не охвачены. Соображения, касающиеся организационной бизнес-модели ФАО, добавлены специально со ссылкой на принципы ответственности, обеспечения вспомогательной деятельности, подотчетности, расширения полномочий и управления, ориентированного на конечные результаты, причем они сосредоточены в основном на вопросах взаимодействия между административными функциями и общей деятельностью Организации.
5. В целом в рамках Группы ВО существует общее согласие в отношении замечания НВО о том, что ФАО способна оказывать отличные услуги в технической области, однако в административной и вспомогательной сферах ощущается дефицит эффективности и ориентации на оказание услуг. Замедленные процедуры принятия решений способствуют увеличению сроков, необходимых для мобилизации ресурсов, становятся бременем для оперативной деятельности, осуществляемой как на уровне штаб-квартиры, так и на региональном и местном уровнях. Соответственно, нам постоянно указывали на необходимость преобразовать административные и вспомогательные функции ФАО таким образом, чтобы они приобрели характер эффективных и действенных функций, ориентированных на интересы клиента, что и послужило основной движущей силой нашей работы. Подчеркивался также спрос на повышение прозрачности и подотчетности в управлении процессами, что способствовало бы выполнению Организацией ключевых

показателей деятельности, соглашений об уровне обслуживания и систем мониторинга в интересах подхода к управлению, ориентированного на конечные результаты.

6. ВО был разделен на два основных этапа. На первом этапе в рамках этого проекта был осуществлен анализ высокого уровня, проходивший с июня по сентябрь 2008 года, по результатам которого была представлена бизнес-модель высокого уровня. Это заложило основу для более целенаправленного анализа основных вопросов и областей, вызывающих озабоченность, который проводился на втором этапе. На первом этапе осуществляемая деятельность была нацелена не только на конкретные процессы, включенные в шесть направлений работы, в которых административные и вспомогательные функции классифицировались в соответствии с Тендерными спецификациями, но и был использован межфункциональный подход, основанный на анализе пяти аспектов: ценность и культура; люди и организация; процессы; системы и технология; а также потребители.
7. В этих целях был принят подход, основанный на активном участии, который позволил привлечь представителей, осуществляющих административные и вспомогательные функции (поставщиков), а также представителей технических служб и децентрализованных подразделений (потребителей) в рамках ряда семинаров и собеседований, а также представителей внешних заинтересованных сторон, таких как другие организации системы ООН.
8. На втором этапе посредством более детального анализа конкретных направлений работы усилия были сосредоточены на наиболее актуальных вопросах и возможностях, выявленных по результатам первого этапа. В рамках этого второго этапа также посредством процесса, ориентированного на достижение консенсуса, в котором самое активное участие принимали руководство и заинтересованные стороны, была осуществлена проверка достоверности выводов, полученных по результатам первого этапа. Это позволило отобрать и закрепить список ключевых рекомендаций, которые представляют собой стратегический приоритет для Организации и которые оказывают значительное воздействие на эффективность и действенность различных процессов.
9. Такой способ действий позволил разработать более детальный анализ процессов и затрат, чтобы определить потенциал для улучшения обслуживания, достижения экономии средств и получения выгод за счет общего совершенствования показателей деятельности организационной структуры в области корпоративных услуг.
10. Второй этап, который начался сразу же после завершения первого этапа, позволил разработать организационные варианты в поддержку нового видения ФАО, касающегося корпоративных услуг, сосредоточенного на структуре штаб-квартиры, так как укрепление потенциала с целью совершенствования услуг и показателей штаб-квартиры имеет приоритетное значение, поскольку впоследствии это будет оказывать благоприятное влияние и на децентрализованные подразделения.
11. Вместе с тем, важно также подчеркнуть, что расширение потенциала для совершенствования деятельности децентрализованных подразделений и региональных отделений представляет собой существенный аспект, который можно будет более эффективным образом использовать лишь после осуществления первых решающих изменений, которые предусмотрены на уровне штаб-квартиры.

12. Для того чтобы в полной мере использовать потенциал для совершенствования корпоративных услуг, а также исходя из приоритетов, установленных руководством ФАО, ВО сосредоточил имеющиеся в его распоряжении ресурсы и время на анализе функции корпоративных услуг. Однако следует подчеркнуть, что обзор административной деятельности, осуществляемой Кабинетом Генерального директора (ODG), все еще имеет решающее значение и должен быть осуществлен как можно скорее, чтобы обеспечить более эффективную реализацию вспомогательной деятельности, а также чтобы ускорить процесс принятия решений.
13. Успех процесса реформ зависит от правильного взаимодействия между тремя основными заинтересованными сторонами: управляющими органами, конечными потребителями/пользователями и руководством. В этой связи мы отметили, что в настоящее время руководство занимается различными инициативами, что часто отвлекает его от приоритетной задачи, связанной с осуществлением процесса реформ. Мы рекомендуем установить четкие приоритеты между текущими инициативами, чтобы наилучшим образом использовать ресурсы ФАО.
14. Следует подчеркнуть, что четкое понимание текущих показателей деятельности ФАО может быть достигнуто только посредством изучения исторической перспективы и опыта прошлых лет. В этом плане некоторые рекомендуемые ВО инициативы можно охарактеризовать как инициативы «здравого смысла», которые уже предлагались в прошлом, но, к сожалению, все еще не реализованы. Именно по этой причине опыт прошлых лет характеризуется многими заинтересованными сторонами, как вызывающий разочарование.
15. ВО следует рассматривать как часть реализации СПД, который, как мы заметили, еще не обеспечен достаточными средствами. Если финансовые и другие ресурсы не будут своевременно обеспечены на достаточном уровне, то многие из выгод с точки зрения экономии наличных денежных средств и повышения эффективности Организации не удастся реализовать.
16. Текущий процесс реформ представляет собой уникальную возможность для будущего выживания Организации: поэтому настоятельно рекомендуется активно продолжать претворять в жизнь те меры, которые были определены как позволяющие добиться прозрачности и получить немедленные выгоды, что обеспечило бы необходимую динамику и ускорило бы отдачу затрачиваемых денежных средств.
17. В этих целях представляется настоятельно необходимым определить внешнюю независимую структуру, способную на постоянной основе осуществлять мониторинг прогресса в области осуществления, обеспечивать координацию деятельности, поднимать вопросы и отчитываться перед заинтересованными сторонами, чтобы не потерять инициативу и не утратить отдачу от инвестиций, сделанных до настоящего времени.

## В. Затраты и экономия средств

18. Оценивая Затраты и экономию средств, важно подчеркнуть, что выгоды, которые Организация может получить в результате проведения установленных инициатив, можно разделить на две основные категории:
- **экономия денежных средств** (упоминаемая также как «Экономия средств»), которая оказывает непосредственное воздействие на финансовые показатели;
  - и
  - **повышение эффективности**, которое оказывает влияние на осуществляемые процессы, но не всегда поддается количественному измерению в денежном выражении, так как речь идет о воздействии на качество и скорость оказываемых услуг.
19. Экономия денежных средств и повышение эффективности могут достигаться за определенный период времени (краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного характера), учитывая необходимость в возможном переходном периоде и меры, которые должны быть приняты для осуществления рекомендаций и направления соответствующих инвестиций. И то, и другое могут достигаться как в рамках ФАО, так и/или за счет лучшего сотрудничества с другими специализированными учреждениями ООН.
20. ФАО представляет собой организацию со значительным потенциалом: ее роль в области распространения знаний и оказании поддержки в преодолении вызовов, с которыми сталкиваются многие страны и многие проекты в области сельского хозяйства, должна получать поддержку на уровне штаб-квартиры за счет эффективной организационной структуры, гарантирующей эффективные корпоративные инфраструктуру и услуги, а также позволяющей избегать дублирования функций и бюрократического административного бремени. Эта задача может быть решена не только в среднесрочном и долгосрочном плане, но и в краткосрочной перспективе. Одна из главных задач на втором этапе заключалась в более подробном изучении инициатив, определенных на первом этапе, и, в частности, в описании их с точки зрения единовременных и повторяющихся затрат и экономии средств.
21. Вычитая из общей экономии средств единовременные и повторяющиеся затраты за пятилетний период с 2009 по 2013 годы, можно предположить, что инициативы ВО позволят в целом добиться валовой экономии денежных средств в размере 45,4 млн. долл. США, в то время как **чистая экономия денежных средств** составит примерно **37,4 млн. долл. США**. Эта цифра представляет собой кумулятивную сумму чистой экономии средств за весь период после вычетов единовременных и повторяющихся затрат на общую сумму в 7,9 млн. долл. США. Эта сумма оцениваемой экономии денежных средств опирается для сравнения на базовые данные за двухлетие 2008-09 годов. По сравнению с этим двухлетием чистая экономия, получаемая на повторяющейся основе, составит 1,2 млн. долл. США в 2009 году, 12,7 млн. долл. США в течение двухлетия 2010-11 годов и 23,5 млн. долл. США в течение двухлетия 2012-13 годов.
22. Для того чтобы добиться этой экономии средств, учитывая широкий набор инициатив и их сложный характер, настоятельно необходимо немедленно приступить к осуществлению предлагаемых инициатив, внедрить опытных проектных менеджеров и на постоянной основе осуществлять независимый мониторинг их осуществления.

23. Дополнительные процессы совершенствования (*повышение эффективности*) были определены и в других областях, включая Финансовые и бюджетные вопросы, посредством интеграции процесса планирования в деятельности Отдела финансов, а также в вопросы людских ресурсов за счет пересмотра / разработки критических процедур.
24. Следует подчеркнуть, что эта экономия средств может быть достигнута без каких-либо негативных последствий для оказываемых услуг. В рамках ВО была рассмотрена возможная достигаемая экономия средств в сравнении с требованиями о современных упорядоченных процессах и процедурах, а также в сравнении с ресурсами, используемыми другими международными и общественными организациями.
25. Кроме того, улучшение сотрудничества с другими специализированными учреждениями ООН в некоторых областях может стать важным источником повышения эффективности. В рамках ВО подчеркивалась необходимость проведения анализа не только возможностей, связанных с сотрудничеством со специализированными учреждениями ООН, расположенными в Риме, но и с другими организациями системы ООН во всем мире. Мы настоятельно призываем ФАО осуществить дополнительный детальный анализ сотрудничества в этой области. Вместе с тем, мы понимаем, что прогресс в этой сфере зависит не только от ФАО, но и от желания других специализированных учреждений.
26. Мы понимаем, что для того чтобы изменить положение вещей, ФАО, несомненно, придется пережить переходный период, включая осуществление соответствующих социальных планов, инициатив, связанных с добровольными пакетными соглашениями и/или переподготовкой, направленных на создание новых возможностей и приобретение новых квалификационных навыков в рамках самой Организации.
27. Как уже отмечалось, для того чтобы добиться этой экономии средств, ФАО придется осуществить некоторые инвестиции или пойти на затраты, чтобы внести соответствующие изменения и добиться ожидаемых улучшений. Эти затраты и инвестиции связаны с планами перераспределения персонала, закупкой новых приложений ИТ, перестройкой процессов и процедур, а также с передачей определенных видов деятельности и переводом персонала.
28. Мы предлагаем внимательно изучить главу, касающуюся «Затрат и экономии средств» в основном докладе, чтобы получить более детальное представление о расчетных цифрах и инициативах.
29. Наконец, мы хотели бы подчеркнуть, что одна из основных проблем, с которыми мы столкнулись при проведении исследования в рамках ВО, заключалась в отсутствии достоверных цифровых данных и количественной информации. Это стало существенным бременем при проведении обзора, потребовало дополнительных затрат времени для анализа, а также потребовало двойной проверки затрат и экономии средств, чтобы устранить или, по крайней мере, свести к минимуму риски, связанные с ошибками.
30. В таблице 1 резюмируются инициативы, соответствующие затраты и экономия средств, сгруппированные по функциям и выраженные в тысячах долларов США.

Направления работы/Этап	Единовременные инвестиции			Повторяющиеся затраты			Повторяющаяся экономия		
	2009	2010-11 двухлетие	Итого	2009	2010-11 двухлетие	2012-13 двухлетие	2009	2010-11 двухлетие	2012-13 двухлетие
Итого общие инициативы	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Итого финансы	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Итого бюджет	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Итого ИТ	200	525	725					4,175	4,175
Итого ЛР	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Итого закупки	30		30	1,065	2,130	2,130	1,781	6,735	9,590
Итого административных услуг	200	930	1,130		340	340	950	5,740	12,220
<b>ВСЕГО</b>	<b>430</b>	<b>1,455</b>	<b>1,885</b>	<b>1,065</b>	<b>2,470</b>	<b>2,470</b>	<b>2,731</b>	<b>16,650</b>	<b>25,985</b>
<b>Год 2009</b>	<b>Валовая экономия 2009</b>	2,731	Экономия, получаемая на повторяющейся основе составляет: 1,2 млн. долл. США в 2009 12,7 млн. долл. США в двухлетие 2010-11 23,5 млн. долл. США в двухлетие 2012-13 За 5-летний период (2009-2013гг.) предполагается, что инициативы ДО обеспечат: валовую денежную экономию в размере 45,4 млн. долл. США; чистую денежную экономию в размере 37,4 млн. долл. США.						
	<b>Чистая экономия 2009</b>	1,236							
<b>Двухлетие 2010-11</b>	<b>Валовая экономия 2010-11</b>	16,650							
	<b>Чистая экономия 2010-11</b>	12,725							
<b>Двухлетие 2012-13</b>	<b>Валовая экономия 2012-13</b>	25,985							
	<b>Чистая экономия 2012-13</b>	23,515							
<b>Период 2009-2013</b>	<b>Валовая экономия 2009-13</b>	45,366							
	<b>Итого единовремен. инвестиции</b>	1,885							
	<b>Итого повторяющиеся затраты</b>	6,005							
	<b>Чистая экономия 2009-13</b>	37,476							

Таблица AP-1: Резюме инициатив и соответствующих затрат и экономии средств  
 (в тыс. долл. США)

Примечание: N/A – не применимо к данному случаю.



## Соображения, касающиеся общей организационной модели

31. Как и на первом этапе, в рамках ВО на втором этапе продолжалось отслеживание эволюции организационной модели ФАО, причем внимание было сосредоточено, в частности, на воздействии ожидаемого улучшения показателей деятельности на процессы оказания корпоративных услуг. В этой связи группе ВО было предложено изложить свое мнение относительно вновь разработанной организационной схемы, сосредоточившись на последствиях, вытекающих из исследования по вопросам корпоративных услуг.
32. Знания занимают центральное место в деятельности ФАО. Как общее правило, мы считаем главной обязанностью ПГД по вопросам знаний управление ключевыми видами деятельности, в то время как все виды деятельности вспомогательного характера входят в круг обязанностей ПГД по оперативной деятельности.
33. В этом смысле, хотя в рамках ВО эта область подробно не рассматривалась, руководство ФАО могло бы изучить, с помощью проведения более детального обсуждения, вопрос о том, связаны ли в большей степени обязанности всех децентрализованных подразделений (включая региональные отделения) с ключевыми видами деятельности ФАО или со вспомогательными видами деятельности, в зависимости от характера их основной миссии и от общей стратегии, направленной на углубление децентрализации.
34. Совершенно очевидно и в равной степени важно то, что если руководство желает изучить также и другие возможности для обзора организационной структуры, то мы подчеркнули бы значение вклада, который вносят в ключевые виды деятельности ФАО некоторые подразделения Департамента технического сотрудничества.
35. Однако, в порядке последнего замечания, нам хотелось бы вновь отметить то обстоятельство, что как уже отмечалось в предыдущих разделах, центральное место в анализе в рамках ВО занимала область корпоративных услуг. Поэтому замечания и комментарии, касающиеся других областей, следует увязывать с тем воздействием, которое они могут оказывать на достижение целей в области совершенствования корпоративных услуг. Соответственно, комментарии, высказываемые по вопросам, выходящим за рамки этой сферы, представляют собой дополнительные мысли, предлагаемые руководству для их дальнейшего обсуждения.

## С. Описание организационной модели вспомогательных служб

Ниже приводится описание организационной модели вспомогательных служб.

36. **Людские ресурсы (ЛР)** – Настоятельная необходимость в приведении функции в области людских ресурсов в соответствие с требованиями Организации, базирующейся на знаниях, о чем шла речь на первом этапе, получила приоритетное внимание на втором этапе. Мы предлагаем, чтобы ПГД, отвечающий за корпоративные услуги, стал нести главную ответственность за политику и управление в области ЛР, представляя тем самым видение и стратегию по вопросам ЛР во всех инстанциях старшего руководящего состава. В соответствии с этим положением, название этой функции следует изменить на ПГД по ЛР, финансовым вопросам и корпоративным услугам.
37. Для того чтобы добиться оптимального эффекта синергии между функциями медицинской службы и ЛР, ВО рекомендует передать подразделение медицинской службы в распоряжение ЛР.
38. Исходя из интересов Организации, были пересмотрены и/или разработаны важнейшие процедуры в области ЛР, чтобы упорядочить нынешние обременительные виды деятельности и обеспечить новые процедуры, которые позволят преобразовать нынешнюю службу ЛР в инициативного делового партнера.
39. **Информационные технологии (ИТ)** – Трудности, связанные с получением достоверной информации по вопросам управления, несомненно, говорят о необходимости объединения источников информации и согласования стратегии, управления и политики в области ИТ, а также, соответственно, рационализации всех функций и служб в области ИТ в рамках «Отдела СЮ», задача которого будет заключаться в формировании всеобъемлющей информационной системы по вопросам управления для всей Организации.
40. В этом плане следует подумать об организационном придании ИТ «единому Отделу СЮ», учитывая его естественную близость с другими вспомогательными функциями, в рамках сферы деятельности ЗГД по оперативной деятельности, а не по корпоративным услугам. Отдел СЮ должен поэтому подчиняться непосредственно ЗГД по оперативной деятельности. Отдел СЮ будет также нести ответственность за персонал и ресурсы, предназначенные для ИТ, взаимодействуя непосредственно с техническими департаментами, а также будет нести ответственность за основные стратегические проекты, осуществляемые в рамках всей Организации. Это изменение позволит повысить эффективность, сократить затраты и повысить качество обслуживания, чему в настоящее время препятствует высокий уровень фрагментации этой деятельности.
41. Персонал и ресурсы, предназначенные для ИТ, которые будут взаимодействовать с техническими департаментами, должны подчиняться Отделу СЮ, однако, разумеется, должны также дополнительно отчетываться («точечно») и перед главой технического департамента или перед соответствующим руководителем децентрализованного подразделения.
42. С другой стороны, некоторые вспомогательные услуги в области ИТ (например, в виде распределительных щитов, технического обеспечения совещаний и т.п.), которые в настоящее время обеспечиваются Отделом ИТ, можно было бы сгруппировать с другими

вспомогательными службами, входящими в сферу ответственности ПГД по ЛР, финансовым вопросам и корпоративным услугам.

43. **Подразделение по вопросам политики и регулирования** – Рекомендуется создать новое небольшое подразделение по вопросам административной политики и регулирования. Миссия этого подразделения будет заключаться в том, чтобы сделать административную политику и правила понятными и доступными для всех, что обеспечило бы их соблюдение. Исходя из этого, данное подразделение будет отвечать за пересмотр Политического пособия, устраняя устаревшие документы и внедряя новые положения. Эта служба будет также связана с распространением информации, в понятной для пользователей форме, относительно всех новых политических мер и правил, а кроме того она будет обеспечивать сохранение определенных стандартов и ключевых показателей деятельности (КПД), с которыми будет осуществляться сопоставление во время будущих проверок деятельности служб, оказывающих корпоративные услуги, а при осуществлении обзоров – на их основе будет даваться оценка уровня удовлетворения потребителей вспомогательными услугами.
44. **Мероприятия** – Мы предлагаем объединить конкретные виды деятельности, связанные с организацией и обеспечением проведения мероприятий ФАО, в рамках нового Отдела мероприятий. Этот Отдел будет охватывать вопросы письменного и устного перевода, типографских работ и распространения, организации совещаний и протокола. Что касается **Типографских работ и распространения**, которые до последнего времени выполнялись частично внутренним типографским цехом (в рамках КССМ), а частично – внешними поставщиками услуг (на основе координации со стороны КСII), то эту деятельность следует объединить в рамках одной службы (внутренний типографский цех), чтобы обеспечить лучшее управление потенциалом и более эффективное использование финансовых ресурсов.
45. **Управление закупками и объектами** – В этом новом Отделе объединены функции, связанные с закупками, управлением объектами, распределением почтовых отправок и управлением вопросами безопасности. В частности, для **Реестра** рекомендуется внедрить электронную систему, которая не только позволит ускорить выполнение этой деятельности, но и обеспечит соответствующую экономию средств. Это позволит также упорядочить использование ресурсов, которые в настоящее время выделяются для Реестра, и направить их в другие подразделения Организации. Кроме того, предлагается передать эту новую пересмотренную функцию из AFSIR в Отдел СЮ.
46. **Центр совместного обслуживания (ЦСО)** – В рамках ВО не проводился анализ деятельности ЦСО в Будапеште, так как это не входило в сферу исследования. Вместе с тем, у нас была возможность наблюдать за вызовами, с которыми сталкивается ФАО в связи с деятельностью ЦСО, и мы рекомендовали бы дополнительно оценить, сможет ли то большое количество персонала, занятого в ЦСО, но расположенного в Риме, выполнять свои функции и обязанности более эффективным и более рентабельным образом, если их перевести в Будапешт. Кроме того, рекомендуется вновь изучить вопрос о том, действительно ли необходимо иметь три центра ЦСО.
47. В соответствии с изложенными выше замечаниями, возможная организационная схема представлена на рисунке 1.

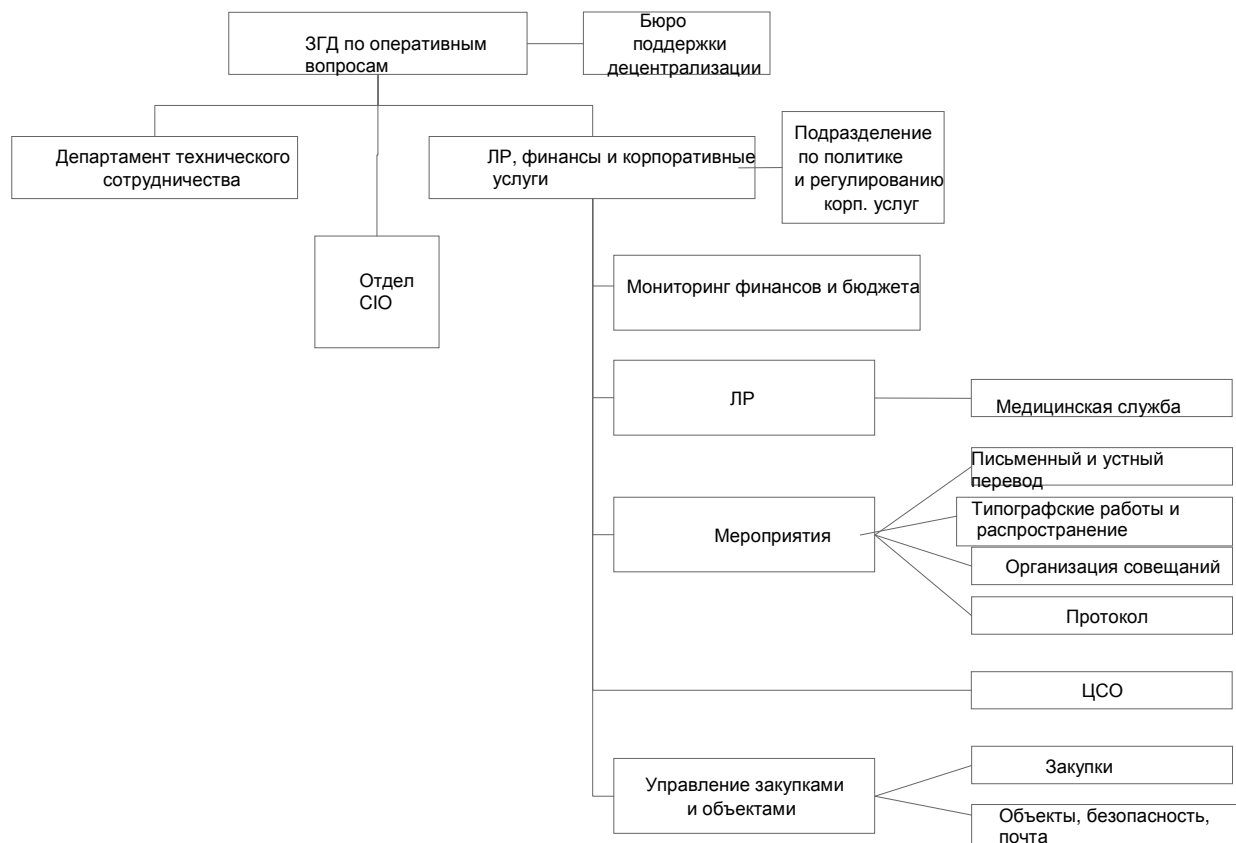


График AP-1: Организационная модель вспомогательных служб

## D. Детальный анализ направлений работы

Ниже мы приводим перечень итогов исследования ВО, касающихся единых направлений работы.

### Людские ресурсы

48. **Людские ресурсы (ЛР).** В области ЛР анализ позволил выявить главным образом возможности для повышения эффективности. На первом этапе ВО был сделан вывод о том, что функцию управления людскими ресурсами в ФАО следует укрепить и повысить ее потенциал для того, чтобы она играла роль более стратегического и консультативного характера. Далее в ходе обзора был сделан вывод о том, что преобразование функции ЛР следует проводить под руководством Отдела ЛР с более широкими полномочиями, которые позволяли бы ему стать деловым партнером корпоративного руководства Организации. На втором этапе была поставлена задача по планированию этого преобразования. В этой связи ВО сосредоточился на обзоре некоторых инициатив и процедур, чтобы составить программу преобразования функции ЛР и выполнял эти задачи в три этапа, а именно:

- обзор рамок отчетности (ин. 1);
- определение новой роли функции ЛР (ин. 2);
- оценка возможностей для передачи на сторону («аутсорсинга») тех аспектов, которые касаются направлений развития (ин. 3).

49. Главная цель инициативы 1 (**новые Рамки отчетности**) заключалась в определении и пересмотре/разработке 10 важнейших процедур в области ЛР с целью упорядочения существующих обременительных процедур и разработки новых, которые необходимы для преобразования текущей функции в области ЛР.

Различные процедуры были сгруппированы вместе с учетом их соответствующего этапа развития, после чего был осуществлен их анализ и новая разработка. Ниже приводится описание четырех категорий процедур:

- **существующие, требующие совершенствования:** по каждой процедуре был осуществлен анализ недостатков и определена модель, которая «должна быть», исходя из возможностей для совершенствования и упорядочения;
- **разрабатываемые, требующие официального утверждения:** процедуры, требующие пересмотра с целью упрощения потоков деятельности;
- **частично существующие, требующие доработки:** процедуры, которые в настоящее время частично осуществляются. В рамках ВО определена более широкая сфера применения этих процедур с целью совершенствования управленческой деятельности, которую можно считать частично связанной с областью развития ЛР;
- **новые, требующие разработки:** процедуры, которые необходимо создавать заново (т.е. процедуры, которые совсем не применяются в ФАО). В рамках ВО разработана стандартная процедура, адаптированная к условиям ФАО.

50. Этот анализ направлен на решение нескольких задач. Прежде всего, он направлен на упрощение и упорядочение процедур за счет пересмотра логики текущего делегирования полномочий, основанного на следующих принципах:

- повышение ответственности Отдела ЛР, содействие преобразованию службы ЛР в делового партнера;
- освещение взаимозависимости и связей между различными процедурами;

- расширение полномочий Директора ЛР для принятия решений и обеспечения отчетности, а также назначение руководителей служб ЛР ответственными в оперативном плане за выполнение соответствующей деятельности;
- выявление излишних ступеней в рамках процедур с целью оценки возможностей для их устранения;
- расширение сотрудничества Отдела ЛР с другими структурами;
- обеспечение эффективной поддержки ПГД по корпоративным услугам, финансовым вопросам и ЛР во время проведения совещаний старшего руководства.

51. Основные результаты, связанные с инициативой 1, перечислены ниже:

- **Стратегия в области ЛР** – Этот процесс характеризуется новыми видами деятельности: определение стратегических рамок для людских ресурсов и руководящих принципов для разработки Стратегического плана. Это обеспечит поддержку активного характера всей Организации в любом месте и в любое время, каждый раз, когда ФАО необходимо будет принимать решения, оказывающие влияние на ее собственные людские ресурсы.
- **Политика в области ЛР** – этот процесс был пересмотрен и упорядочен. Были внесены следующие изменения:
  - делегирование полномочий Директору ЛР на принятие решений, касающихся политики в области ЛР;
  - упразднение нескольких ступеней процесса утверждения (с девяти до двух);
  - сокращение времени, необходимого для определения / пересмотра политики в области ЛР (с двух лет до менее шести месяцев).
- **Планирование ЛР** – этот новый процесс будет дополнять текущую деятельность в области мониторинга и представления докладов, выполняемую АФНР, и будет обеспечивать, чтобы Отдел ЛР оказывал более эффективную поддержку и играл роль партнера при оказании помощи департаментам и бюро в планировании и использовании людских ресурсов.
- **Набор ЛР** – этот процесс является очень сложным и отнимает много времени. Он был пересмотрен и упорядочен, что позволило сократить сроки приема на работу с 380 дней до менее 180 дней.
- **Обучение ЛР** – этот процесс был пересмотрен, упорядочен и усовершенствован. Были внесены следующие изменения:
  - упразднение двух промежуточных ступеней утверждения в рамках определения Корпоративного плана развития ЛР (Списка методологий и Списка курсов);
  - полная оперативная ответственность возлагается на управляющего сектором АФНТ;
  - регулярное обновление каталога учебной деятельности, что позволит Организации тратить меньше усилий и времени на поиски учебных курсов.
- **Коммуникация в области ЛР** – этот новый процесс был описан с включением дополнительных видов деятельности, которые требуют особой компетенции и координации действий между различными секторами, корпоративной коммуникации и ЦСО.
- **Управление показателями в области ЛР** – результаты анализа свидетельствуют о необходимости внесения изменений в деятельность, осуществляемую сектором (АФНЕ), отвечающим за реализацию и первое применение этого процесса посредством специальной вспомогательной системы (ПЕМС).

- **Развитие карьеры в области ЛР** – в рамках ВО разработан новый процесс, который характеризуется стратегическими перспективами и консультативной ориентацией.
- **Укомплектование персоналом ЛР** – масштабы этого процесса были расширены, чтобы охватить все перемещения персонала, связанные с применением новой политики (например, в области мобильности).
- **Разработка описания рабочих мест в области ЛР** – этот новый процесс был разработан для того, чтобы обеспечить:
  - создание Библиотеки рабочих мест общего профиля, которая позволила бы департаментам экономить время на составление описаний рабочих мест;
  - стандартизацию профилей, которая позволила бы более эффективным образом пересмотреть описания, предлагаемые департаментами.

52. **Определение новой роли службы в области ЛР (Инициатива 2).** В рамках этой инициативы разработана Переходная карта, направленная на сбор, интеграцию и организацию рациональным образом всех инициатив, необходимых для обеспечения переходных мер в рамках настоящей службы, а также для обеспечения правильного осуществления отобранных процедур. Была установлена приоритетность всех предлагаемых мер в установленных рамках времени, чтобы содействовать службе ЛР в осуществлении оценки и в отборе последующих шагов. В рамках ВО были сгруппированы и определена приоритетность всех видов действий, что позволило получить следующие кластеры:

- меры высокой приоритетности, которые должны быть приняты немедленно, чтобы обеспечить успешную эволюцию функции ЛР (т.е. меры, касающиеся осуществления процедур, создания нового образа ЛР, а также продвижения и распространения культуры и ценностей в области ЛР);
- «функциональные» меры, которые должны быть осуществлены для того, чтобы содействовать переходу посредством правильного осуществления в течение краткосрочного и среднесрочного периода (создание внутренних и внешних координационных механизмов, требования в отношении квалификации и компетентности, формирование коммуникационных потоков и определение вспомогательных механизмов);
- меры, необходимые после осуществления «приоритетных» и «функциональных» мер, чтобы добиться всеобъемлющего преобразования ЛР (определение связей между процессами, специальная подготовка для обеспечения выполнения процедур «как должно быть», анализ рабочей нагрузки и т.п.).

53. Для того чтобы обеспечить успешный переходный период, ВО рекомендует следующее:

- оценить действия, предусмотренные в Переходной карте, чтобы ограничить количество инициатив, которыми придется управлять одновременно, и обеспечить необходимую координацию с деятельностью ЛР;
- сосредоточиться на инициативах, в отношении которых служба ЛР взяла на себя конкретные обязательства перед Организацией в целях достижения конкретных результатов в установленные целевые сроки;
- укрепить управленческую компетентность управляющих сектором ЛР, которые в оперативном плане будут нести ответственность за конечные результаты этих процессов;
- обеспечить повышение квалификации и компетентности специалистов, занятых в настоящее время в службе ЛР;

- сделать акцент на деятельности, связанной с совершенствованием процедур, выполняемых в настоящее время, которые могут внести вклад в повышение понимания того, что в настоящее время в Организации происходят изменения в управлении ЛР;
- обеспечить подготовку всех оперативных менеджеров ФАО, чтобы развивать управленческую компетентность, уделяя особое внимание тем, кто занимается вопросами управления и развития людских ресурсов.

54. **Инициатива 3** (Оценить возможности для «аутсорсинга», связанные с направлениями развития) с целью выявления возможностей для экономии средств, изучая, прежде всего, возможности для языковой подготовки. В ходе этого анализа не были выявлены дополнительные возможности для «аутсорсинга» языковых курсов, ни для усовершенствования или получения дополнительной экономии средств в рамках управления этим процессом. Были определены дополнительные возможности для экономии средств в процессе разработки политики посредством упорядочения нового процесса «как должно быть». По существу, в соответствии с новыми рамками отчетности, Директор ЛР должен отчитываться за разработку всей политики в области ЛР и, соответственно, должна отпасть необходимость во всех последующих шагах по утверждению в рамках модели «как должно быть».

#### Управление финансами и бюджетом

55. В рекомендациях ВО первого этапа четко определен ландшафт для амбициозного набора усовершенствований, необходимых для решения главных критических проблем, которые препятствовали ФАО добиваться создания единой, комплексной, ориентированной на конечные результаты и реагирующей на управленческие меры модели планирования и разработки бюджета:

- ФАО следует иметь единый цикл планирования и разработки бюджета, который охватывал бы все ресурсы Организации и был сосредоточен на ее ключевых видах деятельности. Этот цикл должен базироваться на существующей внутренней передовой практике посредством упорядоченных и гибких стандартных инструментов и процедур, предназначенных для всех ее основных процессов (Стратегические рамки, Среднесрочный план/Двухлетний план, Годовой план работы и Представление докладов), чтобы учитывать существующую специфику (например, операции в чрезвычайных ситуациях), не теряя целостного видения организационного направления;
- цикл планирования и разработки бюджета должен быть ориентирован на достижение конечных результатов в рамках всех его процессов, чтобы нацелить деятельность Организации на достижение стратегических задач, повышение эффективности, обеспечение прозрачности и отчетности при использовании ресурсов. Деятельность, связанная с мониторингом и оценкой, должна играть четкую систематизированную роль в течение всего цикла;
- комплексная Корпоративная информационная система управления должна обеспечивать поддержку принятию управленческих решений, чтобы обеспечить эффективный цикл планирования, разработки и исполнения бюджета на основе сотрудничества (Руководство – Вспомогательные функции – Департаменты – Децентрализованные отделения). В частности, следует упорядочить и стандартизировать процесс разработки докладов в отношении различных управленческих требований, касающихся эффективного принятия решений.



56. Исходя из этих рекомендаций, главная задача на втором этапе ВО в отношении направления работы в области управления финансами и бюджетом заключалась в предоставлении ФАО операционной модели планирования и разработки бюджета высокого уровня, которая позволяла бы Организации устанавливать четкую связь между проводимой деятельностью, затратами, ресурсами (людскими и финансовыми) и получаемым итогами, интегрируя деятельность, проводимую как в рамках Регулярной программы, так и за счет внебюджетных средств, а также другую соответствующую информацию.
57. Соответственно, при разработке новой модели учитывались три главных общих принципа:
- i. **Переговоры:** речь идет о способности модели повышать приверженность человека достижению согласованных (путем переговоров) задач. Этот принцип касается также создания условий для позитивной конкурентной борьбы за распределение ресурсов: действительно, в рамках цикла переговоров будет устанавливаться приоритетность тех или иных видов деятельности в соответствии с их потенциалом получать результаты и обеспечивать их соответствие корпоративным целям. После этого будут выделяться ресурсы на те виды деятельности, которые представляются более эффективными и последовательными в этом плане.
  - ii. **Интеграция и координация:** в данном случае речь идет в первую очередь обо всей деятельности и обо всех источниках финансирования, которые должны быть сведены в единые рамки планирования и мониторинга. Интеграция подразумевает также необходимость в создании тесной связи между цепью результатов и организационной структурой, а также укрепление связей между Среднесрочным планом, Программой работы и бюджетом и Годовым планом работы.
  - iii. **Отчетность и наделение полномочиями:** это подразумевает возложение ответственности за достижение результатов на менеджеров, а также предоставление им достаточной степени полномочий и гибкости при использовании бюджетных средств для достижения согласованных целевых показателей деятельности.
58. Новая модель планирования и разработки бюджета, приспособленная также к особенностям ФАО и ее широкому кругу деятельности, основана на внедрении ряда инновационных решений и усовершенствований, охватывающих процедурные, организационные и оперативные процессы, происходящие в рамках Организации:
- модель разработки бюджета модульного характера с меняющимися масштабами основана на комплексном взгляде на деятельность Организации;
  - комплексный процесс планирования, прямо связывающий ресурсы с результатами и итогами;
  - новое определение рамок отчетности в процессе планирования и разработки бюджета, чтобы четко определить различные функции и обязанности;
  - повышение качества и полезности деловой информации посредством полного и своевременного охвата соответствующих данных о затратах и деятельности.
59. Для того чтобы в полной мере содействовать внедрению этих усовершенствований, потребуется интегрированная и в полной мере доступная корпоративная информационная система, которая позволит:
- сократить объем ручных/повторяющихся операций за счет интеграции различных инструментов планирования и мониторинга, действующих в настоящее время, и

заменить существующие «теневые системы» (не говоря уже о крупноформатных таблицах);

- обеспечить соответствующие информационные и отчетные потоки, содействующие процессу принятия решений.

В частности, реализация новой модели планирования и составления бюджета будет опираться на:

- внедрение системы учета времени, которая позволит держателям бюджета и руководству иметь полную (и постоянно обновляемую) картину о текущих усилиях и затратах в области людских ресурсов;
- отслеживание всей другой соответствующей информации, которая в настоящее время не охватывается корпоративными системами (включая местные обязательства). Что касается этого вопроса, то важно обеспечить полное финансирование и завершение проектов МСУГС и замену Системы учета на местах (СУМ).

60. Если рассматривать эту инициативу в качестве «отдельно стоящей», то полное развертывание новой модели планирования и разработки бюджета потребует не менее 24 / 30 месяцев. Эти сроки включают:

- детальную разработку процессов и требований к представлению докладов со стороны руководства;
- анализ и определение наилучших решений, направленных на обновление и рационализацию текущих систем ИТ;
- проверку и настройку новой модели на основе пилотного проекта;
- полное развертывание системы ПРБ (и соответствующей поддержки).

Однако, принимая во внимание более широкую перспективу, следует подчеркнуть, что определение реалистичной и надежной дорожной карты для реализации новой модели планирования и разработки бюджета должно также опираться на координацию этой деятельности с другими реализуемыми в настоящее время инициативами, такими как МСУГС, УОР, замена СУМ, обновление ИСУ и системы Oracle.

Поэтому деятельность, связанную с развертыванием, следует планировать в рамках общего портфеля ФАО и координировать с другими текущими инициативами. Сами инициативы и связанные с ними инвестиции должны получить статус приоритетности, соответствующий их актуальности и потенциалу ФАО с точки зрения осуществления, чтобы добиться соблюдения установленных сроков и получения запланированных результатов.

## Закупки

61. В области закупок потенциал экономии средств оценивается от 6,2 до 8,8 млн. долл. США. Анализ, проведенный на первом этапе в отношении направления работы, связанной с закупками, позволил выявить инициативы и рекомендации по осуществлению, основанные на дифференциации между ключевыми процессами и процессами по обслуживанию закупок, а во-вторых – на необходимости проведения различия между деятельностью по закупкам для штаб-квартиры, местных подразделений и для проектов. В соответствии с итогами первого этапа, Группа ВО отобрала следующие ключевые инициативы для второго этапа:

- **Инициатива 1:** Новая модель закупок для управления начальными этапами действий по осуществлению закупок;

- **Инициативы 2 и 3:** Операционная модель для осуществления действий по закупкам в партнерстве с другими специализированными учреждениями, расположенными в Риме;
- **Инициатива 4:** Наделение полномочиями должностных лиц в региональных и местных подразделениях для управления местными закупками;
- **Инициатива 5:** Передача транзакционной деятельности ЦСО.

Основные выводы и заключения по каждой инициативе в целом включают:

**62. Новая модель закупок для управления начальными этапами действий по осуществлению закупок (Инициатива 1)** сосредоточена на осуществлении закупок для проектов с целью оптимизации сроков, графиков, планирования и последующего исполнения мероприятий в области закупок.

В рамках ВО была осуществлена оценка возможности совершенствования действий, описанных выше, посредством более активного привлечения AFSP (Службы закупок в штаб-квартире) на начальных этапах планирования закупок.

AFSP и связанные с этой службой структуры делятся функциональными возможностями и имеющейся информацией посредством инструмента *Business Intelligence*, разработанного самой службой AFSP.

Поэтому предлагаемое решение опирается на обмен знаниями и может осуществляться за счет создания новой консультативной должности в рамках службы AFSP, которая должна будет предоставлять AFSP и ее клиентам по запросу обновляемую в режиме реального времени информацию о закупках.

Этот новый пост будет нести ответственность за обеспечение поддержки техническим отделам и децентрализованным отделениям в выявлении данных и информации, которая представлялась бы ценной для надлежащего планирования закупочной деятельности в рамках проектов, осуществляемых на местах.

ВО признает, что эта инициатива представляет собой конкретную возможность для повышения качества разработки проектов (и последующего осуществления и управления), обеспечивая потребителей и клиентов AFSP как можно более качественными консультациями и информацией посредством:

- быстрого извлечения важнейшей и последовательной информации, обеспечения доступа к архивам и инструментам Службы AFSP, а также за счет обеспечения доступа ко всей имеющейся информации о закупках в одном месте;
- выявления реалистичных предварительных условий, сроков осуществления, требований о финансировании и рисков для успешной реализации проекта;
- сведения к минимуму дублирования источников информации.

**63. Операционная модель для осуществления действий по закупкам в партнерстве с другими специализированными учреждениями, расположенными в Риме (Инициативы 2 и 3)** заключается в выявлении и осуществлении эффекта синергии с другими специализированными учреждениями, расположенными в Риме, а именно с ВПП и МФСР, чтобы совместно осуществлять закупки товаров для совместного пользования и управлять общим портфелем страхования.

Для того чтобы определить конкретные возможности для осуществления совместных закупок, в рамках ВО были рассмотрены все контракты, заключенные подразделением по контрактам в штаб-квартире с 2002 года, включая контракты на местах, а также на закупку существенных товаров за этот же период времени.

В сравнении с экономией средств, получаемой за счет сопоставимых совместных действий ряда других специализированных учреждений ООН (например, в Женеве, где она достигает в

ряде конкретных случаев почти 30%), по нашим самым скромным оценкам, потенциал для экономии средств составляет от 10% до 15%, что соответствует 1,5 – 2,3 млн. долл. США.

Для того чтобы добиться такой экономии средств и добиваться на систематической основе получения прибыли за счет совместного осуществления закупок, по мнению Группы ВО, следует учредить специальное Совместное подразделение по закупкам, которое будет обеспечивать возможности для получения конкретных обязательств со стороны всех трех расположенных в Риме специализированных учреждений.

**64. Наделение полномочиями должностных лиц в региональных и местных подразделениях для управления местными закупками (Инициатива 4)** позволило оценить возможности ФАО с точки зрения модели дальнейшей децентрализации в области закупок.

Для того чтобы оценить конкретные возможности для дальнейшего делегирования полномочий и наделения конкретными дополнительными обязанностями на местах, был осуществлен теоретический анализ следующих вопросов:

- особенности различных типов процессов закупок;
- знания и компетентность, необходимые для управления различными типами закупок;
- категории товаров, закупаемых чаще всего на местах (в настоящее время посредством Службы AFSP в штаб-квартире);
- людские ресурсы, участвующие в мероприятиях по закупке, и которые в настоящее время имеются в распоряжении децентрализованных подразделений (РО, СРО, полевых проектов и ПФАО).

Результаты анализа показали, что исходя из минимума, установленного ВО в рамках процедуры делегирования полномочий, некоторые страны еще не достигли адекватного количества постов и возможностей для осуществления деятельности в области закупок.

Более того, при сравнении конкретных теоретических моделей Службы по закупкам (децентрализованной, централизованной и смешанной) с текущей оперативной моделью, принятой ФАО, удалось выявить черты, которые в настоящее время отсутствуют в ФАО, в связи с чем она не может добиться прогресса в области эффективной и действенной децентрализации процесса закупок.

Предлагаемая для ФАО модель направлена на достижение более широких полномочий на местах, однако этот процесс должен осуществляться постепенно, чтобы позволить:

- сохранить всеобъемлющий и исчерпывающий взгляд на весь объем деятельности в области закупок, совершаемой на центральном уровне;
- обеспечить согласование и оптимизацию процессов закупок и ведения документации в рамках всей Организации и на всех рынках;
- обеспечить выполнение минимальных стандартов/норм показателей в области закупок;
- инвестировать средства в обеспечение карьерного роста и развития местного персонала;
- свести к минимуму воздействие ненужных или повышенных рисков.

**65. В связи с передачей транзакционной деятельности ЦСО (Инициатива 5)**, в рамках ВО была осуществлена оценка процессов обслуживания закупок, воздействия этих процессов на текущую деятельность Службы AFSP с целью выявления процессов, которые после дальнейшего анализа и внимательной оценки можно было бы передать ЦСО.

Были классифицированы в качестве подходящих для передачи пять процессов, в связи с чем Организации было рекомендовано провести дополнительный углубленный анализ этих же процессов, чтобы описать конкретные последствия этой передачи ЦСО для текущей организации работы, процессов, уровня обслуживания и системных требований Службы AFSP.

Резюмируя заключительные рекомендации ВО, касающиеся закупок, следует подчеркнуть значение выполнения решений, предлагаемых в рамках изложенных выше инициатив, согласованным и координируемым образом, осуществляя в то же время всеобъемлющую оценку уровня компетентности, существующей в рамках Службы AFSP. Это особенно важно для того, чтобы привести Службу закупок в соответствие с теми изменениями, которые предлагаются ВО. Следует также подчеркнуть, что активное привлечение полевых структур к осуществлению будет оказывать влияние на организацию и деятельность децентрализованных подразделений и поэтому настоятельно рекомендуется.

### **Информационная технология (направление работы в области ИТ)**

66. В области ИТ потенциал для валовой экономии средств был оценен в размере около 4,18 млн. долл. США, а чистой экономии средств – **3,4 млн. долл. США**, принимая во внимание требуемые инвестиции (единовременные), из которых потенциально 0,9 млн. долл. США были бы получены за счет Регулярной программы.

Для ФАО, как Организации знаний, крайне важно иметь четкую согласованную стратегию в отношении роли информационных технологий. Роль ИТ должна обеспечивать создание ценностей и оптимизацию затрат в рамках всей Организации. Кроме того, они должны обеспечивать эффективную поддержку достижению стратегических и функциональных задач, а также эффективную информационную систему управления.

В настоящее время деятельность в области ИТ получила широкое распространение в рамках всей Организации при ограниченном или лишь рудиментарном уровне сотрудничества или согласования действий. Нет четкой картины в отношении затрат, связанных с ИТ, в рамках всей Организации. Более того, нет всеобъемлющего взгляда на используемые приложения и нет их полного перечня. Во многих случаях это приводит к чрезмерному развитию программного обеспечения и систем. Кроме того, различные организационные подразделения несут ответственность за одни и те же функции в области ИТ (например, служба Интернет и Интранет разделена между различными подразделениями). Такая фрагментация деятельности в области ИТ и ответственности за приложения не позволяет ФАО добиваться экономии средств за счет эффекта синергии или экономии на масштабах действий. Поэтому в рамках ВО были выдвинуты следующие рекомендации.

**67. Ответственность в области ИТ и функции в области ИТ следует объединить в одном отделе «CIO», чтобы улучшить оказание услуг в области ИТ и повысить их эффективность.**

Мы рекомендуем учредить Отдел CIO, ответственный за оказание услуг в области ИТ в рамках всей Организации и отчитывающийся за эту деятельность, в частности за разработку приложений и их поддержку во всей ФАО.

Отдел CIO состоял бы из КСТ, КСЕУ, руководителя программы в АФ (замещающий ААСУ), а также использовал бы ресурсы, выделяемые в настоящее время подразделениям ИТ в рамках различных департаментов. За счет сведения воедино деятельности в области ИТ в рамках одного подразделения можно было бы добиться сокращения затрат, связанных с внештатным персоналом, а также касающихся контрактов на проведение работ за счет более эффективного использования ресурсов при разработке приложений и упорядочения структуры оказания поддержки приложениям.

В связи с тем, что консолидация деятельности в области ИТ будет сосредоточена в основном в штаб-квартире, то и расчеты, касающиеся экономии средств, также относятся только к

штаб-квартире. В течение переходного периода в 2009 году никакой экономии средств не предусматривается. В соответствии с имеющимся опытом, в 2010 году следует ожидать сокращения на 5% численности внештатного персонала в штаб-квартире и на 10% в 2011 году в связи с экономией за счет масштабов действий и синергии ресурсов. В конце 2010 года должна быть завершена работа по консолидации ИТ. По мнению ВО, потенциальная экономия средств в 2011 году составит 2,1 млн. долл. США.

**68. Следует укрепить управление ИТ в Организации**

Более эффективное управление ИТ в рамках ФАО обеспечило бы механизм для совершенствования контроля над разрозненным использованием приложений в Организации, которое отмечается в настоящее время. Нет единого четкого видения в отношении всех приложений, которые используются в настоящее время, или приложений, которые выведены из эксплуатации в рамках всей Организации.

Укрепление четких правил управления в области ИТ позволило бы обеспечить более высокий уровень контроля и избежать разработки излишних приложений, что содействовало бы лучшей совместимости между системами там, где это необходимо. Экономия средств может быть достигнута за счет сокращения дублирования приложений, повторного использования существующих приложений и эксплуатации функциональных возможностей в рамках текущих приложений. Первый показатель достижения потенциальной экономии средств был получен на основе анализа общих расходов в области ИТ на разработку приложений и вспомогательную деятельность в этой области в рамках ФАО в течение двухлетия 2008-09 годов, а также анализа портфеля приложений высокого уровня. Мы ожидаем, что при обеспечении централизации разработки приложений и их поддержки может быть обеспечена экономия не менее 10% средств. Поэтому в 2011 году следует предусмотреть возможность для потенциальной экономии средств на уровне 0,8 млн. долл. США (по регулярному бюджету) и 0,14 млн. долл. США (из внебюджетных источников).

**69. Следует усовершенствовать и стандартизировать процедуру взаимодействия с потребителями**

Необходимо обеспечить пересмотр процедуры взаимодействия с потребителями (между Отделом ИТ и службами ИТ в подразделениях пользователей/клиентов) посредством соглашений, заключаемых на уровне служб (SLA). Кроме того, важно выделить единую контактную точку для реагирования на любые запросы клиентов. В настоящее время клиенты служб ИТ путаются в отношении того, к кому следует обращаться по вопросам, касающимся ИТ.

**70. Сотрудники по содействию в области ИТ в рамках региональных и субрегиональных отделений должны подчиняться СЮ Организации в рамках единой структуры СЮ**

Это способствовало бы лучшему соблюдению правил и поддерживало бы потенциал штаб-квартиры для осуществления центральных стандартных процедур на местах, поддерживая тем самым более жесткий контроль за ресурсами и специалистами в области ИТ в децентрализованных подразделениях.

**71. Следует разработать процедуру управления информацией в рамках ФАО, управлять ею и содействовать ей посредством консолидации управления административной и технической информацией в рамках единой структуры СЮ**

Мы предлагаем учредить центральное подразделение по управлению информацией в рамках единой структуры СЮ в Организации, которое занималось бы разработкой, управлением и содействием методам управления информацией в рамках всей ФАО. Права собственности на контент информации будут по-прежнему принадлежать департаментам. В этом смысле подразделение по управлению информацией будет нести только техническую ответственность за управление данными, сохранение контента и его восстановление. Знание бизнеса, политика в области знаний и обязанности, связанные с обменом знаниями, не будут включаться в сферу деятельности СЮ. Это подразделение будет тесно взаимодействовать с Бюро по обмену знаниями, исследованиям и распространению знаний в целях оказания поддержки деятельности по обмену знаниями.

**72. Расширение круга вспомогательных услуг и разрабатываемого программного обеспечения в рамках OSDSC (Оффшорного центра содействия разработкам) в Бангкоке**

Функции и обязанности, переданные подразделению в Бангкоке, следует усовершенствовать и уточнить. Следует осуществлять надлежащее управление подбором и закреплением квалифицированных кадров для обеспечения непрерывного оказания эффективных услуг. Передача функций и обязанностей по оказанию услуг в области ИТ в Бангкок должна постоянно подвергаться оценке с точки зрения наличия надежной местной базы квалифицированных специалистов по ИТ. За счет расширения объема работы, передаваемой в Бангкок, можно ежегодно добиваться экономии средств в размере 33.000 долл. США на каждого внештатного работника. В соответствии с оценками, перевод средств на 10 внештатных работников из общего количества в 172 внештатных работника в 2011 году позволит добиться экономии средств на уровне 330.000 долл. США.

### **Другие административные службы**

73. В рамках **других административных служб**, в соответствии с полученными оценками, обнаружен потенциал для обеспечения экономии средств на уровне **6,1 млн. долл. США**. В соответствии с направлением работы в области других административных служб был осуществлен анализ работы службы письменного перевода, типографской службы (включая внешние и внутренние типографские работы и сеть принтеров), службы регистрации, распространения материалов, включая внешние склады, а также процедуры организации служебных поездок. Были рассмотрены следующие ключевые аспекты во всех этих соответствующих областях.

74. **Служба письменных переводов.** В рамках Службы письменных переводов выявлен потенциал для экономии средств на уровне 1,1 млн. долл. США.

Затраты на письменный перевод в рамках ФАО удерживаются с подразделений, обращающихся с запросами о письменном переводе документов. Служба письменных переводов считается дорогостоящей и требующей значительных затрат времени. В вопроснике, который был разослан Группой ВО всем департаментам, упоминалось, что основные причины, по которым используются внештатные переводчики, заключаются в затратах, сроках и качестве работы внутренней службы. Половина департаментов оценивает качество работы внештатных переводчиков равным качеству, обеспечиваемому внутренней

службой, а 30% департаментов оценивает качество внештатных письменных переводчиков выше качества работы внутренней службы. Затраты, связанные с письменным переводом, осуществляемым внутренней службой, составляют в среднем 545 долл. США за 1000 слов против 184 долл. США за 1000 слов при осуществлении письменного перевода внештатными переводчиками. Поэтому ВО рекомендует осуществлять 90% письменных переводов силами внештатных переводчиков и лишь срочные документы (объем которых составляет около 10%) переводить силами внутренней службы. В соответствии с предлагаемой моделью Служба письменных переводов обеспечивала бы оказание следующих услуг:

- **Терминологическое обеспечение**  
Терминологическая база, обеспечиваемая КССМ как для внутреннего, так и для внешнего пользования, служит важным фактором для передачи на подряд услуг, связанных с письменным переводом, а также для обеспечения качества языкового обслуживания в ФАО.
- **Управление реестром**  
Поддерживаемый в рамках КССМ реестр необходимо объединить со всеми реестрами, которые ведутся в других департаментах. В рамках ФАО должен остаться только один реестр, который должен поддерживаться усилиями КССМ.
- **Редактирование / Корректорские работы**  
КССМ будет обеспечивать редактирование и корректорские услуги в отношении всех осуществляемых письменных переводов. Редактирование и корректорские услуги будут способствовать обеспечению качества и использованию в документах правильной терминологии ФАО.
- **Письменный перевод (оценивается на уровне 10% от общего объема переводческой работы)**  
В соответствии с предлагаемой моделью, предусматривается, что в КССМ осуществляется около 10% общего объема письменного перевода документов ФАО. Запросы о письменном переводе, направляемые в КССМ, могут выполняться внутренними силами или внештатными письменными переводчиками. Услуги КССМ по письменному переводу должны предлагаться по ставке 250 долл. США за 1000 слов.

Предлагаемая модель Службы письменных переводов должна финансироваться за счет регулярной программы ФАО. Сокращение объема работы позволило бы сократить примерно на 50% количество штатных постов, что обеспечило бы экономию средств в размере около 1,1 млн. долл. США в год.

**75. Типографская служба, распространение и складирование.** В рамках Типографской службы, распространения и складирования был выявлен потенциал для экономии средств на уровне 0,86 млн. долл. США.

В рамках этой инициативы был осуществлен анализ следующих элементов:

- сеть / рабочая группа принтеров;
- многофункциональные принтеры;
- внутренняя типография в департаменте КССМ;
- внешние типографские работы в рамках департамента КСII;
- распределение и складирование.

Мы рекомендуем объединить службы внутренних и внешних типографских работ и включить сюда также службу распределения и складирования. Новое подразделение по распределению и складированию позволило бы обеспечить сокращение затрат за счет



лучшего планирования, обеспечения выполнения внешних типографских работ во всем мире и распространения на местном уровне, сокращения использования складских услуг и сокращения эквивалента полного рабочего времени штатных сотрудников за счет достижения эффекта синергии.

Что касается сетевых принтеров и многофункциональных принтеров, имеющихся в ФАО, то рекомендуется сократить их количество и добиться соотношения 1:10 для сетевых принтеров и соотношения 1:20 для многофункциональных принтеров.

За счет сокращения количества многофункциональных принтеров можно добиться экономии средств на уровне около 220.000 долл. США, а за счет сокращения сроков складирования справочных материалов – 60.000 долл. США, а также еще 580.000 долл. США за счет объединения и совершенствования технологии в типографской службе. Общая экономия средств по типографским работам и распределению оценивается примерно на уровне 860.000 долл. США в год.

76. **Служба реестра.** В отношении Службы реестра был определен потенциал для экономии средств в размере 3,1 млн. долл. США.

ФАО уже приступила к осуществлению реформы с целью обновления систем реестра. По оценкам ВО, проводимая реформа реестра страдает от ряда недостатков; поэтому ВО рекомендует передать ответственность за реформу реестра Отделу СИО, который будет отвечать за определение требований, предъявляемых к новой системе реестра и продавцам, отвечающим соответствующим требованиям, а также за эксплуатацию и техническое обслуживание этой системы.

Новая система должна позволить всем членам персонала самостоятельно хранить, извлекать свои данные и управлять ими. В соответствии с оценками, ФАО необходимо будет инвестировать около 800.000 долл. США в новую систему реестра, а также дополнительно 100.000 долл. США для системы обеспечения электронной подписи. Это позволило бы ФАО сократить количество эквивалента полного времени штатных сотрудников примерно на 60% в штаб-квартире, а также добиваться экономии средств порядка 2,2 млн. долл. США в год. Сокращение персонала, занимающегося вопросами реестра в децентрализованных отделениях, и перераспределение их функций в технических подразделениях, позволило бы ФАО добиться дополнительной экономии средств на уровне 900.000 долл. США в год. Таким образом, общий уровень экономии средств в отношении реестра составил бы 3,1 млн. долл. США.

77. **Служебные поездки.** В отношении служебных поездок был определен потенциал для экономии средств в размере 1,05 млн. долл. США.

Текущая процедура организации поездок в ФАО включает многочисленные утверждения права на совершение поездки. Такая громоздкая процедура ведет к задержкам в предварительном заказе билетов. В 2008 году ФАО зарезервировала около 10.000 билетов и затратила около 18,0 млн. долл. США. Около 42% авиабилетов были зарезервированы ФАО менее чем за 14 дней до совершения поездки. В рамках ВО было проведено расследование, результаты которого показали, что внедрение ежеквартального плана утверждения поездок и изменение процедуры позволило бы ФАО обеспечить резервирование билетов минимум за 14 дней. По этой причине рекомендуется изменить политику в области служебных поездок и сделать обязательным направление запросов о резервировании билетов минимум за 14 дней. В результате такого обязательного порядка резервирования билетов обеспечивалась бы экономия средств на уровне примерно 0,85 млн. долл. США в год. Это же расследование показало, что около 2,3% общего объема средств

можно было бы сэкономить за счет обязательного приобретения авиабилетов ограниченного распространения. Внедрение такого правила дало бы экономию средств порядка 0,2 млн. долл. США в год.

## Е. План осуществления

78. Инициативы ВО позволят ФАО внести целый ряд усовершенствований в методы оказываемых в настоящее время корпоративных услуг, обеспечивая в то же время громадные возможности для сокращения затрат. Однако в рамках ВО был признан ряд важных моментов, имеющих существенное значение для осуществления этих инициатив.
79. Настоятельно необходимо признать не только инициативы, предлагаемые в рамках ВО, но и инициативы, предусматриваемые в более широких рамках проекта реформы ФАО; чрезвычайно важно спланировать эти инициативы таким образом, чтобы можно было оценить зависимость и уровень получаемых выгод. Поэтому рекомендуется создать проектное руководство с надлежащими полномочиями и правами, которое имело бы четкий график работы и приоритеты, соответствующие элементам, показанным на рисунке ниже.

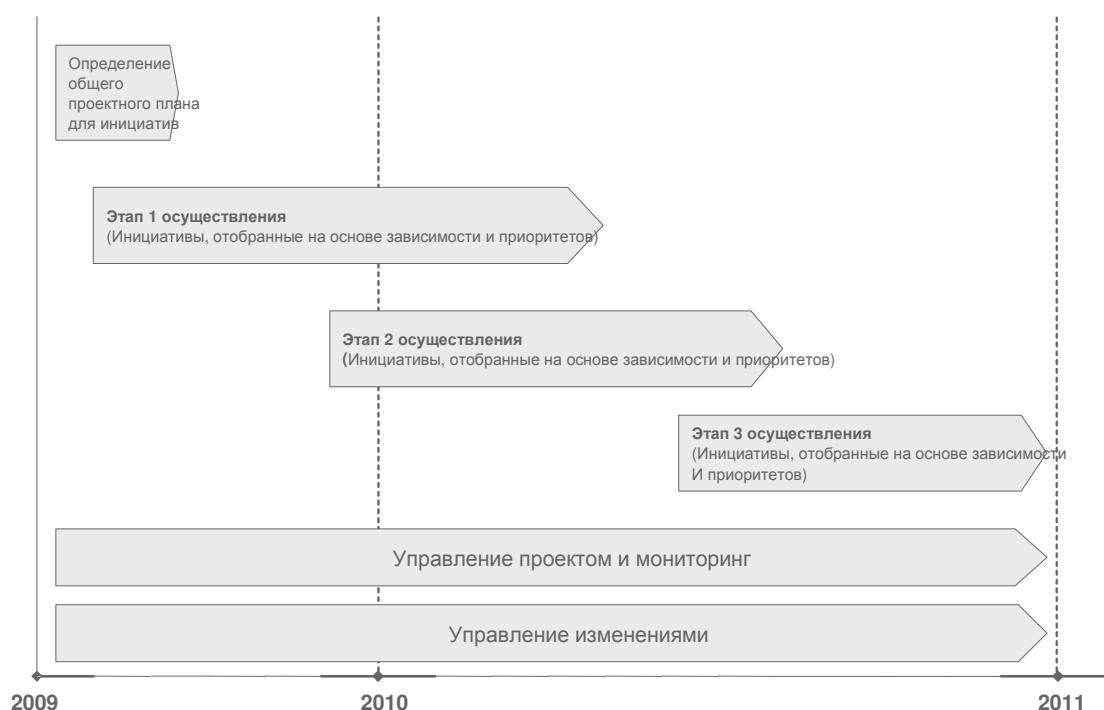


График AP-1: Индикативная дорожная карта

80. Чрезвычайно важно также обеспечить полную приверженность руководства достижению установленных результатов и предпринять все необходимые меры для достижения успеха в их осуществлении. Кроме того, некоторые из предусматриваемых инициатив требуют тесного сотрудничества с двумя другими расположенными в Риме специализированными учреждениями ООН (ВПП и МФСР).
81. Общий План осуществления рекомендации ВО учитывает, что реализация всех этих инициатив начнется в 2009 году, чтобы добиться полного потенциала экономии средств. На самом первом этапе осуществления ВО рекомендует определить общий проектный план, включая установление приоритетов и взаимозависимости определенных инициатив. Требуемые бюджетные ресурсы необходимо будет выделить для безотлагательного

осуществления этих инициатив. Если же достаточные средства и ресурсы не будут выделены своевременно, то многие из выгод, связанных с экономией денежных средств и повышением эффективности, не будут достигнуты Организацией.

82. ВО предусматривает сокращение эквивалента полного рабочего времени штатных сотрудников; это подразумевает, что ФАО рассмотрит социально ответственные меры, обеспечивающие профессиональную подготовку и перемещение, по мере возможности, соответствующих ресурсов.
83. Наконец, что не менее важно, необходимо, чтобы были приняты инициативы Группы руководства по изменениям, направленные на содействие принятию нового образа действий.
84. В переходных картах, разработанных по каждой главе направления работы в рамках основного доклада, определяются меры, которые должны быть приняты, чтобы выполнить инициативы ВО и получить связанные с этим блага.