

**ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ  
И АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ (ЮНИДО)**

*Подготовили:*

*Геннадий Тарасов  
Гопинатхан Ачамкулангаре*

*Объединенная инспекционная группа*

**Женева, 2017 год**



**Организация Объединенных Наций**



JIU/REP/2017/1

RUSSIAN

Original: ENGLISH

**ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ  
И АДМИНИСТРАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ПО ПРОМЫШЛЕННОМУ РАЗВИТИЮ (ЮНИДО)**

*Подготовили:*

*Геннадий Тарасов  
Гопинатхан Ачамкулангаре*

*Объединенная инспекционная группа*



Организация Объединенных Наций, Женева, 2017 год

## РЕЗЮМЕ

**Обзор управления и административной деятельности в Организации  
Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)  
JIU/REP/2017/1**

Настоящий обзор управления и административной деятельности в Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) входит в серию обзоров участвующих организаций, которые проводятся Объединенной инспекционной группой. В 2003 году Группа осуществила первый обзор управления и административной деятельности в ЮНИДО для оценки внутренних реформ, проводившихся в 1990-х и начале 2000-х годов (JIU/REP/2003/1). В настоящем докладе инспекторы представили 10 официальных рекомендаций, включая 7 рекомендаций в адрес Генерального директора, касающихся предложений по внесению усовершенствований в различных областях управления, и 3 рекомендации в адрес руководящих органов. Наряду с официальными рекомендациями доклад содержит неофициальные рекомендации (выделенные в тексте жирным шрифтом), которые представляют собой дополнительные предложения по укреплению системы управления и связанных с ней методов работы ЮНИДО.

ЮНИДО является базирующимся в штаб -квартире специализированным учреждением, для которого характерно ограниченное присутствие на местах. Мандат Организации включает ее в систему развития Организации Объединенных Наций в первую очередь с целью поощрения и ускорения промышленного развития в развивающихся странах.

В Уставе ЮНИДО четко определена двойная роль Организации, выступающей в качестве глобального форума для обсуждения промышленной политики и в качестве канала для оказания технической помощи в сфере промышленного развития. На протяжении многих лет ЮНИДО сталкивалась с целым рядом политических и финансовых проблем и осуществляла последовательные внутренние реформы, сокращение численности персонала и реструктуризацию программ. В период проведения настоящего обзора Организация продолжала решать несколько серьезных проблем.

В последние годы в отношении финансовых ресурсов Организации прослеживались две параллельные тенденции: сокращение регулярного бюджета и увеличение целевых добровольных взносов. Результатом этого стало создание организационной модели, в которой ведущую роль играет оказание технической помощи. Ресурсы для финансирования структур управления из средств регулярного бюджета сокращаются, а их предоставление зачастую рассматривается как нецелевое использование средств по программам технической помощи. Напряженное финансовое положение ограничивает имеющиеся у Организации возможности предоставления ресурсов для выполнения основных функций и имеет следствием расстановку приоритетов, при которой основное внимание уделяется техническому сотрудничеству в ущерб таким мероприятиям, как проведение исследований и определение стандартов. Использование данной модели сопряжено с рисками, касающимися процесса управления, финансовой устойчивости и управленческого потенциала.

В связи с тем что система развития Организации Объединенных Наций выходит на этап осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, **рекомендация 1** направлена на обеспечение полной ответственности членов Организации за реализацию стратегий, разработанных секретариатом ЮНИДО для достижения Целей в области устойчивого развития, в частности цели 9 (промышленность, инновации и инфраструктура). Это может способствовать четкому определению роли Организации и предоставлению необходимых ресурсов для достижения ее целей в сложной и постоянно меняющейся международной обстановке.

В сфере управленческой деятельности инспекторы рекомендуют формализовать проведение организуемых с недавнего времени внутренних информационных совещаний высшего руководства с целью укрепления функций по обеспечению общеорганизационной координации действий и обмену данными в интересах оказания Исполнительному совету поддержки в управлении Организацией (**рекомендация 2**).

Финансовое положение ЮНИДО на протяжении многих лет являлось основным поводом для беспокойства. Ситуация, связанная с выходом ряда стран из состава Организации, усилила ограничения, с которыми приходится сталкиваться руководству ЮНИДО. Руководящим органам предлагается принимать меры, гарантирующие предоставление достаточного финансирования для осуществления основных функций Организации, с тем чтобы обеспечить ЮНИДО возможности для последовательного и устойчивого выполнения всех ее мандатов в качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций (**рекомендация 3**). Генеральному директору рекомендуется включить различные меры, которые могут быть приняты, во всеобъемлющий документ, предназначенный для рассмотрения руководящими органами, с указанием всех бюджетных ресурсов (регулярный бюджет, оперативный бюджет и добровольные взносы) в интересах содействия применению комплексного подхода, используя в качестве основы существующие инициативы (**рекомендация 4**).

Инспекторы предлагают расширить применяемый в ЮНИДО подход к управлению рисками, разработав регулярно обновляемую комплексную стратегию управления рисками, учитывающую все основные риски, с которыми сталкивается Организация, и предусматривающую надлежащие меры по их уменьшению (**рекомендация 5**).

Три рекомендации посвящены различным аспектам управления людскими ресурсами. **Рекомендация 6** направлена на завершение работы над пересмотренной Рамочной программой управления людскими ресурсами. В **рекомендациях 7 и 8** инспекторы предлагают повысить географическое разнообразие и гендерную сбалансированность персонала на основе разработки планов действий, включающих меры по обеспечению мониторинга, и регулярного представления отчетности руководящим органами.

В целях совершенствования информационных технологий и содействия управлению информацией в **рекомендации 9** инспекторы заявляют о необходимости разработки обновленной стратегии в отношении информационных технологий и управления информацией, а также создания общеорганизационной рабочей группы для оказания Исполнительному совету помощи в организации надзора за осуществлением данной стратегии и обеспечении стратегического руководства в этой области.

В **рекомендации 10** инспекторы обращаются к Генеральной конференции с призывом разъяснить стратегический подход Организации ее отделениям на местах в контексте осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Это гарантирует более четкое определение роли этих отделений со стратегической и оперативной точек зрения.

## Рекомендации

### Рекомендация 1

Генеральной конференции предлагается рассмотреть на ее семнадцатой сессии в 2017 году стратегии, предложенные Генеральным директором в интересах содействия достижению Целей в области устойчивого развития, уделив особое внимание цели 9, с тем чтобы гарантировать четкое определение роли Организации и обеспечить необходимые ресурсы на основе последовательного составления программы и бюджетов для реализации указанных стратегий.

### Рекомендация 2

Генеральному директору следует рассмотреть возможность формализации внутренних информационных совещаний высшего руководства с целью укрепления функций по обеспечению общеорганизационной координации действий и обмену данными в интересах оказания Исполнительному совету поддержки в управлении Организацией.

### Рекомендация 3

Совет по промышленному развитию должен гарантировать предоставление средств из регулярного бюджета в объеме, достаточном для финансирования основных функций Организации, с тем чтобы обеспечить ей возможности для последовательного и устойчивого выполнения всех ее мандатов в качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций согласно

положениям Лимской декларации. В связи с этим Совет в соответствии со своим решением IDB.44/Dec.8 также может предложить государствам – членам ЮНИДО увеличить объем их взносов на специальные счета, созданные секретариатом.

#### Рекомендация 4

Генеральный директор должен представить Совету по промышленному развитию на его сорок шестой сессии в 2018 году всеобъемлющий доклад, подготовленный в интересах улучшения финансового положения Организации и включающий предложения в отношении основных категорий ее ресурсов (регулярный бюджет, оперативный бюджет и добровольные взносы).

#### Рекомендация 5

Генеральному директору следует расширить стратегию управления рисками, представленную на сорок четвертой сессии Совета по промышленному развитию, с целью комплексного устранения всех основных рисков, с которыми сталкивается Организация, посредством принятия соответствующих мер, уменьшающих их воздействие, и представить ее Совету на утверждение на его сорок шестой сессии в 2018 году.

#### Рекомендация 6

Генеральному директору следует завершить работу над пересмотренной Рамочной программой управления людскими ресурсами и опубликовать ее в качестве бюллетеня Генерального директора к концу 2017 года. Связанные с ней стратегии и административные инструкции должны быть обнародованы или скорректированы соответствующим образом.

#### Рекомендация 7

Генеральному директору следует разработать план действий, включающий меры по обеспечению мониторинга и направленный на повышение географического разнообразия персонала ЮНИДО, и регулярно представлять Совету по промышленному развитию доклады о его осуществлении начиная с сорок шестой сессии Совета в 2018 году.

#### Рекомендация 8

Генеральному директору следует разработать план действий, включающий меры по обеспечению мониторинга и направленный на повышение гендерной сбалансированности персонала ЮНИДО, который мог бы дополнить Политику по обеспечению гендерного равенства и расширению прав и возможностей женщин, и регулярно представлять Совету по промышленному развитию доклады о его осуществлении начиная с сорок шестой сессии Совета в 2018 году.

#### Рекомендация 9

Генеральному директору следует представить обновленную стратегию в отношении информационных технологий и управления информацией и создать общеорганизационную рабочую группу для оказания Исполнительному совету помощи в организации надзора за осуществлением данной стратегии и обеспечении стратегического руководства в этой области.

#### Рекомендация 10

Генеральной конференции предлагается принять комплексную концепцию присутствия ЮНИДО на местах в качестве неотъемлемой составляющей роли Организации в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года, включая набор критериев для оценки ее эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Стр.</i>
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	iii
<b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....	viii
<i>Глава</i>	
<b>I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1
А. Задачи, сфера охвата и методология.....	1
В. Справочная информация.....	2
<b>II. УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	5
<b>III. РУКОВОДСТВО</b> .....	9
А. Исполнительное руководство.....	9
В. Общее руководство и административная деятельность.....	12
<b>IV. ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА</b> .....	16
<b>V. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b> .....	23
А. Стратегическое планирование и управление, основанное на конкретных результатах.....	23
В. Управление рисками.....	25
<b>VI. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	27
А. Персонал.....	28
В. Управление служебной деятельностью и обучение.....	33
С. Взаимоотношения персонала и администрации.....	35
<b>VII. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ</b> .....	37
<b>VIII. СИСТЕМА НАДЗОРА</b> .....	40
А. Управление служб внутреннего надзора и по вопросам этики.....	40
В. Канцелярия по независимой оценке и контролю качества.....	42
С. Независимый консультативный комитет по ревизии.....	44
D. Внешний ревизор.....	44
E. Объединенная инспекционная группа.....	45
<b>IX. ПРИСУТСТВИЕ НА МЕСТАХ</b> .....	46
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
<b>I. Управление</b> .....	50
<b>II. Организационная структура ЮНИДО (2016 год)</b> .....	51
<b>III. Финансовые данные</b> .....	52
<b>IV. Людские ресурсы</b> .....	53
<b>V. Техническое сотрудничество</b> .....	55
<b>VI. Опросы, проведенные Объединенной инспекционной группой</b> .....	56
<b>VII. Обзор мер, которые должны быть приняты участвующими организациями в связи с рекомендациями Объединенной инспекционной группы (JIU/REP/2017/1)</b> .....	58

**СОКРАЩЕНИЯ**

ВНЭ	Управление служб внутреннего надзора и по вопросам этики
ВРП	вспомогательные расходы по программам
ВСПМ	Отдел внешних связей и представительства на местах
ВУПР	всеохватывающее и устойчивое промышленное развитие
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
ИСУ	индивидуальное соглашение об услугах
КРЭР	система комплексных результатов и показателей эффективности работы
НОК	Канцелярия по независимой оценке и контролю качества
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ОПР	общеорганизационное планирование ресурсов
ПТС	Отдел разработки программ и технического сотрудничества
ПВОП	Отдел политики и вспомогательного обслуживания программ
ППОО	Программа преобразований и организационного обновления
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
РПУЛР	Рамочная программа управления людскими ресурсами
РССП	рамки среднесрочной программы
ССДВОВД	Специальный счет добровольных взносов на основные виды деятельности
ФККВ	Фонд крупных капитальных вложений
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию





## I. ВВЕДЕНИЕ

1. В рамках своей программы работы на 2016 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) провела обзор управления и административной деятельности в Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) в качестве одного из серии аналогичных обзоров организаций системы Организации Объединенных Наций, включенных в пересмотренные стратегические рамки Группы<sup>1</sup>. ОИГ уже проводила обзор ситуации в ЮНИДО в 2003 году в целях оценки мер по реформированию системы управления, принятых в 1990 -х и начале 2000-х годов, и сформулировала 23 рекомендации по совершенствованию методов управления и административной деятельности, используемых Организацией<sup>2</sup>. Настоящий доклад представляет собой полномасштабный обзор управления и административной деятельности; он включает ссылки на предыдущие рекомендации и, в соответствующих случаях, меры, принимаемые для их выполнения, демонстрируя улучшения в определенных областях и акцентируя внимание на вопросах, которые по-прежнему вызывают обеспокоенность, или новых проблемах.

### A. Задачи, сфера охвата и методология

2. Основная задача доклада заключается в представлении независимого обзора нормативно-правовой базы и соответствующей практики, касающейся управления и административной деятельности ЮНИДО. Он был подготовлен с целью выявления возможностей для внесения усовершенствований в сферах управления, исполнительного руководства, общего руководства и административной деятельности, стратегического планирования, управления финансовыми и людскими ресурсами, управления информационно-коммуникационными технологиями и деятельности механизмов надзора. В сферу охвата не входят существенные аспекты работы ЮНИДО, связанные с реализацией ее исследовательских и нормативных функций и мероприятиями в области технического сотрудничества, однако они учитываются в той мере, в какой они оказывают воздействие на управление Организацией.

3. Настоящий обзор был проведен в сложное для ЮНИДО время, поскольку Организация продолжает сталкиваться с серьезными финансовыми и организационными проблемами, которые во многом обусловлены резким сокращением ее регулярного бюджета, особенно после выхода из ее состава нескольких стран. Секретариат ЮНИДО работает в весьма стесненных обстоятельствах, которые оказывают прямое и косвенное воздействие на области управления и делают необходимым применение жестких мер по обеспечению эффективности. Учитывая сложившуюся ситуацию, инспекторы сформулировали рекомендации, которые могут оказаться полезными для внесения усовершенствований в различных областях управления. Руководство ЮНИДО приветствовало данный обзор как возможность для проведения независимой оценки Организации.

4. В соответствии с внутренними стандартами, руководящими принципами и процедурами работы ОИГ инспекторы использовали ряд методов оценки в целях рассмотрения полученных результатов под разными углами и представления обоснованных выводов и рекомендаций. Они проанализировали информацию и данные, имевшиеся в наличии по состоянию на декабрь 2016 года, наряду с замечаниями и дополнительными сведениями от руководства ЮНИДО, которые были получены на этапе завершения работы над докладом и, в соответствующих случаях, приняты во внимание. В докладе данные ЮНИДО о состоянии финансов для разных компонентов доходов и расходов, предусмотренных ее бюджетом, представлены в евро или долларах США в зависимости от того, каким образом секретариат представляет соответствующую информацию в своих бюджетных документах.

5. Методология, использовавшаяся при подготовке настоящего доклада, предусматривала:

а) кабинетный анализ и изучение документации руководящих органов и секретариата (буллетеней Генерального директора, административных инструкций, внутренних меморандумов, протоколов и кратких отчетов руководящих комитетов);

б) беседы с Генеральным директором и тремя директорами-управляющими, должностными лицами секретариата, отвечающими за общеорганизационное и вспомогательное обслуживание, руководителями различных организационных подразделений, сотрудниками штаб-квартиры и отделений на местах, а также лицами, заключившими индивидуальные соглашения об услугах (ИСУ). Результаты

<sup>1</sup> A/66/34, приложение I.

<sup>2</sup> JIU/REP/2003/1: Обзор управления и административной деятельности в Организации Объединенных Наций по промышленному развитию.

этих бесед дополнили сведения, полученные благодаря использованию общеорганизационного вопросника ОИГ, ответы на который представил секретариат ЮНИДО;

с) выяснение мнений государств-членов посредством серии бесед с представителями руководящих органов и проведения двух отдельных интернет -опросов для членов Совета по промышленному развитию и, позднее, для членов Генеральной конференции;

д) беседы с представителями персонала наряду с получением информации от кадровых сотрудников и работников других категорий посредством бесед и интернет -опросов, организуемых ОИГ;

е) получение информации от партнеров ЮНИДО и заинтересованных сторон в системе Организации Объединенных Наций: должностных лиц Экономического и Социального Совета, Департамента по экономическим и социальным вопросам, Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Управления по координации операций в целях развития и представителей учреждений-доноров.

6. Доклад включает 10 официальных рекомендаций, 3 из которых адресованы руководящим органам, а

7 – Генеральному директору. В целях содействия распространению доклада, а также выполнению рекомендаций и обеспечению контроля за их осуществлением в приложении VII приведена таблица с указанием тех рекомендаций, которые требуют принятия решения законодательными или руководящими органами, а также рекомендаций, меры по которым могут быть приняты Генеральным директором.

**Официальные рекомендации сопровождаются дополнительными предложениями по укреплению системы управления и связанных с ней методов работы ЮНИДО с учетом стандартов и передовой практики системы Организации Объединенных Наций; неофициальные рекомендации выделены по всему тексту жирным шрифтом.**

7. В соответствии со статутом ОИГ настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций между инспекторами, с тем чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы. Инспекторы хотели бы выразить свою признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке доклада, в частности тем, кто принял участие в беседах и с готовностью поделился своими знаниями и опытом.

## **В. Справочная информация**

8. ЮНИДО была создана на основе Центра по промышленному развитию, который был учрежден Экономическим и Социальным Советом в рамках Секретариата Организации Объединенных Наций (Департамент по экономическим и социальным вопросам) в начале 1960 -х годов<sup>3</sup>. Своими резолюциями 2089 (XX) и 2152 (XXI) Генеральная Ассамблея учредила ЮНИДО в качестве автономной организации с целью поощрения и ускорения индустриализации развивающихся стран<sup>4</sup>. Впоследствии – в 1985 году – Организация стала одним из специализированных учреждений Организации Объединенных Наций<sup>5</sup>. Основой для ее создания послужила идея о важной роли индустриализации в процессе развития и роли системы Организации Объединенных Наций и других межправительственных учреждений в обеспечении развития посредством индустриализации<sup>6</sup>.

9. Устав ЮНИДО был принят в 1979 году и вступил в силу в 1985 году. В нем говорится, что основными целями Организации являются содействие промышленному развитию в развивающихся странах и его ускорение на основе сотрудничества на глобальном, региональном, национальном и секторальном уровнях. В статье 2 уточняются функции Организации и ее двойная роль как глобального форума для обсуждения промышленной политики и канала для оказания технической помощи в интересах промышленного развития. В Лимской декларации, принятой Генеральной конференцией в 2013 году, государства-члены вновь подтвердили свою приверженность ЮНИДО как организации, наделенной уникальным мандатом, призванным в рамках системы Организации Объединенных Наций поощрять, активизировать и ускорять промышленное развитие и оказывать услуги своим государствам - членам и мировому сообществу, и признали, что она вносит решающий вклад в процесс промышленного развития.

10. Данный мандат включает Организацию в систему международного развития. В последние годы ЮНИДО использовала концепцию всеохватывающего и устойчивого промышленного развития (ВУПР), акцентирующей внимание на индустриализации как факторе, способствующем развитию. Цель 9 Повестки

<sup>3</sup> E/3476/Rev.1 и резолюции 751 (XXIX), 817 (XXXI) и 873 (XXXIII) Экономического и Социального Совета.

<sup>4</sup> Резолюции 2089 (XX) и 2152 (XXI) Генеральной Ассамблеи.

<sup>5</sup> Резолюция 40/180 Генеральной Ассамблеи.

<sup>6</sup> Stephen Browne, *United Nations Industrial Development Organization: Industrial Solutions for a Sustainable Future* (New York, Routledge, 2012).

дня в области устойчивого развития на период до 2030 года ориентирована на создание стойкой инфраструктуры и содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям, в связи с чем индустриализация становится одним из основных компонентов процесса развития, а ЮНИДО получает возможность активизировать свою роль и вернуть себе прежнюю значимость. Аналогичным образом, в Повестке дня Африканского союза на период до 2063 года, принятой Ассамблеей глав государств и правительств Африканского союза, и Аддис - Абебской программе действий третьей Международной конференции по финансированию развития была подчеркнута необходимость устойчивой индустриализации и развития<sup>7</sup>. Мандат ЮНИДО также был подтвержден Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 71/242 о сотрудничестве в области промышленного развития, принятой в декабре 2016 года.

11. Основные виды деятельности ЮНИДО как специализированного учреждения Организации Объединенных Наций включают выполнение четырех вспомогательных функций: а) техническое сотрудничество; б) аналитическая и научно-исследовательская функции и консультирование по вопросам разработки политики; в) нормативные функции и мероприятия в области стандартизации; и д) созыв совещаний и налаживание партнерских отношений с целью передачи знаний, создания сетей и промышленного сотрудничества. ЮНИДО проводит прикладные исследования и анализ экономического роста и структурных преобразований в промышленности и распространяет полученные результаты в сообществе, занимающемся вопросами развития. Деятельность в этой области включает периодическую подготовку статистических сборников по вопросам промышленного развития; выпуск информационных продуктов, ориентированных на практические действия, таких как Доклад о промышленном развитии, являющийся основной публикацией Организации; и обеспечение прикладного обучения на базе учрежденного ею Института по укреплению потенциала. ЮНИДО помогает государствам - членам и соответствующим отраслям промышленности соблюдать общие международные стандарты и использует свой опыт для разработки новых глобальных стандартов, таких как стандарты в отношении энергоэффективности промышленности и корпоративной социальной ответственности. ЮНИДО осуществляет каждую из этих функций, однако большинство ее текущих мероприятий относятся к категории технического сотрудничества, что привело к созданию критической ситуации в отношении взносов в финансовую базу Организации.

12. Мероприятия в области технического сотрудничества координируются в рамках предусмотренного Организацией компонента по разработке программ и техническому сотрудничеству. Руководство ЮНИДО указало, что, по состоянию на декабрь 2016 года, ЮНИДО осуществляла более 800 проектов, что соответствует общему портфелю проектов и программ на сумму в 503,5 млн. долл. США. Проекты в области технического сотрудничества разбиты на категории мероприятий, способствующих достижению одного из тематических приоритетов Организации: а) обеспечение общего процветания, б) повышение экономической конкурентоспособности и в) охрана окружающей среды. ЮНИДО получает от ряда учреждений, занимающихся вопросами развития, и стран - доноров добровольные взносы на цели реализации этих проектов. Двумя партнерами, вносящими наиболее крупные взносы в бюджет Организации, являются Глобальный экологический фонд и Многосторонний фонд для осуществления Монреальского протокола.

13. ЮНИДО признает, что для достижения результатов в области развития необходимы взаимодействия с заинтересованными сторонами и налаживание прочных партнерских отношений. Выполняя свою роль по созыву совещаний, Организация обеспечивает взаимодействие государств - членов, частного сектора, гражданского общества и других партнеров посредством проведения мероприятий по обмену знаниями и информацией и их распространению, содействия формированию партнерств и выработке общих позиций и планов действий в интересах всеохватывающего и устойчивого промышленного развития.

14. ЮНИДО представляет собой базирующуюся в штаб-квартире организацию, имеющую менее 650 штатных сотрудников и отделения в 47 странах. В 2016 году она отметила пятидесятилетнюю годовщину своего создания. В течение прошедших пяти десятилетий Организация сталкивалась с рядом политических и финансовых проблем и пыталась адаптироваться к меняющимся условиям посредством проведения последовательных внутренних реформ, сокращения численности персонала и реструктуризации программ. В период с 2010 по 2013 год в качестве инициативы секретариата в сфере управления преобразованиями была реализована Программа преобразований и организационного обновления (ППОО); основное внимание было уделено перестройке производственного процесса на базе внедрения комплексной системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) для повышения внутренней эффективности.

15. Одной из наиболее серьезных для ЮНИДО проблем стал выход из ее состава нескольких государств - членов. В середине 1990-х годов Организацию покинули три страны, а в период с 2012 года - еще восемь

<sup>7</sup> Резолюция 69/313 Генеральной Ассамблеи, приложение.

стран<sup>8</sup>. Это усугубило финансовые трудности и поставило ряд вопросов относительно глобального охвата Организации.

16. Сокращение ресурсов регулярного бюджета Организации и расширение мероприятий по оказанию технической помощи, финансируемых из добровольных взносов, привели к созданию организационной модели, которая влияет на процесс управления (обеспечение соответствия мероприятий согласованным приоритетам, роль государств-членов), финансовую устойчивость (сокращение доли ресурсов регулярного бюджета в общей финансовой базе) и на управленческий потенциал. Тем не менее большинство государств-членов, принявших участие в опросах и обследованиях, положительно оценили мероприятия и качество работы Организации, в частности в сфере технического сотрудничества.

17. В период с 2005 по 2015 год ЮНИДО несколько раз подвергалась внешней оценке со стороны национальных или межправительственных учреждений и других заинтересованных сторон, для которых Организация выступала в качестве партнера-исполнителя. При проведении оценки основное внимание уделялось таким аспектам, как анализ организационной эффективности и результативности и обеспечение согласованности с национальными приоритетами главных доноров. Выводы, сделанные по итогам оценок, значительно различались в отношении вопросов, оказавшихся в центре внимания, и времени их представления. Некоторые из этих выводов были в соответствующих случаях рассмотрены инспекторами.

---

<sup>8</sup> Канада (1993 год), Австралия и Соединенные Штаты Америки (1997 год), Литва и Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии (2012 год), Новая Зеландия (2013 год), Португалия и Франция (2014 год), Бельгия (2015 год), Греция и Дания (2016 год).

## II. УПРАВЛЕНИЕ

### *Система управления*

18. В соответствии с Уставом структура управления ЮНИДО состоит из трех главных органов: Генеральной конференции, Совета по промышленному развитию (Совета) и секретариата. Комитет по программным и бюджетным вопросам (Комитет) действует в качестве вспомогательного органа Совета. Государства-члены не создали других постоянных вспомогательных органов, технических комитетов или рабочих групп.

19. Генеральная конференция является высшим директивным органом, состоящим из представителей всех государств-членов (168 государств по состоянию на январь 2017 года). Она собирается каждые два года для определения руководящих принципов и политики Организации, рассматривает доклады Совета и Генерального директора, одобряет программу работы и регулярный и оперативный бюджеты, утверждает конвенции или соглашения по любому вопросу, входящему в компетенцию Организации, и выносит рекомендации в отношении этих конвенций или соглашений. Генеральная конференция по рекомендации Совета назначает Генерального директора.

20. Совет по промышленному развитию состоит из 53 членов, избираемых Генеральной конференцией, и проводит каждый год по меньшей мере одну сессию. Его основной функцией является проведение обзора выполнения одобренной программы работы и соответствующих регулярного и оперативного бюджетов, а также других решений Генеральной конференции, которой он докладывает о своей деятельности.

21. Комитет по программным и бюджетным вопросам состоит из 27 членов и собирается один раз в год для оказания Совету помощи в подготовке и изучении программы работы и регулярного и оперативного бюджетов. Комитет также готовит проект шкалы взносов на покрытие расходов по регулярному бюджету. Он докладывает Совету о своей деятельности и по собственной инициативе дает советы и представляет предложения по финансовым вопросам.

22. В последние годы ЮНИДО ввела ряд мер по сокращению издержек, касающихся деятельности ее директивных органов. Важные мероприятия по рационализации работы были начаты в 2011 году, когда государства-члены решили сократить с двух до одной число сессий Совета в те годы, когда сессии Генеральной конференции не проводятся<sup>9</sup>. Эта мера помогла сэкономить средства, используемые для конференционного управления и подготовки документации.

23. В отношении документации следует отметить, что объем документов, которые секретариат представляет руководящим органам, был ограничен четырьмя страницами; при этом для основных директивных документов (ежегодный доклад Генерального директора, рамки среднесрочной программы, документ о программе и бюджетах и доклад Внешнего ревизора) были предусмотрены исключения. В остальных случаях для уменьшения объема официальной документации документы зала заседаний все чаще представляются руководящим органам только на английском языке. В целях сокращения расходов и минимизации воздействия на окружающую среду в результате преобразования конференционных материалов в цифровую форму предсессионные документы распространяются только в электронном виде<sup>10</sup>. Согласно соответствующим решениям руководящих органов, секретариат ЮНИДО больше не предоставляет письменные краткие отчеты о сессиях Совета и Генеральной конференции на всех шести языках, заменив их цифровыми аудиозаписями<sup>11</sup>.

24. Инспекторы приветствуют эти нововведения, при условии что доклады о работе сессий руководящих органов будут четко отражать процесс принятия решений и обеспечивать сохранение институциональной памяти. Как показано в приложении I, указанные меры помогли существенно уменьшить объем документации и количество страниц. В результате сократились расходы на перевод и типографские работы. При средней стоимости страницы, которая, по оценкам секретариата ЮНИДО, составляет 1 тыс. евро, это позволяет ежегодно экономить около 500 тыс. евро.

25. При проведении настоящего обзора не было выявлено существенной обеспокоенности основных заинтересованных сторон в отношении управления Организацией. Ответы, полученные в ходе организованных ОИГ опросов и бесед, свидетельствуют о том, что представители государств-членов и секретариата считают действующую систему адекватной размеру Организации и эффективной в плане

<sup>9</sup> Решение Совета IDB.39/Dec.7: Программа и бюджеты на 2012–2013 годы.

<sup>10</sup> IDB.41/5/Add.1-PBC.29/5/Add.1: Программа и бюджеты на 2014–2015 годы (пункт 12).

<sup>11</sup> Решения Совета IDB.41/Dec.12: Программа и бюджеты на 2014–2015 годы, пункты j)–l), и IDB.43/Dec.6: Программа и бюджеты на 2016–2017 годы, пункты n) и o).

определения соответствующих мандатов и сфер ответственности при недопущении частичного и полного дублирования деятельности руководящих органов. Большинство членов Совета по промышленному развитию были удовлетворены методами и процедурами работы. Они также признали, что применяемая система управления обладает надлежащими качествами для обеспечения руководства секретариатом и надзора за его деятельностью. Вместе с тем, по мнению инспекторов, отдельные вопросы управления могут заслуживать более пристального внимания. Такие вопросы в первую очередь связаны с тем, каким образом действующая организационная модель ЮНИДО обеспечивает применение сбалансированного подхода ко всем функциям, предусмотренным мандатом, и участию членского состава в надзоре за действиями секретариата и руководстве его работой.

#### *Баланс между предусмотренными мандатом функциями*

26. В статье 2 Устава разъясняется двойная роль Организации как глобального форума для обсуждения политики по вопросам индустриализации и установления стандартов и канала для оказания технической помощи в сфере промышленного развития. В течение прошедших лет нормативная роль Организации, отведенная ей функция платформы для международного диалога по вопросам индустриализации и ее исследовательская деятельность сокращались параллельно уменьшению ее регулярного бюджета. Увеличение количества мероприятий в сфере технического сотрудничества привело к тому, что техническая помощь заняла доминирующее положение среди других предусмотренных мандатом функций. В 2013 году Генеральная конференция признала в Лимской декларации, что техническое сотрудничество превратилось в одну из основных функций деятельности Организации.

**Таблица 1. Мнение членов Совета по промышленному развитию о видах услуг, предоставляемых Организацией для достижения ее долгосрочных целей (процент респондентов)**

	Очень хорошо	Хорошо	Нормально	Плохо	Очень плохо
Мероприятия в области технического сотрудничества, направленные на создание национального потенциала	20,8	62,5	16,7	0,0	0,0
Услуги по проведению исследований, анализа и политических консультаций для оказания поддержки государствам-членам	4,2	66,6	25,0	4,2	0,0
Оказание государствам-членам и их промышленным отраслям помощи в установлении и соблюдении стандартов	25,0	45,8	29,2	0,0	0,0
Содействие диалогу и налаживанию партнерских отношений в целях обеспечения ВУПР	12,5	58,4	20,8	8,3	0,0

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос членов Совета по промышленному развитию (2016 год)

27. Мнение членов Совета по промышленному развитию свидетельствует о положительном отношении к мероприятиям в области технического сотрудничества (см. таблицу 1). Вместе с тем Генеральная конференция также подчеркнула необходимость укрепления и реализации через проекты и программы других, в равной мере актуальных дополнительных функций, таких как организация международных форумов и создание партнерских отношений, нормативные функции и деятельность, связанная с внедрением стандартов, а также консультирование по вопросам политики. По мнению инспекторов, эта идея не получила достаточного воплощения в конкретном распределении ресурсов. **Такая тенденция**

**может ослабить мандат Организации как специализированного учреждения Организации Объединенных Наций, в случае если ЮНИДО будет выступать главным образом в качестве учреждения-исполнителя.**

#### *Участие государств-членов в процессе управления*

28. Представители государств-членов и секретариата сочли, что график, предусматривающий проведение совещаний Генеральной конференции один раз в два года, отвечает цели содействия диалогу между всеми сторонами, заинтересованными в деятельности ЮНИДО. Тем не менее на совещаниях ее высшего руководящего органа присутствуют не все члены Организации: в 2015 году в работе Генеральной конференции приняли участие только 134 делегации, что, как представляется, отражает тенденцию, отмечавшуюся на последних трех регулярных сессиях Конференции. Инспекторы также обратили внимание на то, что, по состоянию на декабрь 2016 года, более 40 государств-членов были временно лишены права голоса в руководящих органах в связи с задолженностью по начисленным взносам в регулярный бюджет. Наконец, в этом контексте также важно отметить низкую долю членов Генеральной конференции, которые представили ответы в ходе организованного ОИГ опроса, (7,5 процента).

29. Участие в работе Совета является гораздо более активным. Государства – члены ЮНИДО разбиты на группы в соответствии с пятью списками государств, прилагаемыми к Уставу. Входящий в их число список В включает 16 государств и 15 мест в составе Совета. Два места с 2014 года остаются вакантными. По состоянию на 2016 год вакантным также оставалось одно место в Комитете по программным и бюджетным вопросам из списка В. Одним из способов, обеспечивающих заполнение всех вакансий в составе Совета, может стать обращение к пункту 2 приложения I к Уставу, в котором говорится, что Генеральная конференция в любое время может, после соответствующих консультаций, изменить приведенную классификацию члена. Государства-члены, возможно, пожелают рассмотреть идею относительно организации консультаций в рамках региональных групп и между такими группами с целью внесения поправок в списки государств. Секретариат может рассмотреть целесообразность принятия мер по выполнению данного положения и представить сделанные им выводы Совету и Генеральной конференции.

30. В отсутствие в составе Совета постоянных рабочих групп секретариат применяет ряд неофициальных механизмов взаимодействия с государствами-членами в целях совместного использования информации и предварительного обмена мнениями и предложениями, таких как, например, совещания с председателями региональных групп и консультации по конкретным вопросам. Аналогичным образом, секретариат укрепил неофициальные каналы связи, используемые для информирования представителей государств-членов о реализации программ и проведении мероприятий. В 2016 году благодаря этому был введен в действие усовершенствованный механизм диалога между государствами-членами и секретариатом. Еще одним позитивным событием стало внедрение онлайн-Платформы открытых данных в целях обеспечения доступа к широкому кругу сведений о программах и мероприятиях и предоставления ключевым партнерам ЮНИДО возможности принимать более активное участие в мероприятиях по контролю за деятельностью Организации. Таким образом, основа для конструктивного диалога между государствами-членами и секретариатом представляется более прочной, нежели в прошлом, и предполагает укрепление надзора и руководства и обеспечение дополнительных возможностей для представления отчетности о достижениях Организации и факторах, ограничивающих ее деятельность. На момент завершения подготовки данного доклада было еще слишком рано оценивать эффективность данного механизма в отношении расширения диалога.

31. В прошлом несколько рабочих групп Совета по промышленному развитию принимали активное участие в рассмотрении основных вопросов и вопросов управления, включая, в частности, уплату взносов, наращивание торгового потенциала и присутствие на местах<sup>12</sup>. Положительным примером стали приобретенный опыт и результаты деятельности неофициальной рабочей группы по вопросу о будущем ЮНИДО, включая программы и ресурсы, которая представила ряд практических рекомендаций для руководства Организации (см. вставку). Государства-члены, возможно, пожелают рассмотреть идею о придании официального статуса рабочим группам по вопросам, признаваемым важными для Организации, решение которых может потребовать дополнительных руководящих указаний и мероприятий по надзору. Как представляется, это особенно актуально в контексте Повестки дня на период до 2030 года и достижения Целей в области устойчивого развития.

**Вставка. Неофициальная рабочая группа по вопросу о будущем ЮНИДО, включая программы и ресурсы**

Неофициальная рабочая группа по вопросу о будущем ЮНИДО, включая программы и ресурсы (2011–2013 годы), провела анализ сильных и слабых сторон Организации, возможностей, которыми она располагает, и рисков, с которыми ей приходится сталкиваться, и подготовила Стратегический директивный документ. В этом документе были определены четыре взаимодополняющие функции ЮНИДО (техническое сотрудничество; проведение ориентированных на практическую деятельность исследований и оказание консультативных услуг по вопросам разработки политики; содействие внедрению стандартов и их соблюдению; а также организация международных форумов и создание партнерских отношений) и три тематических приоритета (наращивание производственного потенциала, наращивание торгового потенциала и устойчивое производство, а также эффективное использование промышленных ресурсов). Раздел, посвященный управлению, включал 19 рекомендаций, адресованных секретариату. Опрошенные представители государств-членов и руководства ЮНИДО выразили неофициальной рабочей группе свое

<sup>12</sup> Межсессионная дискуссионная группа открытого состава для изучения применимых мер в целях ускорения своевременной выплаты начисленных взносов (1996–1998 годы), неофициальная консультативная группа по представительству на местах (1997 год), межсессионная рабочая группа по продвижению процесса определения будущей роли и функций ЮНИДО (1997–1999 годы), неофициальная консультативная группа по добровольным взносам и членскому составу ЮНИДО (2003–2004 годы), неофициальная консультативная группа по наращиванию торгового потенциала (2003 год), межсессионная рабочая группа по предлагаемым поправкам к финансовым положениям (1996–2002 годы) и неофициальная рабочая группа по вопросу о будущем ЮНИДО, включая программы и ресурсы (2011–2013 годы).



одобрение за используемые ею конструктивные методы взаимодействия, а также за ее гибкость, инклюзивность и прозрачность<sup>13</sup>. Совет по промышленному развитию принял к сведению итоговый документ, который способствует выполнению Лимской декларации и служит основой для структуры среднесрочной программы.

32. Поскольку система Организации Объединенных Наций выходит на этап осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, ЮНИДО должна определить и закрепить свою роль и место во все более сложных и быстро меняющихся условиях. С этой целью в 2015 году Генеральная конференция обратилась к Генеральному директору с просьбой разрабатывать и осуществлять стратегии в поддержку достижения цели 9 в области устойчивого развития и других взаимосвязанных целей и задач,

имеющих к ней отношение, и представить государствам -членам доклад о вкладе ЮНИДО в осуществление Повестки дня на период до 2030 года<sup>14</sup>. Впоследствии Совет по промышленному развитию определил ряд мер по обеспечению участия ЮНИДО в осуществлении последующей деятельности и проведении обзора хода достижения Целей в области устойчивого развития, включая существенный вклад

Организации в проведение политического форума высокого уровня под эгидой Экономического и Социального Совета<sup>15</sup>. В этих документах содержатся ключевые элементы, определяющие дорожную карту по осуществлению Организацией Повестки дня на период до 2030 года. Исходя из этого, инспекторы полагают, что Генеральная конференция, возможно, пожелает подвести итоги продуманной работы, информация о которой была представлена в докладах Генерального директора, скорректировать свои руководящие указания для дальнейшего осуществления Целей в области устойчивого развития и обеспечить необходимые ресурсы для достижения этих целей.

33. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность действий ЮНИДО, способствующих достижению целей системы развития Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендация 1**

**Генеральной конференции предлагается рассмотреть на ее семнадцатой сессии в 2017 году стратегии, предложенные Генеральным директором в интересах содействия достижению Целей в области устойчивого развития, уделив особое внимание цели 9, с тем чтобы гарантировать четкое определение роли Организации и обеспечить необходимые ресурсы на основе последовательного составления программы и бюджетов для реализации указанных стратегий.**

<sup>13</sup> IDB.40/10-PBC.28/10, IDB.40/17 и IDB.41/13-PBC.29/13 (предварительные доклады) и документ IDB.41/24 (заключительный доклад).

<sup>14</sup> Резолюция Генеральной конференции GC.16/Res.2: ЮНИДО и Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

<sup>15</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.9: Вклад ЮНИДО в проведение политического форума высокого уровня под эгидой Экономического и Социального Совета.

### III. РУКОВОДСТВО

34. Структура секретариата ЮНИДО несколько раз менялась; с 2013 года он трижды подвергался реорганизации, главная цель которой заключалась в приведении его структуры в соответствие с имеющимися ресурсами. По состоянию на январь 2016 года, секретариат состоял из четырех основных компонентов (см. приложение II): Канцелярии Генерального директора и трех основных компонентов, каждый из которых возглавляет Директор-управляющий (должность уровня Д-2). Канцелярия Генерального директора выполняет основные общеорганизационные функции (консультирование по правовым вопросам, стратегическое планирование, надзор, оценка людских ресурсов и управление ими). Отдел внешних связей и представительства на местах (ВСПМ) координирует внешние связи с государствами-членами и другими заинтересованными сторонами и партнерами в системе Организации Объединенных Наций, более широким сообществом, занимающимся вопросами развития, гражданским обществом и научными кругами. Отдел разработки программ и технического сотрудничества (ПТС) осуществляет надзор за операциями по оказанию технической помощи. Отдел политики и вспомогательного обслуживания программ (ПВОП) включает административные, финансовые и вспомогательные службы, а также Управление стратегических исследований и статистики.

35. Последний вариант организационной структуры был представлен в 2016 году в двух последовательно опубликованных бюллетенях Генерального директора<sup>16</sup>. Инспекторы отметили, что при описании структуры и функций каждого организационного подразделения секретариат ЮНИДО неизменно следует рекомендуемой практике с использованием официальной документации. Это обеспечивает понимание всеми сотрудниками Организации соответствующих ролей и обязанностей каждого ее подразделения.

36. В силу бюджетных ограничений некоторые функциональные подразделения работают в условиях ограниченного штата: Канцелярия стратегического планирования и координации (два сотрудника категории специалистов и два сотрудника из числа вспомогательного персонала); Канцелярия по правовым вопросам (один директор, два сотрудника категории специалистов и два сотрудника из числа вспомогательного персонала); и Управление служб вн утреннего надзора и по вопросам этики (один директор, два сотрудника категории специалистов и два сотрудника из числа вспомогательного персонала). Для некоторых подразделений характерны частая ротация кадров и/или высокие показатели доли вакантных должностей. Инспекторы считают, что недостаточная кадровая укомплектованность основных функциональных подразделений для управления планированием, консультированием по правовым вопросам или людскими ресурсами чревата рисками для Организации.

37. Инспекторы признают целесообразность реорганизации. Вместе с тем постоянное проведение реформ может негативным образом сказываться на эффективности Организации по целому ряду причин: а) сокращение штатов создаст неопределенность и может приводить к ухудшению морального состояния персонала; б) при определении соответствия профессиональных навыков тех или иных лиц должностным категориям в рамках новой структуры могут возникнуть сложности; и с) внесение коррективов в организацию рабочего процесса и создание новых механизмов координации требуют времени для получения предполагаемых выгод в плане повышения эффективности. Эти факторы следует учитывать на каждом новом этапе серьезных организационных преобразований.

#### А. Исполнительное руководство

38. Секретариат ЮНИДО подчиняется Генеральному директору, на которого возложена общая ответственность и предоставлены полномочия по руководству его работой<sup>17</sup>. Принимая во внимание сложившуюся ситуацию, следует отметить, что представители государств-членов подчеркивали в ходе бесед инициативную роль Генерального директора и его действия по обеспечению функционирования и устойчивости Организации, которые были им предприняты после вступления в должность в июле 2013 года. В своих ответах на проведенный ОИГ опрос члены Совета по промышленному развитию дали общую оценку исполнительного руководства ЮНИДО, назвав его ответственным и транспарентным в плане предоставления информации в отношении принимаемых решений и осуществляемых мероприятий.

<sup>16</sup> UNIDO/DGB/2016/01 и Amend.1: Структура секретариата ЮНИДО в 2016 году.

<sup>17</sup> Это соответствует рекомендациям, содержащимся в документе JIU/REP/2009/8 об отборе и условиях службы исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций; ЮНИДО одной из первых внедрила практику проведения форума кандидатов в процессе отбора своего исполнительного руководителя. Устав включает положения об ограничении пребывания в должности Генерального директора двумя сроками.

39. Исполнительный совет, состоящий из Генерального директора и трех директоров-управляющих, является комитетом старших руководителей, который отвечает за централизованное управление секретариатом и принятие решений, касающихся его деятельности, и обладает широким мандатом, охватывающим вопросы политики, разработки и реализации программ и проектов, а также управления. В круг его ведения включены тринадцать областей ответственности. **По мнению инспекторов,**

**информация о круге ведения Исполнительного совета должна быть опубликована в бюллетене Генерального директора.** Исполнительный совет получает логистическую поддержку от Канцелярии стратегического планирования и координации в качестве его секретариата.

40. Инспекторы изучили протоколы 53 совещаний Исполнительного совета, проведенных в период с 2014 по 2016 год. Анализ показал, что наряду с рассмотрением различных вопросов управленческого и организационного характера Исполнительный совет уделяет значительное внимание максимальному расширению возможностей для повышения значимости ЮНИДО в международном сообществе по вопросам развития. После модернизации процесса разработки программ в 2014 году роль Исполнительного совета в утверждении программ и проектов в области технического сотрудничества была

расширена в целях обеспечения подотчетности старшего руководства, что создало значительную дополнительную нагрузку на Исполнительный совет<sup>18</sup>.

41. В своем докладе за 2003 год ОИГ предложила использовать Совет директоров в целях поддержки Исполнительного совета в качестве форума для обсуждения вопросов управления в связи с основными программами, а также организационных и кадровых вопросов. Данное предложение не было принято, поскольку, по мнению тогдашнего руководства ЮНИДО, оно не способствовало бы повышению

эффективности применявшихся в то время методов управления. В практическом плане деятельность Совета директоров была в основном ограничена проведением ежегодного выездного совещания, которое призвано прежде всего служить форумом для обмена информацией, поиска идей на основе совместного обсуждения проблем и налаживания коллективной работы.

42. В последнее время были предприняты инициативы по предоставлению дополнительной поддержки высшему руководству Организации. В 2015 году был учрежден Стратегический комитет в качестве консультативного органа при Исполнительном совете, занимающегося вопросами, которые имеют стратегическую значимость для Организации, однако его совещания проводились редко<sup>19</sup>. В октябре 2016 года Генеральный директор ввел практику, предусматривающую организацию внутренних информационных совещаний высшего руководства для членов Исполнительного совета и сотрудников на уровне директора в целях обмена информацией между подразделениями и обсуждения вопросов, связанных с реализацией управленческих приоритетов, а также других вопросов стратегического характера.

43. Инспекторы считают, что исполнительное руководство ЮНИДО может получить определенные преимущества в результате документального закрепления задач, поставленных перед внутренними информационными совещаниями высшего руководства, с целью разъяснения и укрепления функций по координации действий и обмену данными для оказания Исполнительному совету помощи в принятии решений и управлении Организацией. Оно может служить платформой для постоянного отслеживания внутренних управленческих вопросов, программ и процедур и содействовать применению скоординированных подходов к принятию соответствующих практических мер. Это может способствовать улучшению согласованности в деятельности Организации и расширению обмена информацией между учреждениями.

44. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации укрепит координацию и сотрудничество в сфере управленческой практики ЮНИДО.

#### **Рекомендация 2**

**Генеральному директору следует рассмотреть возможность формализации внутренних информационных совещаний высшего руководства с целью укрепления функций по обеспечению общеорганизационной координации действий и обмену данными в интересах оказания Исполнительному совету поддержки в управлении Организацией.**

<sup>18</sup> UNIDO/DGB/(P).130 и DGB/2016/6: Programme and project formulation and approval function.

<sup>19</sup> UNIDO/DGB/2015/02.

45. Система управления ЮНИДО также включает предусмотренные Уставом руководящие комитеты, которые выполняют конкретные общеорганизационные функции и состоят из членов всего секретариата<sup>20</sup>. Некоторые из них были созданы на основе нормативных положений и правил ЮНИДО, в то время как другие были учреждены Генеральным директором в бюллетенях или административных инструкциях. Большинство комитетов представляют доклады Генеральному директору, однако часть из них подотчетны директорам-управляющим.

46. Инспекторы установили, что основные стратегии руководства Организацией отражены в бюллетенях Генерального директора и других административных документах. Существующий набор нормативных положений и правил, касающихся руководящей деятельности, был положительно оценен сотрудниками в их ответах, которые были получены в ходе опроса и бесед, проведенных ОИГ. Вместе с тем таблица 2 заставляет обратить внимание на отдельные проблемы, касающиеся их осуществления, такие как проблема согласованности и, в определенной степени, проблема связи. Эти же аспекты были упомянуты внештатными сотрудниками.

**Таблица 2. Мнение сотрудников ЮНИДО о нормативных положениях, правилах и административных документах и их практическом применении (процент респондентов)**

	Согласны	В основном согласны	Не определились	В основном не согласны	Не согласны
Нормативные положения, правила и административные документы ЮНИДО являются адекватными и достаточно понятными для их эффективного применения на практике	19,9	43,3	20,1	12	4,7
Нормативные положения, правила и административные документы ЮНИДО надлежащим образом распространяются в рамках всей организации	18,1	34,8	22,6	18,4	6,1
Нормативные положения, правила и административные документы ЮНИДО последовательно и справедливо применяются на практике	14,6	29,5	26,4	18,7	10,8

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

#### *Подотчетность*

47. В ЮНИДО применяются различные компоненты общеорганизационной системы подотчетности, включая в первую очередь Систему внутреннего контроля (пересмотренную в 2013 году), а также ряд инструментов делегирования полномочий, политика в отношении раскрытия финансовой информации и декларирования интересов (2010 год) и стандарты добросовестности и этичного поведения персонала (2010 год). Пересмотр системы управления служебной деятельностью (2012 год) и укрепление управления, основанного на конкретных результатах, также направлены на распространение культуры подотчетности.

Некоторым специализированным системам подотчетности был предоставлен официальный статус в целях управления безопасностью и обеспечения учета гендерного фактора<sup>21</sup>. Установлено, что эти компоненты находятся на разных стадиях развития.

**48. Учитывая организационные и структурные преобразования и модернизацию процессов работы ЮНИДО в последние годы, инспекторы считают, что различные элементы системы подотчетности должны быть пересмотрены в целях обеспечения разъяснений или уточнений в случаях, когда это необходимо. При проведении указанных мероприятий особое внимание следует уделить Системе внутреннего контроля.**

#### *Координация действий и обмен информацией*

49. Отвечая на вопросник ОИГ, руководство ЮНИДО указало, что директора-управляющие отвечают за координацию и взаимодействие подразделений и мероприятий, входящих в круг их ведения, а также, при

<sup>20</sup> Объединенная апелляционная коллегия, Объединенный дисциплинарный комитет, Комитет по закупкам, Совет по назначениям и повышению в должности, Объединенный консультативный комитет, Классификационно-апелляционный комитет, Комитет по изданиям, Группа по управлению вопросами безопасности, Консультативный совет по рассмотрению исков о компенсации ущерба, Инвентаризационное бюро и Комитет по пенсиям персонала.

<sup>21</sup> UNIDO/DGB/(O).121 и ЮНИДО/DGB/(M).110/Rev.2.

необходимости, за обеспечение согласованности усилий и сотрудничество с другими организационными подразделениями. В ходе обзора было установлено, что координация зачастую опирается на личное взаимодействие в рамках Организации. Из таблицы 3 видно, что, по мнению персонала, на рабочем уровне сохраняются определенные проблемы, касающиеся, в частности, координации действий организационных подразделений и действий штаб-квартиры и отделений на местах.

**Таблица 3. Мнение сотрудников ЮНИДО о координации действий (процент респондентов)**

	Согласны	В основном согласны	Не определились	В основном не согласны	Не согласны
Я считаю достаточным уровень координации действий в рамках организационных подразделений секретариата ЮНИДО	12,6	30,8	28,4	20,4	7,8
Я считаю достаточным уровень координации действий между организационными подразделениями секретариата ЮНИДО	8,1	21,3	32,6	26,3	11,7
Я считаю достаточным уровень координации действий между штаб-квартирой ЮНИДО и сетью отделений на местах	8,4	20,7	34,1	23,6	13,2

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

50. Анализ описания структуры секретариата, представленного в бюллетенях Генерального директора за 2016 год, показывает, что несколько отделов выполняют обязанности в рамках аналогичных функциональных подразделений, таких как подразделения по вопросам мобилизации ресурсов, управления, основанного на конкретных результатах, и взаимодействия с внешними партнерами. В то же время функциональные подразделения, для которых существует возможность синергетического взаимодействия, относятся к разным компонентам Организации и подчиняются разным директорам-управляющим. Сказанное касается внешних связей и обмена информацией, технической помощи и представительства на местах, а также технической помощи и проведения исследований. Хотя координация неоднократно упоминается в бюллетене, иного официального механизма координации действий, помимо механизма, применяемого Исполнительным советом, не существует.

#### **Инспекторы пришли к выводу, что**

**вопрос об улучшении координации в рамках всего секретариата должен быть тщательно изучен руководством ЮНИДО во избежание частичного или полного дублирования деятельности и в целях повышения синергетического эффекта.**

51. Для распространения информации секретариат использует ряд внутренних каналов связи (административные документы, внутренняя сеть). Тем не менее инспекторы получили из различных источников сведения о том, что обмен информацией не всегда признается адекватным, даже когда речь идет о важных управленческих решениях. Изменчивые условия, в которых действует ЮНИДО, делают особенно важными надлежащие разъяснения и обеспечение транспарентности в случае принятия решений по наиболее серьезным вопросам, таким как реорганизация секретариата, переназначение сотрудников и реформирование сети отделений на местах. Инспекторы считают, что транспарентный обмен информацией является одним из основных требований любого процесса управления преобразованиями, поскольку он оказывает непосредственное воздействие на участие персонала и степень его доверия к руководству.

## **В. Общее руководство и административная деятельность**

52. Отдел политики и вспомогательного обслуживания программ, созданный в рамках секретариата, объединяет административные и вспомогательные функции и координирует административные службы, такие как службы финансов, закупок и информационных технологий. Его внутренний потенциал используется в максимальной возможной степени, в то время как возлагаемый на него объем работ возрастает ввиду высоких потребностей, связанных с расширением мероприятий по линии Отдела разработки программ и технического сотрудничества. Руководство ЮНИДО заявило о возможности сохранения уровня обслуживания с учетом повышения показателей эффективности в результате реализации Программы преобразований и организационного обновления и самоотверженной работы персонала, несмотря на увеличение нагрузки. Данное заявление отчасти подтверждают сделанные персоналом оценки качества услуг, предоставляемых Отделом политики и вспомогательного обслуживания программ в системе ЮНИДО и в рамках общего обслуживания в Венском международном

центре (см. таблицу 4). Существенных недостатков выявлено не было, и в большинстве случаев уровень удовлетворенности был выше среднего.

**Таблица 4. Мнение сотрудников ЮНИДО о качестве административных и вспомогательных услуг, предоставляемых Организацией (процент респондентов)**

		Очень хорошее	Хорошее	Нормальное	Плохое	Очень плохое	Нерегулярное использование
Финансы		13,2	37,4	27,5	9,6	4,5	7,8
Информационно-коммуникационные технологии		19,0	41,3	26,8	4,2	2,4	6,3
Командировки		22,3	45,2	16,0	2,7	1,8	12,0
Закупки		18,6	39,8	19,0	4,5	1,8	16,3
Венский международный центр	Организация общественного питания (ЮНИДО) <sup>a</sup>	8,1	24,7	26,2	16,0	4,2	20,8
	Эксплуатация зданий (ЮНИДО)	24,4	38,6	12,9	1,2	1,5	21,4

Источник: Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

<sup>a</sup> Эти оценки, по-видимому, могут скорее характеризовать уровень удовлетворенности качеством и разнообразием питания и обслуживанием, нежели организацию питания, обеспечиваемую ЮНИДО.

#### *Закупочная деятельность*

53. Служба закупок отвечает за централизованную закупку товаров и услуг для проектов в области технического сотрудничества (закупки в рамках технического сотрудничества) и для потребностей штаб - квартиры (закупки, не связанные с техническим сотрудничеством). Соответствующие процедуры

определены финансовыми положениями и правилами ЮНИДО и Руководством по вопросам закупочной деятельности за 2013 год<sup>22</sup>, которое составлено в духе следования принципам проведения закупок, установленным системой Организации Объединенных Наций и предполагающим обеспечение справедливости, добросовестности, конкурентоспособности и транспарентности.

54. Согласно оценкам, в 2015 году объем закупок достиг 147 866 642 евро, при этом доля закупок, не связанных с техническим сотрудничеством, составила около 22,5 процента от общей суммы. Процедуры закупок меняются в зависимости от суммы предполагаемых обязательств. Комитет по закупкам действует в качестве консультативного органа при Директоре -управляющем Отдела политики и вспомогательного обслуживания программ, анализируя соответствие процесса закупок финансовым положениям и правилам Организации. Краткие отчеты о совещаниях Комитета по закупкам свидетельствовали о надлежащем ведении подробной документации.

55. Инспекторы отметили применение нескольких передовых методов в сфере проведения закупок. Руководство по вопросам закупочной деятельности дополняет ряд директивных записок, которые помогают поддерживать соответствие указанного процесса внутренним стандартам. После ввода в

действие системы общеорганизационного планирования ресурсов ЮНИДО внедрила инновационную систему электронных закупок, что способствовало повышению эффективности закупочной деятельности и производительности персонала по закупкам. Данная система позволила также улучшить обмен информацией, поскольку доклады о закупочных контрактах и сопутствующие сведения размещаются во внешней сети ЮНИДО.

#### *Командировки*

56. Согласно оценкам, среднегодовые командировочные расходы ЮНИДО составляют около 6 млн. евро. В то время как 1,3 млн. евро связаны с командировочными расходами по линии регулярного бюджета, оставшаяся часть этой суммы расходуется в рамках обеспечения технического сотрудничества. В марте 2015 года руководство ЮНИДО в ответ на просьбу Совета по промышленному развитию относительно сокращения расходов и рационализации стандартов при оживлении во время служебных командировок

<sup>22</sup> UNIDO/AI/2013/02.

обнародовало пересмотренную политику в отношении служебных командировок<sup>23</sup>. Эта политика включает отдельные аспекты политики Организации Объединенных Наций в отношении командировок (2013 год), однако отличается более строгими правилами, касающимися определенных случаев (прекращение выплаты надбавок к суточным для сотрудников уровня директора и более высоких уровней, ограничения в отношении продолжительности командировок для руководителей и сотрудников). Отдельные положения политики Организации Объединенных Наций не были признаны согласующимися с особыми потребностями ЮНИДО, в то время как другие положения не были официально введены в действие, но, по данным руководства ЮНИДО, соблюдаются на практике (стандарты проживания). Подавая личный пример, Генеральный директор отказался от прав на служебные поездки первым классом. На оперативном уровне в 2012 году была введена в действие онлайн-система бронирования билетов, что привело к значительному сокращению операционных издержек и, по оценкам секретариата ЮНИДО, позволило сэкономить в 2015 году около 150 тыс. евро.

57. Принимая к сведению такие действия, **инспекторы предлагают по истечении трех лет представить Совету по промышленному развитию оценку экономии, полученной благодаря применению новой политики в отношении командировок, с целью определить, обеспечили ли вышеупомянутые меры достижение намеченных результатов и требуют ли они дополнительной корректировки.**

#### *Общие службы*

58. ЮНИДО является одной из структур, участвующих в управлении общими службами организаций, которые находятся в Венском международном центре. Меморандум о договоренности относительно распределения общих служб, подписанный в 1977 году, определил основы сотрудничества и обязанности Отделения Организации Объединенных Наций в Вене, Международного агентства по атомной энергии и ЮНИДО. В 1998 году в Меморандум были внесены поправки с целью включения в число клиентов, не занимающихся вопросами обслуживания, Организации по Договору о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний. В соответствии с Меморандумом о договоренности ЮНИДО отвечает за эксплуатацию зданий и организацию общественного питания.

59. В структуру управления входит Комитет по общим службам, который осуществляет консультирование и координацию действий по вопросам управления всеми общими службами на уровне глав администрации и отчитывается перед исполнительными руководителями соответствующих организаций. Комитет по общим службам поддерживают совместные комитеты, крупнейшим из которых является Комитет по вопросам инфраструктуры, обеспечивающий надлежащее управление и обмен информацией по вопросам охраны и безопасности, эксплуатации зданий, организации арт-проектов и выставок и другим вопросам, переданным ему Комитетом по общим службам. Была согласована формула распределения расходов, определяющая финансовые обязательства каждой организации с учетом таких параметров, как занимаемая площадь и численность персонала. Инспекторы выявили эффективные методы, применяемые в рамках структуры управления общими службами, включая регулярную смену председателя Инфраструктурного комитета и ежегодное обновление параметров, учитываемых в формуле распределения расходов.

60. Распределение обязанностей, касающихся общих служб, не претерпело существенных изменений по сравнению с первоначальным соглашением, несмотря на последующие события; например, когда ЮНИДО в 1977 году взяла на себя ответственность за эксплуатацию зданий, она являлась самой крупной из находящихся в Вене организаций, однако в настоящее время ситуация изменилась. При подготовке настоящего обзора ни ЮНИДО, ни ее партнеры не заявили о необходимости пересмотра Меморандума о договоренности с целью корректировки обязанностей. Как ЮНИДО, так и ее партнеры отметили, что существующая система функционирует надлежащим образом. Тем не менее, поскольку в Меморандуме о договоренности приводится общее описание соответствующих обязанностей, Внешний ревизор предложил более точно определить обязанности ЮНИДО по техническому обслуживанию и ремонту комплекса Венского международного центра. **Инспекторы считают, что одним из способов улучшения**

**ситуации может стать официальное оформление существующих в настоящее время фактических отношений между сторонами, подписавшими Меморандум, на основе более точного определения предполагаемых ролей и обязанностей в форме письменных процедур и соглашений об уровне обслуживания. Это может обеспечить возможности для более эффективного мониторинга качества работы каждой службы.**

<sup>23</sup> Решение Совета IDB.41/Dec.12: Программа и бюджеты на 2014–2015 годы, пункт g).

#### IV. ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА

61. Финансовые ресурсы ЮНИДО сгруппированы по трем основным направлениям. Регулярный бюджет (в евро) финансируется главным образом (более 98 процентов) за счет начисленных взносов государств - членов, дополняемых средствами из других источников, таких как поступления от процентов, продажа изданий и взносы правительств для отделений на местах. Добровольные взносы (в долл. США) поступают от разных категорий доноров. Оперативный бюджет (в евро) финансируется главным образом за счет поступлений от возмещения расходов на вспомогательное обслуживание программ, полу чаемых в результате осуществления мероприятий в области технического сотрудничества. В таблице 5 представлены суммы для каждого из этих компонентов за периоды 2012–2013 и 2014–2015 годов, о которых имеется полная информация, и прогнозные показатели на период 2016–2017 годов с указанием соответствующих размеров различных категорий финансовых ресурсов.

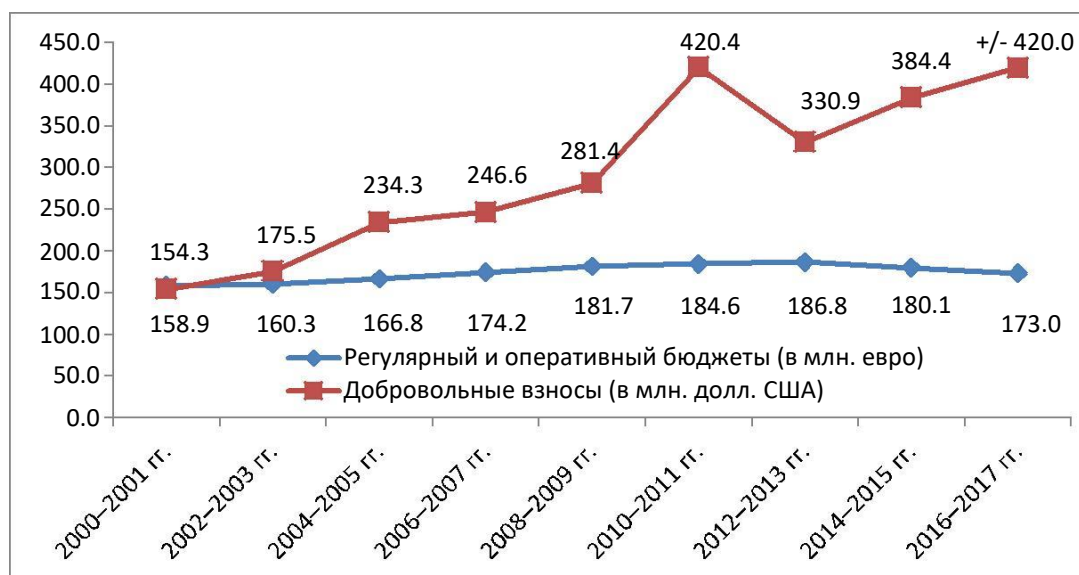
**Таблица 5. Структура финансовых ресурсов ЮНИДО (в млн. евро или долл. США)**

Годы	2012–2013	2014–2015	2016–2017
Регулярный бюджет (в евро)	157,9	147,3	138,9
Оперативный бюджет (в евро)	28,9	32,8	34,1
Добровольные взносы (в долл. США)	330,9	384,4	420 (прогнозный показатель)

*Источник:* Документы по программным и бюджетным вопросам и информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

62. За последние двадцать лет баланс между регулярным бюджетом и добровольными взносами значительно изменился (см. диаграмму I). Аналогичные изменения структурного характера наблюдаются и в других учреждениях системы Организации Объединенных Наций. В случае ЮНИДО сочетание тенденций к увеличению добровольных взносов и сокращению регулярного бюджета привело к кардинальному преобразованию модели финансирования, в результате которого на первый план вышли доходы и расходы по линии оказания технической помощи. В настоящее время соотношение регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов составляет примерно 1:3, тогда как 15 лет назад их объемы практически совпадали. В процессе проведения обзора представители многих государств - членов заявили о своем нежелании увеличивать объем финансирования с трестур управления по каналу регулярного бюджета, что зачастую рассматривается как перенаправление ресурсов, предназначенных для программ технической помощи.

**Диаграмма I. Динамика ресурсов ЮНИДО (в разбивке по двухгодичным периодам, в млн. евро или долл. США)**



*Источник:* Документы по программным и бюджетным вопросам и информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО. См. также приложение III.



63. В 2016 году Внешний ревизор предупредил Организацию о различных потенциальных рисках, связанных с растущим дисбалансом в этой сфере<sup>24</sup>. Ограниченность ресурсов регулярного бюджета накладывает ограничения на процесс управления и обуславливает применение жестких мер контроля в отношении всех бюджетных расходов. Оперативный бюджет частично компенсирует сокращение регулярного бюджета. В то же время размер оперативного бюджета согласуется с устойчивым ростом мероприятий в сфере технического сотрудничества, требующих предоставления дополнительной общеорганизационной поддержки, такой как вспомогательные услуги, проведение закупок и консультирование по правовым вопросам. Это может приводить к серьезным противоречиям структурного характера.

64. Можно утверждать, что существующая модель имеет определенные позитивные аспекты. Согласно оценкам руководства ЮНИДО, рационализация процедур и процессов в рамках системы общеорганизационного планирования ресурсов привела к значительному увеличению показателей производительности. Расчеты, сделанные на основе данных секретариата, показывают, что в 2000 году одна единица начисленных взносов обеспечивала получение 1,47 единицы добровольных взносов, тогда

как в 2015 году аналогичная единица начисленных взносов позволяла получить 3,09 единицы добровольных взносов. В то же время данная модель имеет свои недостатки. Она отражает большую зависимость от добровольных взносов, которые по своей сути могут создавать неопределенность в вопросах наличия ресурсов. Внешний ревизор отметил, что такая тенденция может создать определенные риски в будущем. Он рекомендовал руководству тщательно следить за развитием этой тенденции в течение нескольких ближайших лет<sup>25</sup>.

65. Сложившаяся ситуация оказала значительное влияние на общий масштаб мероприятий, осуществляемых ЮНИДО. По сравнению с проектами в области технического сотрудничества деятельность по выполнению основных функций, таких как проведение исследований, сбор статистических данных, нормотворчество и участие в работе системы Организации Объединенных Наций, была сокращена. Происхождение поступающих средств трансформирует подразделения по вопросам технического сотрудничества в структуры, которые воспринимаются как «центры получения прибыли», способные привлекать донорское финансирование. В настоящее время практически главное место в финансовой деятельности Организации занимают специализированные многосторонние фонды. Кроме того, на рабочем уровне 66 процентов сотрудников высказали мнение о том, что финансовые и бюджетные ограничения оказали влияние на их организационные подразделения. Сотрудники выразили обеспокоенность по поводу имеющегося у их подразделений финансового и кадрового потенциала для выполнения их мандата в долгосрочной перспективе.

#### *Начисленные взносы*

66. Как показано в таблице 6, в течение целого ряда лет объем начисленных взносов сокращался. В бюджете на 2016–2017 годы они составили 136,4 млн. евро, уменьшившись на 16,8 млн. евро по сравнению с периодом 2012–2013 годов (153,2 млн. евро), что сопоставимо с показателями начала 2000-х годов (в номинальном выражении). Такое сокращение на 11 процентов объясняется выходом нескольких государств из состава Организации в период с 2012 года. В 2011 году Комитет по программным и бюджетным вопросам и Совет по промышленному развитию заняли позицию, в соответствии с которой ресурсы, уменьшившиеся в результате выхода из Организации государств-членов, не должны компенсироваться или замещаться за счет увеличения начисленных взносов оставшихся государств-членов<sup>26</sup>. В целях сохранения финансовой устойчивости Организации руководство ЮНИДО должно скорректировать регулярный бюджет, ввести строгий финансовый контроль и принять меры по сокращению расходов. **Инспекторы считают, что руководящим органам следует тщательно изучить**

**сложившуюся ситуацию с целью удостовериться в том, что регулярный бюджет обеспечивает ЮНИДО достаточные ресурсы не только для поддержки ее мероприятий в области технического сотрудничества, но и для выполнения других функций, предусмотренных ее мандатом в качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций.**

<sup>24</sup> IDB.44/3-PBC.32/3: Доклад Внешнего ревизора о счетах Организации Объединенных Наций по промышленному развитию за финансовый год с 1 января по 31 декабря 2015 года (пункты 97–99).

<sup>25</sup> Там же, пункт 67.

<sup>26</sup> Решение Совета IDB.39/Dec.7: Программа и бюджеты на 2012–2013 годы.

Таблица 6. Динамика начисленных взносов в период 2012–2013 годов

Двухгодичный период	Государства-члены	Начисленные взносы (в млн. евро)	Сокращение по сравнению с предыдущим двухгодичным периодом (в процентах)	Общее сокращение (в процентах)
2012–2013	176 (2012)	153,2	–	–
	174 (2013)			
2014–2015	173 (2014)	143,7	6,2	–
	171 (2015)			
2016–2017	170 (2016)	136,4	5,1	11
	168 (2017)			

Источник: Решения, принятые Генеральной конференцией в отношении программных и бюджетных вопросов.

67. Стремясь уменьшить дефицит ресурсов, Совет по промышленному развитию в 2015 году одобрил создание двух специальных счетов, предложенных Генеральным директором: Специального счета добровольных взносов на основные виды деятельности (ССДВОВД) и Фонда крупных капитальных вложений (ФККВ), которые действуют с 2016 года<sup>27</sup>. По всей видимости, в краткосрочной перспективе использование ССДВОВД является инновационным подходом к привлечению и распределению добровольных взносов на цели финансирования основных видов деятельности секретариата. Тем не менее, как отметил Внешний ревизор, его функционирование пока нельзя назвать устойчивым.

**Руководству ЮНИДО следует активизировать усилия по установлению контактов с потенциальными донорами для привлечения финансовых средств на специальные счета на основе подготовки тематических исследований в отношении общеорганизационной потребности в возможных взносах и преимуществ, которые они обеспечивают. В связи с этим инспекторы также**

**отметили призыв Совета по промышленному развитию к увеличению взносов в Целевой фонд партнерства, ССДВОВД и ФККВ<sup>28</sup>.**

68. Бюджетные и финансовые ограничения усугубляются размером задолженности по начисленным взносам и несвоевременностью выплаты начисленных взносов в соответствующий двухгодичный период. Показатель поступления взносов за 2014–2015 годы составил 90,6 процента, сократившись с 96,9 процента в 2012–2013 годах. В июне 2016 года накопившийся объем начисленных взносов, которые не были получены, превысил 110 млн. евро, в том числе примерно 39,5 млн. евро от нынешних государств-членов и 71,2 млн. евро от бывших государств-членов<sup>29</sup>. Руководство ЮНИДО заявило, что оно активно сотрудничает с государствами-членами в вопросах разработки многолетних гибких планов выплат.

**Учитывая статьи 6 и 15 Устава, инспекторы разделяют позицию, постоянно высказываемую Советом по промышленному развитию, который обращается к нынешним и бывшим государствам-членам с настоятельным призывом выполнять их правовые обязанности и финансовые обязательства перед Организацией.**

#### *Добровольные взносы*

69. Добровольные взносы представляют собой один из основных источников организационных средств; они распределяются главным образом на цели программ и проектов в области технического сотрудничества. Объем таких взносов постоянно возрастал, и прогнозные показатели на 2016–2017 годы отражают его дальнейшее увеличение. Руководство воспринимает это как признак того, что Организация, опираясь на свои сравнительные преимущества, получает все большее признание в качестве эффективного поставщика услуг в области развития. Беседы с представителями государств-членов и результаты проведенного ОИГ опроса в значительной степени подтверждают такую оценку.

70. В таблице 7 дается общее представление о действующей системе добровольных взносов. Взносы Глобального экологического фонда и Многостороннего фонда для осуществления Монреальского протокола подвержены годичным колебаниям, однако они неизменно составляют около 50 процентов от

<sup>27</sup> Решение Совета IDB.43/Dec.6: Программа и бюджеты на 2016–2017 годы. По состоянию на декабрь 2016 года баланс ССДВОВД был пренебрежимо мал, в то время как баланс ФККВ составлял 810 211 евро.

<sup>28</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.8: Пятидесятая годовщина основания ЮНИДО.

<sup>29</sup> Эта сумма включает 69,1 млн. евро (Соединенные Штаты Америки, государство-член до 1996 года) и 2,1 млн. евро от бывшей Югославии (невывлаченные взносы, вопрос о которых подлежит урегулированию в соответствии с резолюцией 63/249 Генеральной Ассамблеи, как указано в докладе Генерального директора о финансовом положении ЮНИДО, см. документ IDB.44/4-PBC.32/4).

общего объема добровольных взносов последних лет и, как предполагается, в ближайšie годы превысят данный долевого показатель. Из этого следует, что зависимость ЮНИДО от такого рода поступлений весьма велика. Европейский союз также остается в числе важных доноров ЮНИДО. Механизм совместного финансирования Организации Объединенных Наций обеспечивает незначительную долю ресурсов. Двусторонние взносы поступают главным образом от сравнительно небольшой группы доноров; около 50 процентов таких взносов предоставляют пять стран<sup>30</sup>. Следует отметить, что несколько бывших государств-членов продолжают предоставлять средства для проведения мероприятий ЮНИДО в рамках двустороннего или совместного финансирования.

**Таблица 7. Общие сведения о добровольных взносах, включая двусторонние взносы, за 2016 год**

	Сумма (в млн. долл. США)	Процент от общего объема добровольных взносов
Глобальный экологический фонд	79,5	37,9
Многосторонний фонд для осуществления Монреальского протокола	38,3	18,2
Целевые фонды, финансируемые третьими сторонами	36	17,1
Фонд промышленного развития	29,5	14,1
Европейский союз	16,9	8
Другие целевые фонды <sup>a</sup>	3,3	1,6
Самофинансирующиеся целевые фонды	3,2	1,5
ЮНИДО <sup>b</sup>	2,5	1,2
Фонды ПРООН <sup>c</sup>	0,9	0,4
<b>Итого</b>	<b>210,1</b>	<b>100</b>

Источник: Подготовлено на основе информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

<sup>a</sup> Включены проекты и гранты, финансируемые другими учреждениями и фондами Организации Объединенных Наций, фондами «Единая Организация Объединенных Наций», Фондом для достижения Целей развития тысячелетия, Общим фондом для сырьевых товаров, а также мероприятия, финансируемые совместно со службами по содействию инвестированию, и т. п. – <sup>b</sup> Из регулярного бюджета (Регулярная программа технического сотрудничества, а не отдельно взятый добровольный взнос) – <sup>c</sup> Объединены все средства ПРООН, включая целевые фонды, управляемые ПРООН, и исключая финансируемый ПРООН Глобальный экологический фонд.

71. Целевое выделение средств является широко распространенной практикой и определяется главным образом приоритетами и стратегиями доноров. Значительная часть добровольных взносов, получаемых ЮНИДО, по-прежнему предназначается для конкретных проектов. Это оставляет руководству ЮНИДО мало пространства для маневра при планировании и определении приоритетов в сфере распределения ресурсов. Для привлечения программируемых ресурсов и финансирования при меньшем количестве критериев распределения финансовых средств были созданы тематические целевые фонды, однако им пока не удалось собрать значительные ресурсы (см. приложение III).

72. Как правило, доноры выдвигают условия, которые редко совпадают и со временем меняются. Различия в условиях предоставления добровольных пожертвований создают дополнительное административное бремя для руководства ЮНИДО, включая составление и пересмотр конкретных юридических соглашений, применение правил в отношении закупок и соблюдение меняющихся процедур мониторинга и представления отчетности.

73. Сокращение доли целевых взносов должно осуществляться общими усилиями государств-членов и руководства ЮНИДО. Комитет по программным и бюджетным вопросам неоднократно обращался к государствам-членам с просьбой рассмотреть возможность предоставления ЮНИДО финансовых средств, необходимых для работы с источниками финансирования, которые требуют обязательного софинансирования, посредством внесения взносов в специальные целевые фонды или предоставления

средств специального назначения на национальном или глобальном уровне<sup>31</sup>. Текущие действия руководства ЮНИДО в области повышения транспарентности и совершенствования мониторинга и

<sup>30</sup> Италия, Норвегия, Швейцария, Швеция и Япония.

<sup>31</sup> См., например, документ IDB.44/8: Заключение 2016/9 о мобилизации финансовых ресурсов.

представления отчетности направлены на оказание содействия в деле укрепления доверия доноров и уменьшения распространенности отдельных методов целевого резервирования средств.

74. Инспекторы также отметили состоявшуюся на сессиях Комитета по программным и бюджетным вопросам и Совета по промышленному развитию 2015 года дискуссии о внедрении стандартизированного подхода к вопросу об обращении с неиспользованными остатками ассигнований. До настоящего времени никакого решения принято не было. Инспекторы считают, что данное направление требует дополнительного изучения в целях обеспечения ресурсов для секретариата ЮНИДО в тех областях, где они необходимы. Так, в прошлом Генеральная конференция открыла специальные счета, на которых оставались неиспользованные ассигнования, что обеспечило возможности для финансирования Программы преобразований и организационного обновления<sup>32</sup>. В то же время отдельные страны добровольно отказались от неиспользованных остатков ассигнований в пользу целевых фондов, ориентированных главным образом на оказание услуг в области технического сотрудничества.

#### *Расходы на вспомогательное обслуживание программ*

75. Вспомогательные расходы по программам (ВРП) представляют собой расходы ЮНИДО на подготовку и реализацию программ и проектов, финансируемых из внебюджетных ресурсов. Они покрываются за счет добровольных взносов, став неотъемлемой частью бюджета Организации. Такие расходы составляют значительную долю ресурсов ЮНИДО (около пятой части ее основного финансирования) и предназначаются главным образом для финансирования аналогичной доли персонала. Стандартная ставка вспомогательных расходов составляет 13 процентов от фактических расходов. Согласно финансовым положениям ЮНИДО (правило 106.4.2), любое исключение, касающееся стандартной ставки, требует утверждения со стороны Генерального директора. ЮНИДО заключила с основными донорами, такими как Глобальный экологический фонд, Многосторонний фонд для осуществления Монреальского протокола и Европейский союз, специальные рамочные соглашения, предусматривающие особую схему возмещения вспомогательных расходов. Доноры все чаще демонстрируют нежелание оплачивать расходы на вспомогательное обслуживание программ по стандартным ставкам и устанавливают собственные требования относительно оказания технической помощи. Внешний ревизор неоднократно отмечал, что расходы на вспомогательное обслуживание

программ, погашаемые за счет доноров, не полностью покрывают административные расходы Организации<sup>33</sup>. Данное наблюдение было подтверждено руководством ЮНИДО, которое заявило, что поступления на покрытие вспомогательных расходов в качестве возмещения, предоставляемого донорами, лишь частично компенсируют вспомогательные услуги секретариата по осуществлению проектов, финансируемых за счет взносов на конкретные цели.

76. В декабре 2016 года руководство ЮНИДО пересмотрело свою политику в отношении ВРП, применяемую с 1999 года, изменив принципы возмещения расходов в целях обеспечения их согласованности и оптимизации. **Инспекторы рекомендуют руководству ЮНИДО продолжать его**

**усилия по обеспечению более точной оценки продолжительности рабочего времени руководителей проектов и всех остальных вспомогательных служб, которые ЮНИДО привлекает к реализации проектов, используя функциональные возможности общеорганизационного планирования ресурсов. Это позволит руководству ЮНИДО наглядно продемонстрировать распределение ресурсов для поддержания проектов в области технического сотрудничества и может способствовать мерам, направленным на повышение эффективности выставления счетов на покрытие таких расходов.**

#### *Координация действий по мобилизации ресурсов*

77. В мобилизации ресурсов участвуют несколько подразделений секретариата ЮНИДО. Отдел по стратегическим связям с донорами оказывает содействие укреплению отношений со странами, традиционно выступающими в качестве доноров, в том числе с государствами, не являющимися членами Организации, на стратегическом и политическом уровнях. Управление региональных программ и представительства на местах, действуя главным образом через отделения на местах, играет важную роль в определении приоритетов, касающихся национального развития и донорского финансирования. В соответствии с их функциями руководители ПТС также проводят работу по мобилизации ресурсов для программ и проектов по оказанию технической помощи. В рамках настоящего обзора были приведены примеры, свидетельствующие о нескоординированности действий по мобилизации ресурсов, такие как

<sup>32</sup> Решение Генеральной конференции GC.15/Dec.13: Неиспользованные остатки ассигнований.

<sup>33</sup> Доклад Внешнего ревизора о счетах Организации Объединенных Наций по промышленному развитию за финансовый год с 1 января по 31 декабря 2015 года (IDB.44/3-РВС.32/3) и доклад Внешнего ревизора о счетах Организации Объединенных Наций по промышленному развитию за финансовый год с 1 января по 31 декабря 2014 года (IDB.43/3-РВС.31/3).

отсутствие согласованного подхода к донорам и недостаточно широкий обмен информацией о деятельности различных подразделений ЮНИДО.

**78. По мнению инспекторов, ЮНИДО сможет извлечь пользу из разработки общеорганизационной стратегии мобилизации ресурсов, устанавливающей единые для всех подразделений цели**

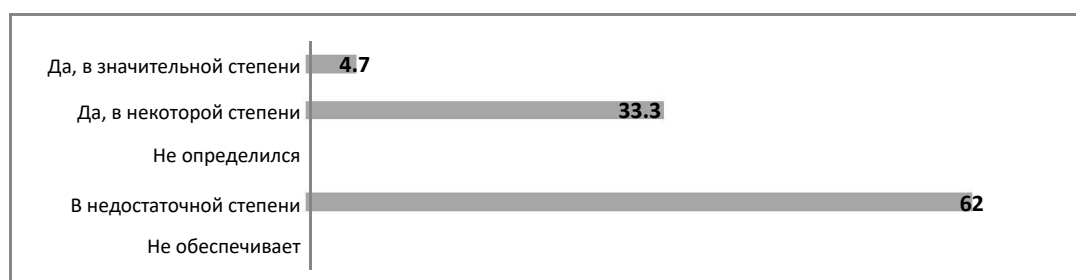
**финансирования в соответствии с рекомендациями, содержащимися в докладе ОИГ о функции мобилизации ресурсов в системе Организации Объединенных Наций за 2014 год**<sup>34</sup>. Такая стратегия должна определить объем внебюджетных ресурсов и новые источники финансирования мероприятий, не связанных с техническим сотрудничеством, таких как проведение исследований, разработка нормативных положений и стандартизация. Это может обеспечить получение доходов, расширить масштаб охватываемых мероприятий и помочь в осуществлении функций, обязанностей и процедур, которые могут способствовать применению общеорганизационного подхода.

79. В связи с вышеизложенным инспекторы признают эффективной практикой организацию совещаний доноров, проводимых ЮНИДО с 2012 года. Такие совещания не являются мероприятиями по привлечению финансовых средств или объявлению взносов, а, скорее, предоставляют ЮНИДО возможность продемонстрировать различным заинтересованным сторонам, донорам и бенефициарам успехи в реализации ее проектов в области технического сотрудничества. Это помогает сделать акцент и заострить внимание на значимости ЮНИДО, особенно в отношении того воздействия, которое она оказывает благодаря проведению своих мероприятий как на региональном, так и на страновом уровне.

#### *Финансовая устойчивость*

80. В процессе подготовки настоящего обзора руководство ЮНИДО и представители государств-членов подчеркивали неблагоприятное финансовое положение Организации как одну из основных трудностей настоящего времени и серьезный потенциальный риск для будущей деятельности. Инспекторы отметили, что примерно две трети членов Совета по промышленному развитию выражают обеспокоенность по поводу применяемой модели финансирования, основанной на сочетании начисленных и добровольных взносов, и ее способности обеспечивать предсказуемость поступления финансовых ресурсов и финансовую устойчивость Организации (см. диаграмму II). В то же время члены Совета считали, что руководство ЮНИДО предпринимает активные шаги по изучению альтернативных источников поступлений и доходов.

**Диаграмма II. Ответы членов Совета по промышленному развитию на вопрос о том, обеспечивает ли модель финансирования, применяемая ЮНИДО, предсказуемость финансирования и финансовую устойчивость Организации в средне- и долгосрочной перспективе (процент респондентов)**



*Источник:* Проведенный ОИГ опрос членов Совета по промышленному развитию (2016 год).

81. Генеральный директор регулярно представляет доклады о различных аспектах финансовой ситуации на рассмотрение Комитета по программным и бюджетным вопросам и Совета по промышленному развитию. Сложившиеся обстоятельства не предполагают простых или быстрых решений по улучшению положения в финансовой сфере. Инспекторы подчеркивают, что данный вопрос требует принятия руководством и государствами-членами совместного обязательства по оценке всех аспектов обеспечения сбалансированности ресурсов. Ссылаясь на поддержку международным сообществом мандатов ЮНИДО (см. пункт 10), инспекторы выражают уверенность в том, что устойчивое улучшение финансового состояния Организации, необходимое для того, чтобы обеспечить выполнение ее основного и дополнительных мандатов, может произойти только при условии решительной поддержки соответствующей деятельности государствами-членами и готовности этих государств активно распространять информацию об Организации и ее мандатах и функциях. В целях обеспечения нового импульса инспекторы советуют включить предложения о различных потенциальных мерах во

<sup>34</sup> JIU/REP/2014/1: Анализ функции мобилизации ресурсов в рамках системы Организации Объединенных Наций.

всеобъемлющий документ, который должен быть представлен Генеральным директором на рассмотрение руководящих органов, в интересах содействия применению комплексного подхода к финансовой ситуации ЮНИДО с целью ее постепенного улучшения.

82. Ожидается, что выполнение следующих рекомендаций будет способствовать укреплению финансового положения Организации.

#### **Рекомендация 3**

**Совет по промышленному развитию должен гарантировать предоставление средств из регулярного бюджета в объеме, достаточном для финансирования основных функций Организации, с тем чтобы обеспечить ей возможности для последовательного и устойчивого выполнения в сех ее мандатов в качестве специализированного учреждения Организации Объединенных Наций согласно положениям Лимской декларации. В связи с этим Совет в соответствии со своим решением IDB.44/Dec.8 также может предложить государствам – членам ЮНИДО увеличить объем их взносов на специальные счета, созданные секретариатом.**

#### **Рекомендация 4**

**Генеральный директор должен представить Совету по промышленному развитию на его сорок шестой сессии в 2018 году всеобъемлющий доклад, подготовленный в интересах улучшения финансового положения Организации и включающий предложения в отношении основных категорий ее ресурсов (регулярный бюджет, оперативный бюджет и добровольные взносы).**

## V. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### A. Стратегическое планирование и управление, основанное на конкретных результатах

83. Система стратегического планирования ЮНИДО аналогична рамочным принципам, применяемым другими организациями системы Организации Объединенных Наций. Ее составляющими являются: а) Лимская декларация, принятая Генеральной конференцией в 2013 году и определяющая долгосрочную политическую стратегию, основанную на принципе всеохватывающего и устойчивого промышленного развития; б) рамки среднесрочной программы (РССП), отражающие общие программные цели и приоритеты, которые были разработаны секретариатом по итогам консультаций с государствами -членами и впоследствии рассмотрены всеми руководящими органами; и с) документы по программе и бюджетам на двухгодичный период.

84. Стратегическое планирование представляет собой инструмент выявления и мобилизации имеющихся ресурсов и установления приоритетов для обеспечения их оптимального распределения в соответствии с согласованными целями и задачами, которые были одобрены руководящими органами<sup>35</sup>. В случае, когда речь идет о таких организациях, как ЮНИДО, значительная часть деятельности которых финансируется из внебюджетных ресурсов в условиях сокращения средств регулярного бюджета, проблема состоит в обеспечении сбалансированности мероприятий в соответствии с общим мандатом Организации и согласованности программ и проектов с приоритетами, установленными руководящими органами. В связи с этим Совет по промышленному развитию делегирует Генеральному директору полномочия по утверждению проектов, которые будут получать финансирование по линии Фонда промышленного развития при условии их реализации в соответствии с приоритетами, определенными рамками среднесрочной программы.

85. При проведении тематической оценки осуществления расширенных РССП на 2010–2013 годы Канцелярия по независимой оценке проанализировала уровень участия государств -членов в процессе планирования и степень их ответственности за его результаты<sup>36</sup>. В настоящее время Генеральный директор представляет первоначальное предложение, являющееся итогом неофициальных консультаций, для его рассмотрения руководящими органами. Две трети членов Совета по промышленному развитию, участвовавших в опросе ОИГ, выразили удовлетворение имеющимися у государств -членов возможностями для участия в составлении стратегических планов и определения тематических приоритетов Организации. Инспекторы считают, что государства – члены ЮНИДО должны относиться к стратегическому планированию как к каналу для передачи их мнений о перспективах Организации и управления работой секретариата. В связи с этим подготовка рамок среднесрочной программы должна рассматриваться как неотъемлемая составляющая определения вклада ЮНИДО в достижение Целей в области устойчивого развития.

86. Руководство ЮНИДО приняло решение о широкомасштабном применении принципа управления, основанного на конкретных результатах, в 2006–2007 годах и постепенно добилось его внедрения во всех подразделениях Организации. Значимость систем мониторинга и отчетности, ориентированных на конкретные результаты, особо отмечена в РССП (2016–2019 годы). Тем не менее в своих ответах на вопросник ОИГ руководство ЮНИДО признало трудности, существующие в этой области и касающиеся, в частности, увязки ресурсов со стратегическими задачами, эффективного сбора данных, контроля качества работы и представления докладов на общеорганизационном уровне и уровне программ и проектов. Эти же проблемы неоднократно отмечались в докладах о внутренней оценке и внешних обзорах деятельности ЮНИДО.

87. В последние годы произошли изменения в распределении ответственности за управление, основанное на конкретных результатах, среди подразделений и сотрудников Организации. Анализ бюллетеня Генерального директора, посвященного структуре секретариата, показывает, что ответственность сосредоточена между различными подразделениями, такими как Канцелярия стратегического планирования и координации и Канцелярия по независимой оценке и контролю качества. Управление по партнерским связям и мониторингу результатов, действующее в рамках Отдела разработки программ и технического сотрудничества, осуществляет межподразделенческие функции по оптимизации мониторинга результатов программ и проектов. Начальник Канцелярии выступает в качестве координатора по вопросам содействия применению согласованного и последовательного подхода к управлению,

<sup>35</sup> JU/REP/2012/12: Стратегическое планирование в системе Организации Объединенных Наций.

<sup>36</sup> UNIDO Office for Independent Evaluation, “Independent strategic evaluation: implementation of the expanded UNIDO medium-term programme framework 2010–2013” (ODG/EVA/14/R.5).

основанному на конкретных результатах, в рамках всей ЮНИДО. **Учитывая разноплановость данной системы, руководство ЮНИДО должно определить, являются ли существующие структуры управления, основанного на конкретных результатах, эффективными механизмами укрепления соответствующей общеорганизационной культуры и необходимо ли объединение ответственности за мониторинг качества работы и достигнутых результатов.**

88. РССП (2016–2019 годы) предусматривают проведение тщательного ситуационного анализа, однако во многих аспектах по-прежнему представляют собой изложение намерений, сформулированных в общем виде. В ходе тематической оценки 2015 года, проведенной в соответствии с предыдущими рамками, были выявлены определенные недостатки и области, требующие улучшений, такие как отсутствие стратегической концепции и приоритетов и недостаточно четкое указание целей мониторинга и представления отчетности. В связи с этим руководство ЮНИДО включило в рамки на 2016–2019 годы небольшой раздел, в котором были представлены бюджетные рамки и система комплексных результатов и показателей эффективности работы (КРЭР), состоящая из серии общеорганизационных показателей для проведения мониторинга и представления отчетности.

89. Инспекторы установили, что двухступенчатая структура системы комплексных результатов и показателей эффективности работы является адекватной основой для определения общеорганизационных показателей ЮНИДО. Ступень 1 ориентирована на мандаты по вопросам существа и мероприятия в области промышленного развития и является одним из ключевых элементов, демонстрирующих достижения ЮНИДО как организации, занимающейся вопросами развития. На ступени 2 основное внимание уделяется качеству работы Организации, управлению программами и организационной эффективности. Показатели, используемые на ступени 2, признаны значимыми, однако они касаются ограниченного ряда внутренних процедур. В частности, показатели организационной эффективности и модернизации можно дополнить показателями, характеризующими другие аспекты, к числу которых относятся подотчетность, координация, управление служебной деятельностью и процессы, касающиеся людских ресурсов.

90. В 2015 году Генеральная конференция утвердила РССП, исходя из того что Организация «установит базовое значение этих показателей и будет продолжать усилия по расширению этих показателей на постоянной основе»<sup>37</sup>. Документы, представленные секретариатом Совету по промышленному развитию в 2016 году, продемонстрировали работу руководства ЮНИДО по устранению ряда проблем, таких как ограниченная доступность данных, дефицит внутренних ресурсов и проблемы методологии<sup>38</sup>. План действий дает представление о достигнутом к настоящему времени прогрессе и объеме работы, которую еще предстоит проделать для определения окончательного варианта КРЭР<sup>39</sup>. Эта работа должна проводиться в более общем контексте системы показателей, которая должна быть создана для достижения Целей в области устойчивого развития. **Инспекторы призывают руководство ЮНИДО продолжать его деятельность по завершению работы над КРЭР, в частности путем уточнения рассматриваемых показателей, их базовых уровней и намеченных задач, поскольку в настоящее время данные элементы не имеют четких определений системного характера.**

91. Широкий спектр деятельности ЮНИДО затрудняет оценку работы Организации в целом. Проблема состоит в использовании показателей результативности, отобранных на уровне программ и проектов, для подготовки содержательных докладов о достижениях ЮНИДО на уровне глобальных результатов. ЮНИДО продолжает работу по определению и оценке общеорганизационных задач и достижений и представлению соответствующей отчетности. В 2016 году Совет по промышленному развитию поддержал непрерывающуюся деятельность секретариата в этом направлении<sup>40</sup>. Инспекторы подчеркивают, что для успешного осуществления этой деятельности потребуются значительные усилия различных подразделений Организации и обеспечение их согласованности.

92. В отношении мероприятий в области технического сотрудничества следует отметить, что, как сообщило руководство ЮНИДО, в 2016 году во все предложенная по проектам должна быть включена логическая схема, определяющая такие элементы, как цепочка результативности проектных мероприятий, показатели для оценки ожидаемых результатов, средства проверки этих результатов и риски, связанные с реализацией проекта. Это представляет собой явное улучшение по сравнению с ситуацией десятилетней давности, когда аналогичная схема применялась лишь в отношении 40 процентов проектов. Инспекторы

<sup>37</sup> Резолюция Генеральной конференции GC.16/Res.1: Рамки среднесрочной программы на 2016–2019 годы.

<sup>38</sup> IDB.44/6-PBC.32/6 и IDB/44/CRP.4: Обновленные показатели и метаданные для системы комплексных результатов и показателей эффективности работы.

<sup>39</sup> IDB.44/6/Add.1.

<sup>40</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.2: Ежегодный доклад.



также отметили, что функции, предусмотренные модулем управления портфелями и проектами системы ОНР, полезны для руководства благодаря, в частности, использованию информационных панелей, облегчающих выполнение задач по мониторингу и представлению отчетности.

93. На уровне программ и проектов выдвигаемые донорами требования зачастую ограничивают применение принципов управления, основанного на конкретных результатах. Часть доноров выделяют ресурсы в строгом соответствии с принципами управления, основанного на конкретных результатах, что позволяет руководству ЮНИДО перемещать ресурсы во всех случаях, когда это необходимо, для достижения намеченных результатов. Другие доноры демонстрируют меньшую гибкость в вопросах выделения ресурсов и внутреннего перераспределения средств в рамках бюджета того или иного проекта.

**94. Инспекторы рекомендуют руководству ЮНИДО продолжать свою работу по отслеживанию результатов деятельности Организации и представлению соответствующей отчетности на основе значимых показателей, поддающихся количественной оценке, в качестве необходимого шага по укреплению доверия и подотчетности. Руководству ЮНИДО следует изучить дополнительные возможности для совершенствования системы представления отчетности на уровне программ и проектов, применяемой в настоящее время, в целях учета результатов на портфельном и организационном уровнях, которые позволяют более наглядно продемонстрировать ее вклад в оказание экономического, социального и экологического воздействия.**

## **В. Управление рисками**

95. Общеорганизационное управление рисками представляет собой общеорганизационный подход, обеспечивающий достижение стратегических целей на основе проактивного выявления, анализа, оценки, приоритизации и регулирования рисков в масштабах организации<sup>41</sup>. Оно является одним из важнейших элементов надлежащего управления и подотчетности. Подход ЮНИДО к управлению рисками определяют Политика общеорганизационного управления рисками (2013 год)<sup>42</sup> и пересмотренная Система внутреннего контроля (2010 год; повторно обнародована в 2013 году)<sup>43</sup>. Данная политика дает общее представление об основных понятиях комплексной системы. В приложении III Системы внутреннего контроля представлены более подробные сведения о функциях и обязанностях по применению данной системы на всех уровнях Организации.

96. Отвечая на вопросник ОИГ, руководство ЮНИДО признало, что не все компоненты системы управления рисками полностью введены в действие. Согласно документам Исполнительного совета, управление рисками не пересматривается на регулярной основе; кроме того, Организация не учредила комитет по вопросам управления, который бы занимался данной проблемой и проводил активную работу

по реализации указанной политики, определяя организационные риски и предлагая меры по их уменьшению. КРЭР включает показатели управления рисками на уровне управления программами и в сфере организационной эффективности и модернизации<sup>44</sup>. Эти два набора показателей могут служить основой для будущих действий в данной области.

97. Управление рисками координируется на уровне департаментов. Система ОНР способствовала широкому внедрению управления рисками на функциональном уровне в качестве составляющей обязанностей персонала и линейных руководителей, касающихся ряда внутренних процедур. Секретариат ЮНИДО уверен в том, что методы управления рисками надлежащим образом встроены в существующие рабочие процессы как неотъемлемая часть процедур принятия решений. Модуль управления портфелями и проектами дает пользователям возможность определить риски и более эффективно управлять ими на протяжении проектного цикла. Тем не менее беседы с руководителями ПТС выявили различия в применяемых методах, свидетельствующие о том, что управлению рисками, возможно, не всегда уделяется достаточное внимание.

98. Несмотря на отсутствие ссылок на конкретные стратегии выявления и уменьшения рисков в официальной документации, опрошенные ОИГ члены Совета по промышленному развитию отметили, что секретариат ЮНИДО обеспечивает надлежащую информацию о наиболее серьезных рисках, с которыми сталкивается Организация. Эта оценка, однако, не получила должного подтверждения в ходе проведенных

<sup>41</sup> LU/REP/2010/4: Обзор общеорганизационного управления рисками в системе Организации Объединенных Наций: система контрольных точек.

<sup>42</sup> UNIDO/DGB/(P).126.

<sup>43</sup> UNIDO/DGB/(M).119/Rev.1.

<sup>44</sup> IDB.43/9-PBC.31/9: Рамки среднесрочной программы на 2016–2019 годы (с. 36).

бесед, поскольку отдельные делегаты не продемонстрировали высокий уровень заинтересованности или обеспокоенности в отношении данного вопроса.

99. По просьбе Комитета по программным и бюджетным вопросам Генеральный директор представил Совету в 2016 году общую стратегию управления рисками, акцентирующую внимание на мерах по преодолению финансовых и административных последствий выхода ряда государств -членов из состава Организации<sup>45</sup>. В этом докладе перечислены основные концепции управления рисками и представлена общая структура системы управления рисками на уровне секретариата, отраженная в существующих документах. По мнению инспекторов, общеорганизационная стратегия управления рисками должна предусматривать больше элементов анализа. Эти элементы должны касаться рисков, выявляемых руководством ЮНИДО, способов их оценки и мер по их уменьшению. Наряду с этим следует составить единый перечень рисков, позволяющий каждому компоненту ЮНИДО четко и последовательно определять риски, которые являются для него наиболее значимыми, и меры по их уменьшению.

100. В пункте 2 политики общеорганизационного управления рисками отмечается, что ЮНИДО может сталкиваться со стратегическими, репутационными, операционными, правовыми, организационными, административными, финансовыми, техническими и экологическими рисками как на институциональном, так и на оперативном уровне. Инспекторы считают, что ЮНИДО было бы целесообразно уточнить данное заявление и провести дополнительный анализ указанных элементов. Результаты этой деятельности следует передавать государствам-членам в форме регулярных официальных сообщений, поскольку определение приемлемого для Организации уровня риска при выполнении ее мандата и разработка соответствующих руководящих указаний для секретариата являются их прерогативой.

101. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность осуществляемого ЮНИДО управления рисками.

#### **Рекомендация 5**

**Генеральному директору следует расширить стратегию управления рисками, представленную на сорок четвертой сессии Совета по промышленному развитию, с целью комплексного устранения всех основных рисков, с которыми сталкивается Организация, посредством принятия соответствующих мер, уменьшающих их воздействие, и представить ее Совету на утверждение на его сорок шестой сессии в 2018 году.**

<sup>45</sup> IDB.44/11: Общая стратегия управления рисками.

## VI. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

102. Настоящий обзор проводился в сложный для Управления людских ресурсов период. Финансовое положение налагает серьезные ограничения в отношении набора персонала и планирования ресурсов. В знак признания этого обстоятельства в феврале 2016 года Управление было включено в состав Канцелярии Генерального директора с целью обеспечить более эффективное стратегическое руководство его деятельностью. В сентябре 2016 года его директор был назначен Директором -управляющим Отдела политики и вспомогательного обслуживания программ при сохранении за ним обязанностей, касающихся Управления людских ресурсов. **Учитывая стратегические и оперативные задачи, связанные с выполнением каждой из этих функций, инспекторы полагают, что назначение на эти должности одного и того же лица является нецелесообразным, и призывают Генерального директора принять необходимые меры для исправления сложившейся ситуации.**

103. Недавние изменения связанных с персоналом расходов для штатных сотрудников и персонала по проектам представлены в таблице 8. В 2016 году расходы по персоналу составили 72 процента совокупных ресурсов регулярного и оперативного бюджетов – долю, аналогичную соответствующему показателю для многих других организаций системы Организации Объединенных Наций. Расходы на персонал по проектам составили 33,6 процента ассигнований на цели технического сотрудничества.

**Таблица 8. Общие сведения о расходах на содержание персонала (в млн. евро или долл. США)**

Годы	2010–2011	2016–2017 (прогнозный показатель)
Регулярный и оперативный бюджеты ЮНИДО (в евро)	184,6	173
Расходы по персоналу (в евро)	131,3	124,4
Доля расходов по персоналу в регулярном и оперативном бюджетах (в процентах)	71	72
Мероприятия в области технического сотрудничества (в долл. США)	320,2	178,6 (2016 год)
Расходы на персонал по проектам (в долл. США)	130,2	65,3 (2016 год)
Доля расходов на персонал по проектам в расходах на мероприятия в области технического сотрудничества (в процентах)	40,7	36,6 (2016 год)

*Источник:* Подготовлено на основе информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

104. Имеются две основные формы представления отчетности об управлении людскими ресурсами. Ежегодный доклад Генерального директора по вопросам персонала, представляемый Совету по промышленному развитию, включает информацию о соответствующих изменениях в системе Организации Объединенных Наций. В приложении к ежегодному докладу Генерального директора, представляемому у Комитету по программным и бюджетным вопросам и Совету, содержатся исчерпывающие данные и статистическая информация о людских ресурсах. **По мнению инспекторов, эту информацию должен**

**дополнять ориентированный на перспективу качественный анализ, в рамках которого будут отмечаться наблюдаемые тенденции и связанные с персоналом проблемы.**

*Рамочная программа управления людскими ресурсами*

105. Рамочная программа управления людскими ресурсами определяет руководящие принципы управления кадровыми ресурсами секретариата <sup>46</sup>. Правила и процедуры уточняются в серии бюллетеней Генерального директора и других административных инструкциях. С 2015 года Рамочная программа пересматривается, с применением консультативного подхода, Управлением людских ресурсов и Объединенным консультативным комитетом. В 2015 году в Рамочную программу после завершения первого этапа обзора был внесен ряд изменений. Процесс пересмотра продолжается, однако идет медленными темпами: на момент завершения работы над настоящим обзором был составлен единый перечень ключевых вопросов, подлежащих рассмотрению в первоочередном порядке, и определены возможные последствия изменений политики в таких областях, как классификация и реклассификация должностей, продвижение сотрудников по службе, набор персонала и делегирование полномочий.

<sup>46</sup> UNIDO/AI/2015/01.

106. Учитывая тот факт, что Рамочная программа охватывает важнейшие аспекты управления людскими ресурсами в среднесрочной перспективе, инспекторы рекомендуют руководству ЮНИДО как можно скорее завершить ее пересмотр. Стратегии и административные инструкции, связанные с данной программой, должны быть обнародованы или соответствующим образом скорректированы. Инспекторы подчеркивают важность включения в этот процесс стратегического анализа достоинств и недостатков штатных специалистов и потребностей в решении проблем, с которыми Организация столкнется в будущем, в частности в контексте осуществления Повестки дня на период до 2030 года.

107. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность управления людскими ресурсами в рамках ЮНИДО.

#### Рекомендация 6

**Генеральному директору следует завершить работу над пересмотренной Рамочной программой управления людскими ресурсами и опубликовать ее как бюллетень Генерального директора к концу 2017 года. Связанные с ней стратегии и административные инструкции должны быть обнародованы или скорректированы соответствующим образом.**

### А. Персонал

108. Система контрактов предусматривает три вида контрактов персонала: обычные контракты, заключаемые на три года и предполагающие возможность возобновления; возобновляемые контракты на техническое сотрудничество, заключаемые на срок от одного года; и краткосрочные контракты штатного или временного персонала, максимальный срок действия которых составляет шесть месяцев. Данная система также предусматривает уникальную форму контракта для внештатных сотрудников: индивидуальное соглашение об услугах. В рамках этой системы для структуры и состава персонала ЮНИДО характерны сокращение основного штата и высокая доля внештатных сотрудников (экспертов и консультантов).

109. В таблице 9 представлен сравнительный обзор структуры и состава персонала ЮНИДО в 2010 и 2016 годах. В 2010–2011 годах бюджетом было предусмотрено 767 должностей, тогда как в 2016–2017 годах количество таких должностей уменьшилось до 697. Это соответствует сокращению предусмотренных бюджетом штатных должностей на 9,1 процента. Кроме того, следует отметить, что 111 бюджетных должностей (77 штатных сотрудников) относятся к Отделу эксплуатации зданий. Это означает, что немногим более 15 процентов бюджетных должностей и свыше 10 процентов штатных сотрудников выполняют неосновные функции Организации, связанные с обслуживанием базирующихся в Вене организаций.

110. Генеральный директор в своем докладе об управлении рисками, представленном Совету по промышленному развитию в 2016 году, отметил, что ЮНИДО широко привлекает к своей деятельности временных сотрудников и сотрудников других категорий для работы по контрактам, условия которых обеспечивают гибкость на случай возникновения экстренной необходимости в сокращении расходов<sup>47</sup>. Несмотря на уменьшение числа назначаемых экспертов и консультантов, соотношение штатных и внештатных категорий сотрудников свидетельствует о том, что штатные сотрудники составляют примерно треть от общей численности персонала.

**Таблица 9. Общие сведения о персонале ЮНИДО (2010 и 2016 годы) в разбивке по основным категориям**

Годы	2010	2016	2010/2016 (в процентах)
<b>Штатные сотрудники</b>			
<i>Сотрудники, набранные на международной основе</i>			
Сотрудники, выполняющие ключевые функции (серия 100)	276	207	-25
Сотрудники, не выполняющие ключевые функции (серия 200)	–	40	–
	276	247	-11
<i>Сотрудники, набранные на местной основе</i>			

<sup>47</sup> IDB.44/11, пункт 9.

Годы	2010	2016	2010/2016 (в процентах)
Национальные сотрудники категории специалистов	34	43	+26
Сотрудники категории общего обслуживания (серия 100)	399	315	-21
Сотрудники категории общего обслуживания, работающие по краткосрочным контрактам (серия 300)	-	33	-
	433	391	-10
<b>Общее число штатных сотрудников</b>	709	638	-10
<b>Эксперты и консультанты<sup>a</sup></b>			
Лица, заключившие ИСУ, набранные на международной основе (фактическое число)	1 406	881	-37
Лица, заключившие ИСУ, набранные на местной основе (фактическое число)	1 396	1 690	+21
<b>Общее число лиц, заключивших ИСУ, которые получили назначения</b>	2 802	2 571	-8

Источник: Подготовлено на основе ежегодных докладов Генерального директора и информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

<sup>a</sup> В течение календарного года с одним и тем же лицом может быть заключено несколько контрактов.

111. Секретариат ЮНИДО ввел в действие ряд мер по уменьшению последствий сокращения ресурсов регулярного бюджета без расторжения контрактов с сотрудниками. К их числу относятся намеренный отказ от замещения ряда сотрудников после их выхода на пенсию и временный мораторий на внешний набор сотрудников (вакансии должны заполняться главным образом за счет внутренних кандидатов, за исключением отступлений от этого правила, разрешенных Генеральным директором). Сохранение вакантных должностей стало инструментом сокращения издержек (руководство ЮНИДО сообщило о

82 вакантных должностях по состоянию на ноябрь 2016 года). Эти меры в случае их долговременного применения могут оказать негативное влияние не только на моральное состояние персонала, но и на общую эффективность функционирования Организации (возросший объем работы, долго не заполняемые вакансии, расхождения между личным опытом и должностными требованиями). По словам одного из опрошенных должностных лиц, ЮНИДО «практически достигла критической численности персонала в том, что касается наличия возможностей для выполнения ее миссии».

112. Текущая практика не позволяет ЮНИДО пополнять внутренний резерв квалифицированных и компетентных специалистов на внешнем рынке. Это усугубляет риск снижения уровня технических знаний ее сотрудников и в конечном счете является препятствием для Организации действовать так же эффективно, как внешние учреждения.

**В целях оценки внутреннего потенциала и организационных требований на данном этапе и в среднесрочной перспективе инспекторы предлагают в качестве первого шага составить список незанятых должностей и должностей, которые предположительно станут вакантными в ближайшие два-три года, для которых рекомендуемым вариантом является внешний набор персонала.**

#### *Географическое разнообразие*

113. Принцип географического разнообразия персонала сформулирован в статье 11 Устава и положении 3.2 Положений о персонале. В отличие от некоторых других организаций системы Организации Объединенных Наций – как правило, организаций финансируемых за счет начисленных взносов, – государства-члены не определили официальный механизм, обеспечивающий соблюдение принципа географической представленности при наборе сотрудников. С середины 1990-х годов секретариат придерживался не утвержденной в официальном порядке системы желательных квот представленности для персонала категории специалистов и выше, которая была представлена Совету по промышленному развитию и Комитету по программным и бюджетным вопросам<sup>48</sup>.

114. Несбалансированность представленности государств-членов в составе персонала показана в таблице 10, которая также свидетельствует об отсутствии серьезных изменений в период после 2010 года. Два списка государств-членов представлены недостаточно. Некоторые государства-члены не представлены в категории специалистов, в то время как другие государства, не являющиеся членами Организации, имеют своих представителей в этой категории. Данные о назначении экспертов и консультантов в соответствии с

<sup>48</sup> IDB.15/4 и PBC/AS.3/4: Personnel matters, Report by the Director General.

индивидуальными соглашениями об услугах (ИСУ) показывают, что в последние годы произошли определенные изменения.

**Таблица 10. Географическое разнообразие персонала ЮНИДО (2010 и 2016 годы, в процентах)**

Список государств-членов	Членство в ЮНИДО	Специалисты (2010 год)	Специалисты (2016 год)	Назначения в соответствии с ИСУ (2010 год)	Назначения в соответствии с ИСУ (2016 год)
Список А	58,5	33	33	60 <sup>a</sup>	52
Список В	10,5	44	40	27	18
Список С	19	9	8	60 <sup>a</sup>	7
Список D	12	12	11	9	12
Другое	–	2	8	4	11

*Источник:* Подготовлено на основе ежегодных докладов Генерального директора и информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

<sup>a</sup> В 2010 году данные в отношении списков А и С были сведены в общий показатель в рамках представления отчетности.

115. В соответствии с Уставом ЮНИДО географическое разнообразие является одним из факторов, которые следует учитывать при наборе сотрудников, наряду с необходимостью обеспечения самого высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности. Инспекторы признают наличие определенных условий, характерных для ЮНИДО, таких как бюджетные ограничения и ограничения, касающиеся набора персонала, которые, по всей вероятности, сохранятся в ближайшие годы, а также тот факт, что число должностей категории специалистов, действительно охваченных мониторингом, весьма невелико. Тем не менее, принимая во внимание структуру и состав персонала ЮНИДО и учитывая соображения финансовой целесообразности, инспекторы предлагают руководству ЮНИДО активизировать его деятельность по набору на более широкой географической основе не только штатных сотрудников, но и экспертов и консультантов на основе ИСУ. Такой подход, позволяющий расширить пространство для деятельности, будет соответствовать резолюциям Генеральной Ассамблеи, в которых

Ассамблея подчеркивает, что консультантов следует привлекать на максимально широкой географической основе<sup>49</sup>. Следует составить план действий, указав в нем конкретные меры, направленные на повышение географического разнообразия персонала применительно к штатным сотрудникам и подрядчикам по ИСУ и обеспечение подотчетности руководителей кадровых подразделений.

116. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации поможет повысить географическое разнообразие в рамках ЮНИДО.

#### **Рекомендация 7**

**Генеральному директору следует разработать план действий, включающий меры по обеспечению мониторинга и направленный на повышение географического разнообразия персонала ЮНИДО, и регулярно представлять Совету по промышленному развитию доклады о его осуществлении начиная с шестой сессии Совета в 2018 году.**

#### *Гендерный баланс*

117. Секретариат ЮНИДО осуществляет Гендерную стратегию с 2009 года. В ее последнем варианте, опубликованном в 2015 году, сделан акцент на обеспечении учета гендерного фактора и равной представленности женщин как основных приоритетах Организации<sup>50</sup>. Кроме того, в 2015 году Генеральной конференции была представлена Стратегия по обеспечению равенства мужчин и женщин и расширению прав и возможностей женщин на 2016–2019 годы<sup>51</sup>. Тем не менее имеющиеся данные свидетельствуют о том, что принимаемые для решения гендерных вопросов меры не приносят существенных результатов, несмотря на отрадную тенденцию, наблюдающуюся в категории специалистов (см. приложение IV). Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины») отметила, что, по состоянию на декабрь 2013 года, уровень представленности женщин в секретариате ЮНИДО был ниже, чем в организациях системы Организации

<sup>49</sup> Резолюции 53/221, раздел VIII, и 67/255, раздел VI, Генеральной Ассамблеи.

<sup>50</sup> UNIDO/DGB/(M).110/Rev.2.

<sup>51</sup> GC.16/8 и резолюция Генеральной конференции GC.16/Res.3: ЮНИДО, гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин.

Объединенных Наций в целом, для каждого класса должностей в категориях директоров и специалистов<sup>52</sup>. В 2016 году мужчины сохранили за собой доминирующее положение в указанных категориях; примерно равное соотношение мужчин и женщин установилось только на уровне С -3. Несбалансированность состава старшего руководства является весьма заметной и требует внесения коррективов при использовании в качестве основы прогресса, достигнутого на уровнях С -4 и С-5. Несбалансированность гендерного состава также имеет место среди экспертов и консультантов, назначаемых на основе ИСУ.

118. При проведении настоящего обзора руководство ЮНИДО подтвердило свое обязательство относительно улучшения сбалансированности гендерного состава. Цель, сформулированная в Гендерной стратегии, состоит в обеспечении равного соотношения мужчин и женщин в рамках секретариата, однако конкретные сроки ее реализации не были указаны. Инспекторы приняли к сведению назначение в 2014 году координатора по гендерным вопросам, занимающего должность класса С -4. Ввиду ограниченности ресурсов для осуществления гендерной политики и контроля за деятельностью в этой области руководство ЮНИДО сконцентрировалось на мерах, не связанных с большими затратами, таких как инициативы, направленные на повышение осведомленности о принципе равной представленности мужчин и женщин и необходимости учета гендерных факторов, обеспечение возможностей наставничества для сотрудников-женщин и назначение координаторов по гендерным вопросам.

119. По всей видимости, при сохранении нынешней тенденции достичь равного соотношения мужчин и женщин в разумные сроки будет весьма непросто. Инспекторы призывают руководство ЮНИДО активизировать его деятельность в данной области в той мере, в какой это возможно в сложившейся финансовой ситуации, и с учетом уроков, извлеченных в процессе применения существующих мер, и оказываемого ими воздействия, не ожидая выводов и рекомендаций по итогам независимой оценки Гендерной стратегии, запланированной на 2019 год. Эта стратегия, в частности, может быть дополнена планом действий, который будет предусматривать мониторинг мер по привлечению внимания к гендерной проблематике и поможет обеспечить подотчетность руководителей кадровых подразделений на всех уровнях. При этом, учитывая структуру персонала, руководство ЮНИДО должно определить, какие меры можно применить в отношении экспертов и консультантов, нанимаемых на основании ИСУ, в целях повышения гендерной сбалансированности всего персонала.

120. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации поможет обеспечить более сбалансированное соотношение мужчин и женщин в рамках ЮНИДО.

#### **Рекомендация 8**

**Генеральному директору следует разработать план действий, включающий меры по обеспечению мониторинга и направленный на повышение гендерной сбалансированности персонала ЮНИДО, который мог бы дополнить Стратегию в области обеспечения гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин, и регулярно представлять Совету по промышленному развитию доклады о его осуществлении начиная с сорок шестой сессии Совета в 2018 году.**

#### *Подрядчики по индивидуальным соглашениям об услугах*

121. Принятая в 2012 году Система набора персонала и управления им в рамках индивидуального соглашения об услугах<sup>53</sup> объединила множество разрозненных стратегий и административных документов, определяющих порядок набора внештатных сотрудников (международных и национальных консультантов, местного вспомогательного персонала и специально привлеченных сотрудников) и управления ими. Инспекторы приветствуют объединение указанных стратегий и документов как шаг на пути к разработке единой контрактной процедуры для всех категорий внештатного персонала.

122. Вместе с тем, как представляется, повседневные потребности вынуждают использовать методы, которые не вполне согласуются с вышеупомянутыми правилами. При проведении настоящего обзора был выявлен ряд проблем, связанных с согласованностью практических подходов (применяемые схемы оплаты труда, предоставляемые права на получение выплат) и степенью соблюдения обязательных положений (срок действия контрактов, соблюдение принципа максимальной продолжительности, установленные функции/задачи, аттестация). Руководству ЮНИДО следует установить еще более жесткий контроль за использованием ИСУ, с тем чтобы гарантировать строгое следование регламентирующим положениям и их соблюдение.

<sup>52</sup> A/69/346 и Согг.1.

<sup>53</sup> UNIDO/AI/2012/02; см. также UNIDO/AI/2016/5.

123. В таблице 11 представлены данные о расходах, связанных с деятельностью экспертов и консультантов, за 2014–2016 годы в разбивке по источникам используемого финансирования (данные в разбивке по основным компонентам секретариата см. в приложении IV). В 2016 году ЮНИДО израсходовала на консультационные услуги более 45 млн. евро. Большинство назначений на соответствующие должности обеспечивает привлечение специалистов к реализации программ и проектов в сфере оказания технической помощи. Тем не менее в ходе обзора было установлено, что данная контрактная процедура охватывает большее количество случаев. Состав нескольких организационных подразделений Канцелярии Генерального директора и Отдела политики и вспомогательного обслуживания программ свидетельствовал о большой зависимости от подрядчиков по ИСУ. Как отметили старшие должностные лица, руководство ЮНИДО осведомлено о том, что услуги консультантов широко используются для решения задач, которые должны выполнять специалисты, входящие в штат Организации. ОИГ на протяжении длительного времени придерживается мнения о недопустимости применения подобных контрактных процедур в отношении постоянных должностей, поскольку такая практика не согласуется с политикой в области занятости, проводимой Организацией Объединенных Наций, или передовой практикой в сфере трудовых отношений<sup>54</sup>.

**Таблица 11. Расходы, связанные с индивидуальными соглашениями об услугах (в млн. евро)**

Годы	2014	2016
Контракты, финансируемые из регулярного и оперативного бюджетов	2,1	1,9
Контракты, финансируемые из фондов технического сотрудничества	34,3	44
<b>Итого</b>	<b>36,4</b>	<b>45,9</b>

*Источник:* Информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО. См. также приложение IV.

124. Сведения, предоставленные подрядчиками по ИСУ в рамках данного обзора, не отличались единообразием. Многие из этих лиц на протяжении длительного времени работают в ЮНИДО на разных должностях в результате последовательного заключения контрактов и положительно оценивают свой опыт, особенно если речь идет о молодых специалистах. Вместе с тем были получены сообщения о неудовлетворенности, обусловленной несколькими проблемами: отсутствие гарантий занятости и перспектив карьерного роста, несогласованность схем оплаты труда или прав на получение тех или иных выплат в рамках последовательно заключаемых контрактов и чрезмерная загруженность работой. Кроме того, был отмечен ряд более серьезных аспектов, таких как наличие у руководителей слишком широких дискреционных полномочий и действия, воспринимаемые как преследование.

125. Ряд хорошо известных препятствий, которые могут ограничивать эффективность и результативность действий Организации, связан с привлечением большого числа внештатных сотрудников. Обязательные перерывы между контрактами, высокие показатели ротации кадров и уведомление за короткий срок могут приводить к нестабильному функционированию организационных подразделений. Руководители также отметили скрытые издержки, связанные с последовательным введением в курс дела и обучением младших консультантов, которые не обладают надлежащей институциональной памятью и не осведомлены о соответствующих процедурах. Растущая зависимость от внешних специалистов, выполняющих основную работу, может создавать риск в плане контроля качества и институциональных знаний. Наконец, ввиду неопределенного статуса подрядчиков по ИСУ столь высокая доля таких лиц может создавать трудностей и в вопросах соблюдения положений, касающихся конфликта интересов и норм поведения, например в сферах оценки или закупочной деятельности.

126. Инспекторы проанализировали выборку дел подрядчиков по ИСУ. Обязательные документы, такие как должностные инструкции, персональные данные, медицинские справки и заявление о конфликте интересов, были надлежащим образом зарегистрированы. Должностные инструкции для отбора и найма сотрудников не отличались единообразием: информация об условиях работы и базовые сведения о соответствующей должности, как правило, были достаточно подробными, в то время как ожидаемые результаты и отчетные материалы в ряде случаев носили слишком общий характер и не включали показателей, обеспечивающих четкую оценку достижений. Личные дела подрядчиков по ИСУ редко содержали отчеты о результатах их деятельности, несмотря на конкретные нормативные положения, требующие включения таких отчетов в личное дело.

<sup>54</sup> JIU/REP/2014/8: Использование внештатного персонала и соответствующие контрактные процедуры в организациях системы Организации Объединенных Наций.



127. Что касается представления докладов, то в добавлении к ежегодному докладу Генерального директора учитывается категория экспертов и консультантов. Это добавление включает статистические данные о назначениях в различных географических и гендерных категориях. **Ввиду широкого**

**использования этой контрактной процедуры инспекторы считают, что при подготовке докладов следует уделять больше внимания ее анализу.** Такой анализ, в числе прочего, может включать следующие элементы: организационные расходы по всем ИСУ; вес и тенденции в структуре персонала каждого из ключевых компонентов секретариата; виды основных функций, возлагаемых на соответствующих лиц; и сведения об исключениях из нормативных положений. **Подобное представление**

**отчетности с использованием более точных показателей качества, которое становится возможным благодаря системе ОНР, поможет прояснить организационные потребности и при необходимости надлежащим образом скорректировать кадровый состав. Это позволит Совету по промышленному развитию осуществлять более строгий контроль за привлечением внештатных сотрудников с помощью регулярных обзоров.**

## **В. Управление служебной деятельностью и обучение**

### *Управление служебной деятельностью*

128. Применяемая в настоящее время онлайн-система управления служебной деятельностью была введена в 2012 году после завершения экспериментального этапа. Предполагалось, что данная система укрепит связь между личными целями, касающимися карьерного роста, и задачами Организации, подчеркнув в качестве основных компонентов оценки работы ориентацию на результаты и подотчетность. Новым элементом стало внедрение «360-градусного» (всестороннего) механизма обратной связи.

129. Придерживаясь надлежащей практики, руководство ЮНИДО создало межподразделенческую группу по проведению обзора в целях контроля за согласованностью действий и соблюдением установленных требований. В результате показатели соблюдения требований, составлявшие менее 80 процентов, достигли почти 100 процентов. Опрошенные руководители и сотрудники признали, что применение системы управления служебной деятельностью по-прежнему сопряжено с определенными проблемами, в частности касающимися согласования критериев оценки для аналогичных должностей в разных подразделениях Организации, отбора коллег для получения всесторонней обратной связи и соблюдения сроков. Шестьдесят процентов респондентов отметили, что качество их работы оценивалось в установленные сроки при соблюдении принципов транспарентности и объективности. В то же время некоторые респонденты высказали сомнение в том, что система управления служебной деятельностью в ее нынешнем виде является эффективным инструментом управления, в частности если речь идет о карьерном росте. **Важно, чтобы руководство ЮНИДО пересмотрело данную систему и определило, является ли**

**она надлежащим и эффективным инструментом, в частности в отношении признания хороших результатов и исправления недоработок. Особое внимание следует уделить методике обеспечения «360-градусной» обратной связи.**

130. ЮНИДО награждает сотрудников за хорошую работу, используя особые механизмы, такие как система индивидуальных или коллективных поощрений финансового и иного характера. Входящее в их число продвижение по службе на основании заслуг представляет собой персональное повышение (не влияющее на класс или функциональное наименование должности). Оно может быть предоставлено только лицам, которые занимают штатные должности, финансируемые из регулярного бюджета, и по качеству своей работы систематически превосходят ожидания. В административной инструкции изложены условия такого продвижения на основании заслуг и определены механизмы обеспечения объективности (критерии соответствия требованиям, процедура выдвижения и рассмотрения кандидатов). ОИГ не поддерживает подобные методы персонального продвижения по службе, поскольку они не соответствуют практике общей системы Организации Объединенных Наций и применяются за рамками обычной процедуры назначения на должности и набора сотрудников. В случае сохранения такого механизма его применение должно быть эффективным, единообразным, контролируемым и транспарентным. Судя по ответам, полученным ОИГ в ходе проведенного опроса, его функционирование не всегда оценивается таким образом.

131. Представленная система служебной аттестации не распространяется на подрядчиков по ИСУ. Многие из таких подрядчиков отметили, что им редко сообщают результаты оценки качества их работы; другие подрядчики заявили, что им неизвестно о проведении оценки. **Инспекторы призывают руководство**

**ЮНИДО принять меры, гарантирующие проведение линейными руководителями надлежащей служебной аттестации подрядчиков по ИСУ, которая не ограничивалась бы административной**

процедурой по выплате заработной платы и гонораров. Учитывая структуру персонала, инициативное управление служебной деятельностью и документальная фиксация сведений о качестве работы подрядчиков по ИСУ будут способствовать повышению результативности действий Организации, в частности в случаях, когда наем таких сотрудников осуществляется посредством последовательного заключения отдельных контрактов.

#### Обучение

132. Объем бюджетных ассигнований на цели обучения в 2016–2017 годах составил 668 800 евро, то есть примерно 0,5 процента расходов на персонал, что считается низким показателем в системе Организации Объединенных Наций. Наряду с этим ЮНИДО вносит свой вклад в организацию совместных программ обучения иностранным языкам (70 тыс. долл. США). Руководство ЮНИДО признало, что в связи со сложившейся финансовой ситуацией деятельность по обеспечению возможностей обучения и соответствующих процедур не финансируется надлежащим образом. В то же время, поскольку внешний набор персонала не практикуется в широких масштабах, важно поддерживать в актуальном состоянии профессиональные знания и навыки существующих кадров. Сотрудники, принявшие участие в опросе ОИГ, отметили, что их беспокоит положение в этой области. По мнению многих из них, имеющиеся возможности для профессиональной подготовки и обучения не позволяют им повысить свою квалификацию и уровень профессиональных знаний и не согласуются с задачей карьерного роста. Как показано в таблице 12, на долю языковой подготовки приходится почти 50 процентов учебных часов.

**Таблица 12. Информация о подготовке (2015 год)**

	Количество курсов	Число участников	Учебные часы	Доля (в процентах)
Языковая подготовка	32	148	7 104	44,6
Повышение уровня технической квалификации	29	360	3 738	23,5
Обучение информационным технологиям	78	620	2 298	14,4
Повышение общей квалификации	29	284	1 750	11
Подготовка руководящего состава	4	130	968	6,1
Совмещение работы и личной жизни/благополучие персонала	2	14	36	менее 1
Ознакомительный курс для сотрудников штаб-квартиры и отделений на местах	1	8	32	менее 1
Итого	175	1 564	15 926	

Источник: Подготовлено на основе ежегодного доклада Генерального директора за 2015 год (ЮНИДО, документ IDB.44/2-PBC.32/2, 2016 год), приложение J.

133. Согласно данным секретариата ЮНИДО, принятая в 2010 году политика в области обучения<sup>55</sup> в настоящее время пересматривается. По мнению инспекторов, этот процесс должен быть тесно связан с оценкой сильных и слабых сторон персонала. **Инспекторы предлагают разработать программу**

**обязательной подготовки для всех штатных сотрудников, поскольку в настоящее время в ЮНИДО не существует такой программы.** Эта программа должна опираться на общеорганизационные требования, с тем чтобы обеспечить отправную точку для создания общей основы знаний и навыков. Другие организации системы Организации Объединенных Наций обычно дополняют основную программу такого рода модулями, ориентированными на конкретные функциональные профили, то есть модулями для старшего руководства, представителей отделений на местах, линейных руководителей и сотрудников, занятых в технических областях, таких как организация закупок, людские ресурсы, оценка риска мошенничества и информационно-коммуникационные технологии. **Руководству ЮНИДО также следует**

**рассмотреть возможность определения минимального ежегодного количества дней обучения для персонала Организации и учитывать его в рамках системы служебной аттестации в целях содействия непрерывному образованию.**

<sup>55</sup> UNIDO/DGB/(M).117.

### С. Взаимоотношения персонала и администрации

134. Взаимоотношения персонала и администрации регулируются Положениями о персонале (статья V) и Правилами о персонале – серия 100 (глава V). Союз персонала представляет всех штатных сотрудников и включает около 400 членов, вносящих членские взносы, что соответствует уровню представленности, примерно равному 85 процентам. Совет персонала является Исполнительным органом Союза. Представители персонала входят в состав ряда совместных консультативных органов по вопросам, связанным с персоналом, таким как назначение на должности и продвижение по службе или рассмотрение жалоб, а также в состав совместных органов по вопросам общего обслуживания.

135. Как руководители, так и представители персонала ЮНИДО положительно оценили качество отношений между сотрудниками и администрацией. Эту оценку частично подтвердили результаты опроса, проведенного ОИГ (см. таблицу 13), хотя, по мнению отдельных работников, для решения проблем персонала необходим подход, в большей степени ориентированный на упреждающие действия. Инспекторы приняли к сведению положительные отзывы об отношениях между представителями персонала и исполнительным руководством. Вместе с тем ими также был зафиксирован ряд замечаний, свидетельствующих о том, что рабочие отношения между линейными руководителями и различными категориями сотрудников могут быть улучшены. Председатель Совета персонала является сопредседателем общих собраний, созываемых Генеральным директором. Эта практика заслуживает положительной оценки, несмотря на то что она пока не послужила для работников стимулом к более активному участию в их проведении. В соответствии с предложениями ряда респондентов, представленными в ходе опросов ОИГ и высказанными в рамках бесед, директоров -управляющих также следует побуждать к участию в этих собраниях.

**Таблица 13. Мнение сотрудников ЮНИДО об отношениях персонала и администрации (процент респондентов)**

	Согласны	В основном согласны	Не определились	В основном не согласны	Не согласны
Я считаю, что представители персонала поддерживают жалобы и претензии сотрудников по поводу их отношений с администрацией на рабочем месте	12,8	30,3	35,5	12,5	8,9
Я считаю, что администрация надлежащим образом привлекает представителей персонала к принятию важных решений, касающихся сотрудников	11,3	24,1	41,9	13,5	9,2

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

136. Лица, заключившие индивидуальные соглашения об услугах, не являются членами Союза персонала. На практике они могут в неофициальном порядке воспользоваться некоторыми услугами, предоставляемыми Советом персонала. Эта схема не предусматривает доступа к услугам, которые предназначены для лиц, вносящих членские взносы, таким как юридические консультации и предложения, касающиеся культурной или коммерческой деятельности. Сведения, полученные от подрядчиков по ИСУ, свидетельствуют о том, что этот вопрос требует внимания. **Учитывая структуру и состав персонала,**

**инспекторы рекомендуют руководству ЮНИДО и представителям персонала проанализировать существующие процедуры и обеспечить подрядчикам по ИСУ надлежащие каналы для передачи информации о проблемах, которые их беспокоят.**

#### *Урегулирование конфликтов*

137. В ЮНИДО нет омбудсмена, который мог бы обеспечить независимое и неформальное урегулирование конфликтов. Существует несколько инструментов для решения проблем персонала на этапе, предшествующем их передаче в формальную систему внутреннего правосудия. Функции основных каналов выполняют Управление людских ресурсов, представители персонала или советник по делам персонала. Инспекторы отметили, что вопрос об урегулировании конфликтов затрагивается в процессе пересмотра Рамочной программы управления людскими ресурсами с целью укрепления превентивного подхода. Это вполне обоснованно, поскольку о проблемах в этой области ОИГ сообщали как штатные сотрудники, так и подрядчики по ИСУ. **В связи с этим инспекторы приветствуют недавнее**

**обнародование общеорганизационной стратегии борьбы с преследованием, дополняющей Кодекс**

этического поведения. Наряду с этим Генеральному директору было бы целесообразно рассмотреть варианты предоставления сотрудникам ЮНИДО услуг омбудсмена, что может предполагать изучение возможности использования совместных или общих механизмов параллельно с другой организацией системы Организации Объединенных Наций в Вене. Наконец, все положения о неформальном урегулировании конфликтов должны быть сведены в единый административный документ, в котором были бы четко определены доступные услуги, соответствующие роли каждой стороны и правила, применяемые к разным категориям персонала. Это также может способствовать повышению недостаточно высокой, по данным опроса ОИГ, осведомленности сотрудников о роли и функциях советника по делам персонала, который является внешним консультантом, назначаемым Организацией (см. таблицу 14).

**Таблица 14. Мнение сотрудников ЮНИДО об урегулировании конфликтов (процент респондентов)**

	Согласны	В основном согласны	Не определились	В основном не согласны	Не согласны
Я считаю, что ЮНИДО обеспечивает персоналу эффективные внутренние механизмы и процедуры для предотвращения и урегулирования конфликтов и претензий на рабочем месте	11,3	25,1	34,9	18,0	10,7
Я считаю, что действующий в ЮНИДО советник по делам персонала обеспечивает возможности для эффективного предотвращения/урегулирования конфликтов в неофициальном порядке	11,6	18,3	52,9	8,3	8,9
Я считаю, что Объединенная апелляционная коллегия обеспечивает эффективный канал для оспаривания административных решений	11,3	23,6	51,7	7,0	6,4

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

138. К числу основных структур, входящих в состав формальной системы правосудия, относятся Объединенный дисциплинарный комитет и Объединенная апелляционная коллегия, учрежденные в соответствии с Правилами о персонале, и администрация ЮНИДО, которую представляет Генеральный директор. Частью этой системы также является Административный трибунал Международной организации труда.

139. Функция Объединенной апелляционной коллегии состоит в рассмотрении жалоб на административные решения, поданных сотрудниками, и информировании о них Генерального директора. Объединенная апелляционная коллегия рассматривает от 5 до 10 апелляционных жалоб в год. Количество дел, доведенных в течение года до Административного трибунала Международной организации труда, обычно было менее пяти. Инспекторы не имели возможности оценить эффективность Объединенной апелляционной коллегии как механизма обжалования, поскольку руководство ЮНИДО по соображениям конфиденциальности не предоставило соответствующей информации о результатах рассмотрения апелляционных жалоб.

## VII. ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ

140. Управление информационно-коммуникационных технологий, существующее в рамках ПВОП, было создано в 2016 году с целью повышения степени интегрированности управления информацией в экономические системы и систему ОПР. В состав Управления также входит гр уппа по агитационно-разъяснительной работе и коммуникации. На момент проведения данного обзора ввиду отсутствия отдельной директорской должности, обусловленного ограниченностью финансовых средств, работой Управления руководил Директор-управляющий Отдела политики и вспомогательного обслуживания программ. **По мнению инспекторов, желательно, чтобы деятельностью Управления руководил**

**директор, обладающий профильными знаниями и выступающий в качестве главного специалиста по вопросам информационных технологий и управления информацией.**

*Управление информационно-коммуникационными технологиями*

141. В ЮНИДО не существует специального общеорганизационного комитета по вопросам информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В процессе реализации ППОО в качестве руководящего органа, учрежденного с целью разработки и внедрения ОПР, выступал специальный совет по проектам. Стратегическое руководство деятельностью в сфере ИКТ обязан осуществлять Исполнительный совет; в круг его ведения входят анализ внедрения ОПР и обеспечен ие стратегического руководства. Краткие отчеты о заседаниях Исполнительного совета за последние три года свидетельствуют о том, что после внедрения системы ОПР Совет при выполнении своих многочисленных обязанностей не уделял ИКТ особого внимания. **Инспекторы предлагают создать**

**общеорганизационную рабочую группу по вопросам ИКТ, подотчетную Исполнительному совету. Она должна гарантировать учет потребностей и приоритетов, связанных с ИКТ, и оказывать Исполнительному совету поддержку в принятии стратегических решений.** Деятельность группы должна охватывать такие вопросы, как общеорганизационная стратегия в отношении ИКТ, расходы на информационные технологии, инвестиционные приоритеты в программе и бюджетах, защита и размещение информации и содействие применению н а оперативном уровне инклюзивного подхода к таким вопросам, как перенос рабочего стола и гармонизация программного обеспечения.

142. Применяемая Стратегия в области информационно -коммуникационных технологий, обнародованная в 2011 году, определяет правила использования ресурсов ИКТ в рамках Организации в целях управления информацией, сохранения конфиденциальности данных и обеспечения безопасности. Подобные документы по вопросам существа рекомендуется обновлять на регулярной основе. Как представляется, это особенно уместно в случае ЮНИДО, учитывая значительные изменения в среде информационных технологий Организации в последние годы, прежде всего в связи с внедрением системы ОПР.

**Инспекторы поддерживают рекомендацию Внешнего ревизора о необходимости издать и использовать всеобъемлющий обновленный официальный документ с учетом текущего состояния**

**технических возможностей, изложив в нем политику ЮНИДО в отношении информационных технологий<sup>56</sup>. В данном документе должны быть указаны основные принципы управления информацией в рамках ЮНИДО.** В связи с этим следует завершить работу над представленным инспекторам проектом стратегии ведения документации, который должен дополнить существующие руководства по вопросам управления документооборотом.

143. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность информационных технологий и управления информацией в рамках ЮНИДО.

### Рекомендация 9

**Генеральному директору следует представить обновленную стратегию в отношении информационных технологий и управления информацией и создать общеорганизационную рабочую группу для оказания Исполнительному совету помощи в организации надзора за осуществлением данной стратегии и обеспечении стратегического руководства в этой области.**

*Система общеорганизационного планирования ресурсов*

144. Система общеорганизационного планирования ресурсов внедрялась в период с 2010 по 2013 год как часть инициативы ППОО по управлению преобразованиями и предполагала более широкий масштаб работ, нежели простой ввод в действие новой системы информационных технологий. Система ОПР

<sup>56</sup> IDB.44/3-PBC.32/3.

позволяет руководителям и сотрудникам осуществлять управленческие и административные процессы с использованием единой системы, доступной в штаб -квартире и в отделениях на местах. Она упрощает управление и административную деятельность в таких областях, как людские ресурсы, командировки, финансы, закупочная деятельность и материально -техническое снабжение. Использование модуля управления портфелями и проектами является весьма инновационным подходом и вносит заметный вклад в управление деятельностью ЮНИДО в режиме реального времени и представление соответствующей отчетности.

145. В 2014 и 2016 годах руководство ЮНИДО провело два опроса для оценки степени удовлетворенности пользователей (штатных сотрудников и консультантов) в штаб -квартире и на местах внедрением системы ОПР. Полученные результаты вселяли оптимизм: общий уровень удовлетворенности в 2016 году составил 68 процентов, увеличившись на 2 процента по сравнению с 2014 годом; аналогичная оценка была подтверждена опросом, проведенным ОИГ. Подобные опросы, охватывающие все подразделения организации, рекомендуется проводить регулярно, не реже чем раз в два года, в целях оказания содействия в определении уровня удовлетворенности и опытности пользователей и выявления областей, требующих совершенствования системы и связанных с ней вспомогательных услуг. Данная практика послужила стимулом к внесению некоторых изменений в указанную систему после ее ввода в

действие в ответ на сообщения пользователей о проблемах с быстродействием и качеством интерфейса. Инспекторы рекомендуют руководству ЮНИДО продолжать эту практику, принимая все возможные меры к тому, чтобы сведения, поступающие по каналам обратной связи, применялись для внесения ощутимых улучшений в интересах пользователей.

146. В 2014 году руководство ЮНИДО представило Совету по промышленному развитию доклад об экономии и повышении эффективности в результате использования системы ОПР, главным образом в сферах административной и закупочной деятельности<sup>57</sup>. Применявшаяся методика предусматривала расчет финансовой стоимости штатных должностей, исключенных из бюджета. Другие преимущества, обеспечиваемые данной системой, не поддавались количественной оценке либо не предполагали наличия базовых показателей и по этой причине были представлены в текстовой форме.

147. Позднее – в 2015 году – Совету было представлено краткое резюме намеченных руководством ЮНИДО усовершенствований. В нем содержались сведения о ресурсах, необходимых для дальнейшего

сокращения оперативных и административных расходов в ряде областей управления и административной деятельности, распределенных по нескольким модулям<sup>58</sup>. Однако финансирование не было предоставлено. Руководство ЮНИДО отметило, что оно разрабатывает инновационные финансовые механизмы привлечения ресурсов для внесения указанных усовершенствований. В 2016 году по линии Фонда крупных капитальных вложений была предоставлена первая сумма в размере 500 тыс. евро на цели создания модулей по вопросам управления контрактной деятельностью и оплатой счетов и нового пакета компенсационных выплат Комиссии по международной гражданской службе. Инспекторы рекомендуют секретариату подготовить конкретные и убедительные экономические обоснования с целью продемонстрировать кратко- и долгосрочные преимущества предлагаемых новых модулей и таким образом заручиться соответствующей поддержкой.

#### *Управление знаниями*

148. В последнее время в сфере управления знаниями был предпринят ряд инициатив, таких как публикация доклада об интеллектуальном капитале и глоссария по вопросам управления и обмена знаниями, однако общеорганизационная стратегия в этой области не была обнародована. Наряду с Управлением информационно -коммуникационных технологий, которое руководит системами и инфраструктурой (система ОПР, OpenText, внутренняя сеть), в бюллетене Генерального директора, посвященном структуре секретариата, перечислен ряд других подразделений, несущих определенную ответственность за управление знаниями.

**149. По мнению инспекторов, руководству ЮНИДО следует взять за основу прошлые инициативы для завершения разработки общеорганизационной стратегии управления знаниями в целях содействия систематическому сбору и распространению информации, в частности для проектов в**

**области технического сотрудничества и в связи с ее исследовательской и нормотворческой деятельностью<sup>59</sup>.** Такая стратегия, которая должна основываться на оценке потребностей в управлении

<sup>57</sup> IDB.42/8: Повышение эффективности в результате осуществления Программы преобразований и организационного обновления: доклад Генерального директора.

<sup>58</sup> IDB.43/9/Add.1: Рамки среднесрочной программы на 2016–2019 годы: добавление к предложению Генерального директора.

<sup>59</sup> См. JIU/REP/2016/10: Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций (рекомендация 1).

знаниями и имеющихся ресурсов, поможет обеспечить ориентиры для руководителей и работников и повысить осведомленность об их функциях и ответственности за определение и защиту специальных знаний, произведенных или полученных в процессе их деятельности. Широкое использование услуг консультантов является еще одной причиной введения практики управления знаниями в качестве средства передачи знаний и институциональной памяти с учетом временных контрактов, заключаемых с консультантами.

150. Модуль по вопросам управления знаниями и взаимодействия системы общеорганизационного планирования ресурсов обеспечивает подходящий инструмент для развития управления знаниями в рамках Организации. **Назначение координатора по вопросам управления знаниями, отвечающего за реализацию указанной стратегии и контроль за информационными ресурсами, может способствовать укреплению культуры управления знаниями и накоплению опыта в рамках всей Организации.**

## VIII. СИСТЕМА НАДЗОРА

151. Управление служб внутреннего надзора и по вопросам этики (ВНЭ) и Канцелярия по независимой оценке и контролю качества (НОК) осуществляют внутренний надзор за деятельностью ЮНИДО. Их работу дополняют Внешний ревизор и Объединенная инспекционная группа, выступая в качестве внешних надзорных механизмов. В рамках данной системы надзора соответствующие роли и обязанности разграничиваются на основании решений государств-членов, политики секретариата и конкретного круга ведения. Руководство ЮНИДО подчеркнуло свою готовность обеспечивать тщательную координацию действий надзорных органов, в частности в отношении планирования работы и обмена информацией, во избежание дублирования и в интересах эффективного использования ресурсов.

### А. Управление служб внутреннего надзора и по вопросам этики

#### *Внутренняя ревизия*

152. Управление служб внутреннего надзора и по вопросам этики входит в состав Канцелярии Генерального директора и выполняет три функции: проведение внутренней ревизии, организация расследований и контроль за соблюдением этических норм. Деятельность Управления регулируется Финансовыми положениями и правилами ЮНИДО<sup>60</sup>, а также его уставом, пересмотренным в 2015 году<sup>61</sup>. Функция по проведению внутренней ревизии предполагает представление Генеральному директору независимых рекомендаций, имеющих объективное подтверждение, с целью повышения эффективности и качества операций ЮНИДО<sup>62</sup>. Бюджет Управления на 2016–2017 годы включал одного директора, двух профессиональных ревизоров, одного профессионального следователя и двух сотрудников категории вспомогательного персонала, однако на момент завершения работы над настоящим докладом в состав ВНЭ входили директор, следователь и два сотрудника категории вспомогательного персонала (в отсутствие профессиональных ревизоров), занимавшиеся, в соответствии с мандатом Управления, всеми видами деятельности ЮНИДО вне зависимости от источника их финансирования (начисленные или добровольные взносы) и места их проведения (штаб-квартира или отделения на местах). В сферу деятельности Управления также входит общее обслуживание других находящихся в Вене организаций, которое обеспечивается силами ЮНИДО. Это предполагает наличие примерно 200 структур, подлежащих ревизии, и финансовой базы, составляющей более 300 млн. евро.

153. Управление использует методику оценки рисков для определения подлежащих ревизии структур, процессов, функций и организационных подразделений, которым ввиду ограниченности ресурсов следует уделить первоочередное внимание при составлении итогового перечня для программы его работы. К числу элементов, рассматриваемых в контексте проведения качественной оценки, относятся стратегические, операционные и финансовые риски, риски, связанные с несоблюдением проводимой политики, риски мошенничества и судебного разбирательства и риски для безопасности и репутации. Учитываются такие элементы риска, как финансовые потоки, субъективная оценка состояния внутреннего контроля, предшествующая работа по обеспечению надежности функционирования, изменение основного состава сотрудников и воздействие внедрения системы ОПР. В соответствии с профессиональными стандартами эта оценка рисков ежегодно уточняется.

154. Согласно имеющейся информации, в период с 2010 года по конец 2016 года Управление подготовило 27 докладов о ревизии. В годовых планах работы, направляемых Генеральному директору, Директор ВНЭ неоднократно указывал, что существующий внутренний потенциал в области людских и финансовых ресурсов может негативно влиять на имеющиеся у Управления возможности для надлежащего охвата областей и структур высокого риска, выявленных в ходе проведенной им оценки рисков. Об этой же проблеме заявил Внешний ревизор<sup>63</sup>. Инспекторы разделяют мнение о том, что Генеральный директор должен принять необходимые меры для укрепления общего потенциала подразделения по проведению внутренней ревизии в целях расширения его охвата выявленных серьезных рисков.

155. Управление придерживается Международных основ профессиональной практики Института внутренних аудиторов и регулярно оценивает качество своей работы посредством самооценки, после чего проводится независимая внешняя проверка. При последнем проведении таких мероприятий в 2014 году было установлено, что действующая в ЮНИДО служба ревизии в целом соответствует профессиональным

<sup>60</sup> Положение 9.1 d) и правило 109.1.15.

<sup>61</sup> UNIDO/DGB/(M).92/Rev.3.

<sup>62</sup> Ibid., para. 4.

<sup>63</sup> IDB.43/3-PBC.31/3, пункт 107.



стандартам и отвечает требованиям ее основных доноров<sup>64</sup>. **Управлению следует рассмотреть возможность дополнения этой практики проведением официального коллегиального обзора в целях более тщательной оценки общего соблюдения профессиональных норм и стандартов при осуществлении данной службой ее основных функций. Это может способствовать укреплению доверия к службе внутренней ревизии со стороны государств -членов.**

*Функциональное звено по вопросам проведения расследований*

156. Деятельность Управления в сфере проведения расследований регулируется его уставом и Руководящими принципами проведения расследований (2012 год)<sup>65</sup>, основанными на передовой практике системы Организации Объединенных Наций и общепринятых стандартах следственной работы, которые изложены в Единых руководящих принципах проведения расследований, утвержденных на четвертой Конференции международных следователей. К числу других важных документов относятся Политика в области информирования о мошенничестве и его предупреждения (2013 год) и Политика в

отношении защиты от преследования за сообщение о ненадлежащем поведении или сотрудничество в ходе ревизий и расследований (2010 год)<sup>66</sup>. В структуре Управления предусмотрена одна должность профессионального следователя.

157. Управление выявляет случаи предполагаемого несоблюдения установленных процедур, противоправных действий, нерационального использования ресурсов и нарушения положений и правил, а также случаи мошенничества либо получает о них соответствующую информацию. Проведя предварительную оценку, Управление определяет, подпадает ли их рассмотрение под его мандат. Большинство дел закрываются либо прекращаются после первой проверки. Комментарии ряда респондентов, полученные в ходе опросов ОИГ, свидетельствовали о том, что, по мнению опрошенных, в связи с заявлениями о противоправных действиях не принимается никаких мер. Лишь половиной респондентов было отмечено, что они спокойно относятся к идее сообщать о факте преследования или дискриминации в их подразделении. **Руководство ЮНИДО должно установить, помогает ли**

**применение новой стратегии, определяющей процедуру сообщения о случаях преследования и проведения расследований в связи с соответствующими заявлениями<sup>67</sup>, изменить сложившиеся представления персонала.** Руководству ЮНИДО необходимо определить конкретные причины такой оценки ситуации. Оно также может рассмотреть шаги по корректировке применяемых в настоящее время руководящих принципов проведения расследований посредством составления более масштабного официального документа по вопросам общеорганизационной политики в этой области.

*Функциональное звено по вопросам этики*

158. Функциональное звено по вопросам этики было введено в действие в марте 2010 года после публикации Кодекса этического поведения<sup>68</sup> и назначения координатора по вопросам этики и подотчетности. Первоначально эту должность занимал штатный сотрудник категории Д -1/М-6, после чего в 2013–2014 годах она была предоставлена пенсионеру на условиях частичной занятости по причине бюджетных ограничений. В феврале 2016 года соответствующие функции были переданы старшему сотруднику по координации (вопросы этики и безопасности) ЮНИДО в качестве дополнительной обязанности, выполняемой по совместительству. В административном плане эта должность была отнесена к Управлению служб внутреннего надзора и по вопросам этики при выделении на программу по вопросам этики ограниченного объема финансирования (13 100 евро). На данный момент основные функциональные звенья Управления по вопросам этики и подотчетности определены в бюллетене Генерального директора, посвященном структуре секретариата. Обязанности старшего сотрудника по координации указаны в его должностной инструкции, предполагающей совмещение функций (обеспечение безопасности и соблюдения этических норм).

159. По всей видимости, существующая схема не обеспечивает удовлетворительных результатов и не отличается эффективностью. В докладе ОИГ за 2010 год указано, что создание должностей двойного назначения с компонентом по вопросам этики является не самым подходящим вариантом действий<sup>69</sup>. Как представляется, в сложившейся ситуации соответствующему должностному лицу сложно выполнять все

<sup>64</sup> Внешняя оценка качества мероприятий Управления служб внутреннего надзора по проведению внутренней ревизии, распространенная путем рассылки межведомственного меморандума 8 апреля 2014 года.

<sup>65</sup> UNIDO/DGAI.19.

<sup>66</sup> UNIDO/DGB/(M).94/Rev.1 и UNIDO/DGB/(M).116, соответственно.

<sup>67</sup> DGB/2016/13: Prohibition, prevention and resolution of harassment, including sexual harassment, discrimination and abuse of authority.

<sup>68</sup> UNIDO/DGB/(M).115.

<sup>69</sup> LU/REP/2010/3: Этика в системе Организации Объединенных Наций.

его роли, определенные в нескольких директивных документах. **Инспекторы призывают Генерального директора пересмотреть существующую систему в целях обеспечения независимости, наглядности и оперативного потенциала для должности сотрудника по вопросам этики. В качестве варианта может быть рассмотрена идея создания объединенного или совместного бюро по вопросам этики с другой организацией системы Организации Объединенных Наций в Вене.** На промежуточном этапе следует установить надлежащий круг ведения в целях уточнения мандата и обязанностей соответствующего должностного лица, касающихся функционального звена по вопросам этики. Этот круг ведения должен быть приведен в соответствие с рекомендациями ОИГ в целях обеспечения независимости порядка подчиненности сотрудника по вопросам этики от исполнительного руководителя и руководящих органов и определения сферы его деятельности и срока полномочий по осуществлению указанных функций.

#### *Результаты надзора и рекомендации*

160. До ноября 2016 года ВНЭ распространяло свои выводы и рекомендации путем составления докладов о ревизии, адресованных Генеральному директору, и направляя их копии руководителям, деятельность которых подвергалась проверке, для принятия мер и Внешнему ревизору. Последние из имеющихся сведений о ходе осуществления рекомендаций по итогам ревизии свидетельствуют о том, что 38 процентов рекомендаций, вынесенных с 2010 года, в частности рекомендации, вынесенные в период 2014–2015 годов, не выполняются. Одной из попыток добиться прогресса в этом направлении стало представление Директором Управления в 2015 и 2016 годах докладов в адрес Исполнительного совета, в которых были отмечены важные рекомендации, ожидающие выполнения, в разбивке по основным областям деятельности Организации, требующим принятия мер.

161. Инспекторы приняли к сведению недавнее решение Совета по промышленному развитию распространять доклады о ревизии и ответы руководства среди государств-членов<sup>70</sup>. Это изменение должно быть отражено в уставе Управления служб внутреннего надзора и по вопросам этики. Руководство ЮНИДО отметило, что данное решение также будет касаться представления ежегодного сводного доклада Управления руководящим органам. Это обеспечит соответствие деятельности ЮНИДО рекомендуемой практике, применяемой в большинстве организаций системы Организации Объединенных Наций. Ежегодный доклад должен включать резюме мероприятий и основных выводов Управления и подробные сведения о планах в отношении ревизии и наиболее серьезных рисках, а также сведения о новых и невыполненных рекомендациях. Такой доклад также обеспечивает возможность высказать замечания по любым вопросам, которые могут влиять на эффективность осуществления внутреннего надзора.

## **В. Канцелярия по независимой оценке и контролю качества**

162. С 2016 года Отдел независимой оценки и Отдел по контролю качества включены в единую структуру. По утверждению руководства ЮНИДО, заполнив шестой вопросник ОИГ, это сделано с целью «объединения двух взаимодополняющих, но не связанных друг с другом аналитических подразделений, поддерживающих постоянное совершенствование методов работы, обеспечение подотчетности, обучение и систему управления, основанного на конкретных результатах». Тем не менее данная организационная схема вызвала озабоченность у специалистов и представителей отдельных государств-членов в связи с тем, что эти подразделения действуют на разных этапах осуществления программных мероприятий, а их объединение может негативным образом повлиять на независимость и объективность соответствующего процесса.

#### *Функциональное звено по независимой оценке*

163. Текущая политика ЮНИДО в области оценки была обнародована в 2015 году<sup>71</sup>. Она согласуется с нормами и стандартами оценки в системе Организации Объединенных Наций и, в числе прочего, определяет виды проводимых оценок, внутриорганизационные роли и обязанности, принципы оценки, процесс управления оценкой и механизмы контроля. Отдел независимой оценки осуществляет тематическую и страновую оценку, а также оценку проектов, в случае если их номинальная стоимость превышает 1 млн. долл. США либо если институциональные соглашения с партнерами требуют проведения оценки. В недавнем прошлом уровень зрелости функционального звена ЮНИДО по

<sup>70</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.3: Создание эффективной и функционально и оперативно независимой Группы внутреннего надзора.

<sup>71</sup> UNIDO/DGB/(M).98/Rev.1.

проведению оценки был положительно оценен во внешнем коллегиальном обзоре (2010 год)<sup>72</sup> и в докладе ОИГ о функции оценки в системе Организации Объединенных Наций за 2014 год<sup>73</sup>.

164. Что касается людских и финансовых ресурсов, то с 2010 года ситуация практически не менялась. Тем не менее, хотя объем ресурсов остался на прежнем уровне, масштабы деятельности Организации и ее портфель проектов значительно расширились, что подразумевает необходимость в проведении оценок, учитывающих большее количество аспектов. В связи с уменьшением соотношения количества ресурсов и объема работ организация мероприятий по проведению оценки стала сложной задачей. **Инспекторы**

**считают, что предоставление достаточных ресурсов на цели проведения независимых тематических и страновых оценок и необходимой оценки проектов играет важную роль в деле дальнейшего содействия формированию культуры оценки в рамках ЮНИДО и обеспечения надлежащего принятия решений и управления знаниями.** В этом отношении следует отметить, что Совет по промышленному развитию неоднократно заявлял о поддержке функционального подразделения по проведению оценки и использовании результатов оценки в рамках принятия управленческих решений и стратегического планирования.

165. Распространение докладов об оценке зависит от их сферы охвата и основных вопросов, которые в них рассматриваются: результаты стратегической оценки передаются исполнительному руководству, а оценки проектов – руководителям проектов. Было отмечено, что руководство ЮНИДО достаточно восприимчиво к выводам и рекомендациям, сформулированным по итогам оценки. Показатели принятия и выполнения рекомендаций отслеживаются Канцелярией по независимой оценке и контролю качества. Сравнительный анализ, охватывающий период 2012–2015 годов, продемонстрировал высокий показатель количества ответов, представленных руководителями в течение года, когда их представление является обязательным, и высокий показатель принятия рекомендаций, в то время как показатели, связанные с их выполнением, оставались на более низком уровне.

166. В целом инспекторы отметили высокий уровень транспарентности выводов и рекомендаций, сформулированных по результатам оценки. Отдел независимой оценки дважды в год представляет доклад о деятельности в области оценки в соответствии с решением, принятым в 2004 году Советом по промышленному развитию, который подтвердил важное значение получения государствами -членами

объективной и достоверной информации об осуществлении программ ЮНИДО на страновом уровне на основе независимых оценок<sup>74</sup>. Дополнением к этому докладу служит документ зала заседаний, в котором представлены более подробные сведения о сделанных выводах и накопленном опыте. В соответствии с политикой в области оценки члены Совета комментируют данный доклад и могут по своему усмотрению выступить с предложением о проведении специальной оценки конкретных проектов и программ и тематических областей. Наряду с этим Отдел независимой оценки дважды в год проводит с делегатами брифинг по вопросам проведения тематической и страновой оценки. Информация о политике в области оценки, программа работы Канцелярии и доклады об оценке размещаются на специальном веб-сайте для общего пользования, что является примером надлежащей практики.

#### *Самооценка*

167. В то время как проекты, номинальная стоимость которых превышает 1 млн. долл. США, подлежат обязательной независимой оценке, в теории на менее масштабные проекты распространяется процедура самооценки<sup>75</sup>. Финансировать и проводить такую самооценку обязаны руководители программ и проектов

и их линейные руководители. Для оказания им поддержки Отдел независимой оценки подготовил ряд руководящих документов; при этом, однако, он не имеет возможности тщательно следить за проведением самооценки. По признанию руководства ЮНИДО, эта практика применяется нерегулярно, поскольку проведение самооценки остро конкурирует с другими приоритетами руководителей проектов, которые в большинстве случаев относятся к ее проведению как к завершающей работу формальной процедуре. Вместе с тем при подготовке настоящего обзора несколько руководителей проектов отметили, что им удалось с пользой использовать самооценку в процессе взаимодействия с донорами для обеспечения дальнейшей поддержки существующих либо ввода в действие новых проектов на основе демонстрации успешных результатов. Инспекторы считают, что предоставление более весомой материально-технической

и финансовой поддержки для проведения самооценки будет способствовать укреплению имеющегося у ЮНИДО потенциала для демонстрации результатов ее проектов и проделанной работы.

<sup>72</sup>Peer Review of the Evaluation Function of UNIDO (2010).

<sup>73</sup>JU/REP/2014/6: Анализ функции оценки в системе Организации Объединенных Наций.

<sup>74</sup>Решение Совета IDB.29/Dec.7: Деятельность Группы оценки.

<sup>75</sup>Существуют специальные положения в отношении проектов, осуществляемых по линии Глобального экологического фонда.

### **С. Независимый консультативный комитет по ревизии**

168. Предложение об учреждении консультативного комитета по ревизии высказывалось несколькими сменявшими друг друга внешними ревизорами с 2003 года. ОИГ также заявляла о необходимости создания такого комитета как важном требовании к организациям системы Организации Объединенных Наций, касающемся управления и надзора. В связи с этим инспекторы приветствуют принятое в ноябре 2016 года решение Совета по промышленному развитию об учреждении Независимого консультативного комитета

по ревизии в качестве механизма укрепления системы надзора ЮНИДО и системы взаимодействия между Управлением служб внутреннего надзора и руководящими органами<sup>76</sup>. Круг ведения Комитета соответствует кругу ведения аналогичных органов системы Организации Объединенных Наций и предполагает, что главная задача Комитета заключается в оказании руководящим органам помощи в выполнении их мандата по надзору за управлением Организацией. Комитет также может способствовать укреплению доверия к осуществляемой секретариатом деятельности по обеспечению внутреннего надзора и методам управления в целом.

### **Д. Внешний ревизор**

169. Внешний ревизор назначается Генеральной конференцией. Положения о внешней ревизии сформулированы в статье XI Финансовых положений и правил Организации; дополнительные положения, касающиеся круга ведения Внешнего ревизора, были включены в приложение к указанному документу в 2006 году<sup>77</sup>. Внешний ревизор осуществляет независимый надзор и уполномочен по своему усмотрению проводить ревизию счетов Организации, включая все целевые фонды и специальные счета, и высказывать замечания относительно экономичности, действенности и эффективности финансовых процедур, системы отчетности, средств внутреннего финансового контроля и руководства и управления Организацией в целом.

170. Внешний ревизор занимает соответствующую должность в течение срока, устанавливаемого Генеральной конференцией, который обычно составляет два года, и может назначаться на несколько сроков. С 2014 года соответствующие функции выполняет Федеральная счетная палата Германии. В двух случаях Внешний ревизор занимал эту должность в течение четырех сроков (восемь лет). Инспекторы согласны с идеей о том, что периодическая ротация повышает степень независимости Внешнего ревизора и обеспечивает разнообразие опыта, что приносит пользу любой организации, как отмечено в докладе ОИГ о функции аудита в системе Организации Объединенных Наций за 2010 год<sup>78</sup>.

171. Доклады Внешнего ревизора наряду с проверенными финансовыми ведомостями распространяются среди всех руководящих органов. Они передаются через Комитет по программным и бюджетным вопросам Совету по промышленному развитию, который, в свою очередь, направляет их Генеральной конференции, дополнив необходимыми комментариями. Совет неоднократно признавал вклад Внешнего ревизора в совершенствование управления, проведения операций и деятельности ЮНИДО<sup>79</sup>. Руководство ЮНИДО назвало сотрудничество с Внешним ревизором «беспроблемным» в том, что касается предельных сроков, порядка подчиненности и методов контроля.

172. Внешний ревизор с 2010 года выносит заключения без оговорок в отношении финансовых ведомостей ЮНИДО. Такие заключения сопровождаются подробными отчетами, содержащими замечания по конкретным вопросам, которые заслуживают внимания. В последние годы Внешний ревизор акцентировал внимание на рисках, связанных с увеличением доли добровольных взносов, отсутствием необходимого штата для выполнения надзорных функций, распределением общих служб среди базирующихся в Вене организаций и рядом проблем, касающихся системы представления отчетности об ОПП.

### **Е. Объединенная инспекционная группа**

173. ОИГ осуществляла независимый внешний надзор за деятельностью ЮНИДО, уделяя особое внимание общесистемным вопросам, с 1986 года, когда Совет по промышленному развитию признал

<sup>76</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.4: Учреждение Независимого консультативного комитета по ревизии.

<sup>77</sup> DGB.74/Rev.2.

<sup>78</sup> ЛУ/REP/2010/5: Функция аудита в системе Организации Объединенных Наций.

<sup>79</sup> См., например, решение Совета IDB.44/Dec.3.

статут ОИГ<sup>80</sup>. В 2001 году, основываясь на руководящих принципах, утвержденных Генеральной Ассамблеей в 1999 году<sup>81</sup>, Совет одобрил экспериментальную схему контроля за осуществлением рекомендаций ОИГ<sup>82</sup>. На протяжении многих лет это обеспечивало надлежащее рассмотрение докладов и рекомендаций, представляемых одновременно с замечаниями руководства ЮНИДО. С 2013 года секретариат ЮНИДО пользуется онлайн-системой ОИГ для представления докладов о принятии и выполнении соответствующих рекомендаций.

174. Благодаря этому руководство ЮНИДО смогло доложить о принятии в период 2013–2015 годов более 85 процентов рекомендаций ОИГ. Уровень выполнения принятых рекомендаций достигал почти 60 процентов, а 34 процента оставшихся рекомендаций, согласно представленным сведениям, находились в стадии выполнения<sup>83</sup>. Эти данные были подтверждены в 2016 году в письме ОИГ руководству, в котором было рассмотрено сотрудничество с ЮНИДО по указанному вопросу<sup>84</sup>. В этом письме отмечалось, что показатели принятия и выполнения ЮНИДО рекомендаций ОИГ превышают средние показатели участвующих организаций.

175. Вместе с тем правило об ограничении количества страниц в официальной документации, введенное на сорок второй сессии Совета в 2014 году, оказало негативное влияние на качество отчетности по вопросам, касающимся ОИГ. Доклад Генерального директора о деятельности ОИГ больше не включает резюме выводов и рекомендаций ОИГ или сделанных по их поводу замечаний руководства ЮНИДО. Вместо этого делегатам предлагается посетить веб-сайт ОИГ и воспользоваться онлайн-системой отслеживания для получения соответствующих сведений. Данная процедура требует предварительной регистрации посредством обращения к координатору по вопросам деятельности ОИГ в секретариате ЮНИДО. Эти дополнительные процедурные меры могут негативно сказываться на способности государств-членов эффективно выполнять их обязанности по надзору. После направления Группой вышеупомянутого письма руководству секретариат ЮНИДО сообщил, что он пересмотрел порядок подготовки адресованной Совету отчетной документации, с тем чтобы обеспечить, начиная с его сорок пятой сессии, представление государствам-членам замечаний руководства.

176. Еще одна сфера, в которой возможно внесение усовершенствований, связана с порядком рассмотрения докладов ОИГ Советом по промышленному развитию. **Инспекторы призывают Совет четко указывать в его решениях, принимает ли он рекомендации ОИГ, и давать секретариату инструкции по их выполнению. Это обеспечит соответствие деятельности ЮНИДО положениям статута ОИГ и соответствующим резолюциям Генеральной Ассамблеи.**

<sup>80</sup> Решение Совета IDB.1/Dec.22: UNIDO participation in the Joint Inspection Unit.

<sup>81</sup> Резолюция 54/16 Генеральной Ассамблеи и документ A/52/34.

<sup>82</sup> IDB.24/18 и решение Совета IDB.24/Dec.11: Деятельность Объединенной инспекционной группы.

<sup>83</sup> IDB.44/14: Доклад Генерального директора о деятельности Объединенной инспекционной группы.

<sup>84</sup> JIU/ML/2016/15: Review of acceptance and implementation of JIU recommendations by UNIDO.

## IX. ПРИСУТСТВИЕ НА МЕСТАХ

177. После учреждения ЮНИДО в 1967 году ее присутствие на местах претерпевало изменения. В течение прошедших лет Организация использовала разные методы развертывания персонала, начав с создания должностей старших выездных консультантов по вопросам промышленного развития и страновых директоров, которые действовали в сотрудничестве с представителями -резидентами ПРООН. С 1998 года ЮНИДО финансировала свои отделения на местах из регулярно го и оперативного бюджетов (более 10 млн. евро в 2016–2017 годах). В ряде случаев финансирование также обеспечивается за счет соглашений о совместном покрытии расходов либо взносов принимающих правительств или других бенефициаров. В конце концов присутствие на местах расширилось, охватив сеть региональных и страновых отделений, а также бюро ЮНИДО, включенные в состав отделений ПРООН (в рамках соглашения о сотрудничестве, действие которого было прекращено в 2010 году), и координаторов ЮНИДО. Настоящий обзор проводился в период поэтапного осуществления масштабной реструктуризации сети отделений на местах. В связи с указанными структурными преобразованиями, происходившими во время завершения работы над докладом, инспекторы провели общий обзор присутствия на местах, ориентируясь на его перспективы.

### *Нормативно-правовая основа*

178. Генеральная конференция и Совет по промышленному развитию приняли ряд резолюций и решений о присутствии на местах, касающихся аспектов практического использования данной сети. Цели присутствия ЮНИДО на местах определены в пункте 106 РССП (2016–2019 годы): «Сеть отделений на местах и региональные программы позволяют обеспечить согласованное предоставление услуг ЮНИДО на уровне отдельных стран и регионов в контексте тематической рамочной программы по обеспечению всеобъемлющего устойчивого промышленного развития, а также эффективно реагировать на разнообразные специфические потребности государств -членов в этой области. В рамках деятельности на местах ЮНИДО поддерживает тесные контакты со всем и заинтересованными участниками, включая международные организации, местные донорские организации, региональные организации экономического сотрудничества и частные структуры национального и регионального уровней, и старается укрепить свою репутацию надежного партнера в вопросах развития».

179. Представляя свои ответы в рамках опроса, проведенного ОИГ, члены Совета высказывали разные мнения по поводу ясности мандата и эффективности присутствия на местах (см. таблицу 15). Аналогичные расхождения во мнениях обнаружились и в ходе бесед. Это говорит о том, что членам Совета, возможно, следует пересмотреть данный вопрос со стратегической точки зрения и изменить общий подход к присутствию ЮНИДО на местах. Анализ официальной документации свидетельствует о том, что акцент делается на оперативных вопросах (бюджетные ограничения и местонахождение отделений), а не на том, каким образом присутствие на местах способствует решению общих задач Организации.

**Таблица 15. Мнение членов Совета по промышленному развитию о присутствии на местах (процент респондентов)**

	Да, в значительной степени	Да, в некоторой степени	Не определились	В недостаточной степени	Нет
Можно ли сказать, что мандаты, касающиеся присутствия ЮНИДО на местах, четко определены руководящими органами?	28,5	33,5	14	24	0
Обеспечивает ли присутствие ЮНИДО на местах эффективное выполнение соответствующих мандатов?	4,7	47,5	23,9	23,9	0

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос членов Совета по промышленному развитию (2016 год).

180. Инспекторы считают, что Организации было бы полезно принять комплексную концепцию ее присутствия на местах в свете задач, возникающих в связи с осуществлением Повестки дня на период до 2030 года. Государствам-членам следует определить критерии для оценки эффективности присутствия на местах в плане продвижения к согласованным целям. Эти ориентиры помогут улучшить конфигурацию сети отделений на местах и оценить финансовые ресурсы, необходимые для реализации указанной концепции. Они также будут полезны секретариату при управлении работой сети отделений на местах.

181. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность присутствия ЮНИДО на местах.

#### Рекомендация 10

**Генеральной конференции предлагается принять комплексную концепцию присутствия ЮНИДО на местах в качестве неотъемлемой составляющей роли Организации в осуществлении Повестки дня на период до 2030 года, включая набор критериев для оценки ее эффективности.**

#### *Сеть отделений на местах*

182. Когда работа над настоящим обзором ОИГ только начиналась, сеть отделений на местах состояла из девяти региональных отделений, 21 странового отделения и 17 бюро и координационных центров ЮНИДО. Ввиду ограниченности бюджета в 2015 году Генеральный директор представил Генеральной конференции план действий в отношении политики на местах с целью рационализации данной сети<sup>85</sup>, а в 2016 году направил доклад о реализации этого плана Совету по промышленному развитию<sup>86</sup>. Совет признал корректировки, внесенные в структуру сети отделений на местах после резкого сокращения бюджетных средств примерно на 4,6 млн. евро<sup>87</sup>. Данная деятельность по внесению усовершенствований усугубила ситуацию, связанную с постепенным уменьшением потенциала штаб-квартиры для поддержки отделений на местах, которое началось в 2005 году. С учетом последних организационных преобразований (см. таблицу 16) структура присутствия на местах предполагает наличие отделений трех видов: центральных региональных отделений (региональных хабов), возглавляемых директором (5), региональных отделений, возглавляемых старшим международным сотрудником категории специалистов (4), и страновых отделений, действующих под руководством старших международных (10) или национальных (28) сотрудников. Страновые отделения заменили бюро ЮНИДО, однако пять координационных центров по-прежнему существуют. Общее количество действующих на местах учреждений ЮНИДО, равное 47, не изменилось. ЮНИДО также обеспечивает функционирование отделений связи в Брюсселе, Женеве и Нью-Йорке, формально не являющихся частью системы присутствия на местах.

**Таблица 16. Структура присутствия ЮНИДО на местах (2016 год)**

	Африка	Арабский регион	Азиатско-Тихоокеанский регион	Европа и Центральная Азия	Латинская Америка и Карибский бассейн
Центральные региональные отделения	2	1	1	–	1
Региональные отделения	1	–	2	–	1
Страновые отделения	16	6	9	2	5

*Источник:* Информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

183. Как отмечается в докладе Генерального директора, процесс реструктуризации будет «и далее поддерживать программные мероприятия, которые ЮНИДО осуществляет в соответствующих странах, и ... структурные или кадровые изменения никоим образом не приведут к уменьшению объема взаимоотношений с основными заинтересованными сторонами»<sup>88</sup>. Предполагается, что число охваченных стран не изменится, несмотря на необходимые изменения механизмов обеспечения их охвата. Тем не менее достичь этой цели, по всей видимости, будет весьма непросто. Некоторые отделения ЮНИДО уже работают в условиях крайне ограниченных возможностей и ресурсов; в соответствии с планом действий ряд международных сотрудников, действующих на местах, будет заменен национальными сотрудниками, которые возьмут на себя задачу по управлению страновыми отделениями. Инспекторы считают, что дальнейшие сокращения бюджета, выделяемого на обеспечение присутствия на местах, могут не согласовываться с поддержанием работы эффективной сети, способной представлять интересы ЮНИДО и содействовать осуществлению ее повестки дня на местном уровне.

<sup>85</sup> GC.16/6: Политика и сеть ЮНИДО на местах: план действий, предложенный Генеральным директором.

<sup>86</sup> IDB.44/7-PBC.32/7: Реализация плана действий в отношении политики на местах: доклад Генерального директора.

<sup>87</sup> Решение Совета IDB.44/Dec.11: Политика и сеть ЮНИДО на местах.

<sup>88</sup> IDB.44/7-PBC.32/7, пункт 4.

184. В опубликованном в 2016 году бюллетене Генерального директора о структуре секретариата дается общее описание ролей и обязанностей региональных и страновых отделений в рамках модернизированной сети и механизмов их взаимодействия со штаб -квартирой. В число их функций, отличающихся широтой и разнообразием, входят: представление интересов, анализ национальных приоритетов в области развития, составление программ и проектов, мобилизация ресурсов, представление отчетности и проведение информационно-разъяснительной работы. **Руководству ЮНИДО следует использовать реорганизацию**

**сети как возможность определить или скорректировать круг ведения каждой из структур, входящих в сеть отделений на местах, с целью дополнить существующие годовые планы работы. Круг ведения должен учитывать региональные или национальные условия работы отделения и быть связанным с соответствующими мероприятиями ЮНИДО.** Должен быть сделан акцент на первоочередных задачах в соответствии с выделенными ресурсами. По мнению инспекторов, масштаб и количество текущих и предполагаемых операций в соответствующих регионах и странах должны служить ориентирами для принятия решений о создании или сохранении конкретного представительства.

185. Важным компонентом обновленного круга ведения должна стать демонстрация того, каким образом каждое отделение способствует выполнению мандата представительства на местах. Члены Совета по промышленному развитию, участвовавшие в опросе ОИГ, оценили текущее качество работы отделений на местах как среднее (50 процентов респондентов) или выше среднего (30 процентов). В ходе бесед и в замечаниях, сделанных в рамках опроса, представители государств -членов давали самые разные оценки качества работы структур, входящих в сеть отделений на местах. По -видимому, их больше всего заботило качество проектов в сфере технического сотрудничества, осуществляемых в соответствующих странах, за реализацию которых отвечает не только отделение на местах, поскольку полномочия по управлению проектами сосредоточены в руках руководителей программ в штаб -квартире. Инспекторы считают, что наличие у отделений на местах четкого круга ведения может помочь более точно оценить и продемонстрировать качество работы отдельных структур с учетом установленных приоритетов. Это

согласуется с замечанием Совета, подчеркнувшего необходимость контроля за рабочей нагрузкой и результативностью работы отдельных отделений на местах после реструктуризации<sup>89</sup>.

#### *Координация*

186. В ходе бесед руководители и представители отделений на местах признали, что задача по обеспечению тесных и эффективных отношений между Отделом разработки программ и технического сотрудничества и представительствами на местах до сих пор не решена. Положение отделений на местах и отделов, отвечающих за координацию их действий, в общей организационной структуре с течением времени изменилось, что предполагало переключение с технического сотрудничества на поддержание внешних связей. С 2016 года отделения на местах входят в административную структуру Управления региональных программ и представительства на местах. Управление состоит из пяти региональных отделов, контролирующих сеть отделений на местах в Африке, Арабском и Азиатско -Тихоокеанском регионах, Европе и Центральной Азии и в Латинской Америке и Карибском бассейне. Эти отделы отвечают за определение региональных стратегий и программных приоритетов, с тем чтобы гарантировать соответствие услуг ЮНИДО конкретным потребностям и требованиям государств-членов. Региональные отделы выступают в качестве главного канала связи с сетью отделений на местах.

187. Некоторые замечания, сделанные во время проведения обзора, свидетельствовали о том, что координацию действий руководителей проектов ПТ С, Управления региональных программ и представительства на местах и сотрудников отделений на местах как в сфере их постоянной деятельности, так и в сфере обмена информацией необходимо улучшить. Совет по промышленному развитию обратился

к Генеральному директору с просьбой разъяснить роль отделений на местах в области технического сотрудничества и мобилизации средств<sup>90</sup>. Полученная от персонала информация позволила оценить

координацию действий на рабочем уровне и предложить возможности для улучшения ситуации (с м. таблицу 17). Ранее сообщалось, что ежегодное совещание представителей отделений на местах, проводившееся в штаб-квартире, способствовало повышению согласованности действий, однако данная практика была прекращена. Секретариат ЮНИДО сообщил о недавнем возобновлении работы базовых механизмов координации действий и обмена информацией с использованием новых технологий и о намерении проводить каждые полгода глобальную телеконференцию с отделениями на местах.

<sup>89</sup>Решение Совета IDB.44/Dec.11.

<sup>90</sup>Там же.



**Таблица 17. Ответы сотрудников ЮНИДО на вопрос об обеспечении достаточного уровня координации между штаб-квартирой и отделениями на местах (процент респондентов)**

	Согласны	В основном согласны	Не определились	В основном не согласны	Не согласны
Весь персонал	8,4	20,7	34,1	23,6	13,2
Персонал штаб-квартиры	6,7	20,5	38,2	22,3	12,3
Персонал отделений на местах	15,3	21,6	16,9	29,3	16,9

*Источник:* Проведенный ОИГ опрос сотрудников ЮНИДО (2016 год).

188. По мнению инспекторов, реструктуризация сети отделений на местах позволяет создать условия, способствующие применению более скоординированного подхода к организационной деятельности и мероприятиям, осуществляемым сетью отделений на местах. Такой подход должен предусматривать налаживание и поддержание связей с донорами и национальными властями и обмен информацией между соответствующими организационными подразделениями. Он также обеспечивает возможность для подготовки обновленного варианта руководства, предназначенного для отделений на местах, в котором будет отражена сложившаяся после реструктуризации 2016 года ситуация, и пересмотра инструментов для делегирования полномочий представителям отделений на местах.

*Независимая оценка сети отделений на местах*

189. Руководство ЮНИДО контролирует свое присутствие на местах с помощью регулярных докладов, которые Генеральный директор представляет руководящим органам. В 2011–2012 годах была проведена комплексная независимая оценка<sup>91</sup>, а в 2010 году была разработана общая система оценки отделений на местах, предназначенная для использования при проведении оценок странового уровня<sup>92</sup>. ВНЭ ежегодно проводит несколько проверок отделений на местах. Инспекторы считают, что после завершения этапа реструктуризации следует провести независимую оценку сети отделений на местах с целью анализа достигнутых результатов. В частности, данная оценка должна обеспечить информацию о соответствии новой структуры и выделяемых для ее работы ресурсов роли и функциям, указанным Генеральным директором: а) эффективное взаимодействие с правительствами, местными партнерами и заинтересованными сторонами; б) эффективное участие в мероприятиях системы Организации Объединенных Наций; в) плавное осуществление мероприятий в области технического сотрудничества; и д) презентация сравнительных преимуществ ЮНИДО на страновом и региональном уровнях<sup>93</sup>.

**В связи с**

**этим инспекторы рекомендуют провести независимую оценку роли и эффективности сети отделений на местах в процессе достижения целей, сформулированных в плане действий в отношении политики на местах, и представить ее Совету по промышленному развитию на его сорок восьмой сессии в 2020 году.**

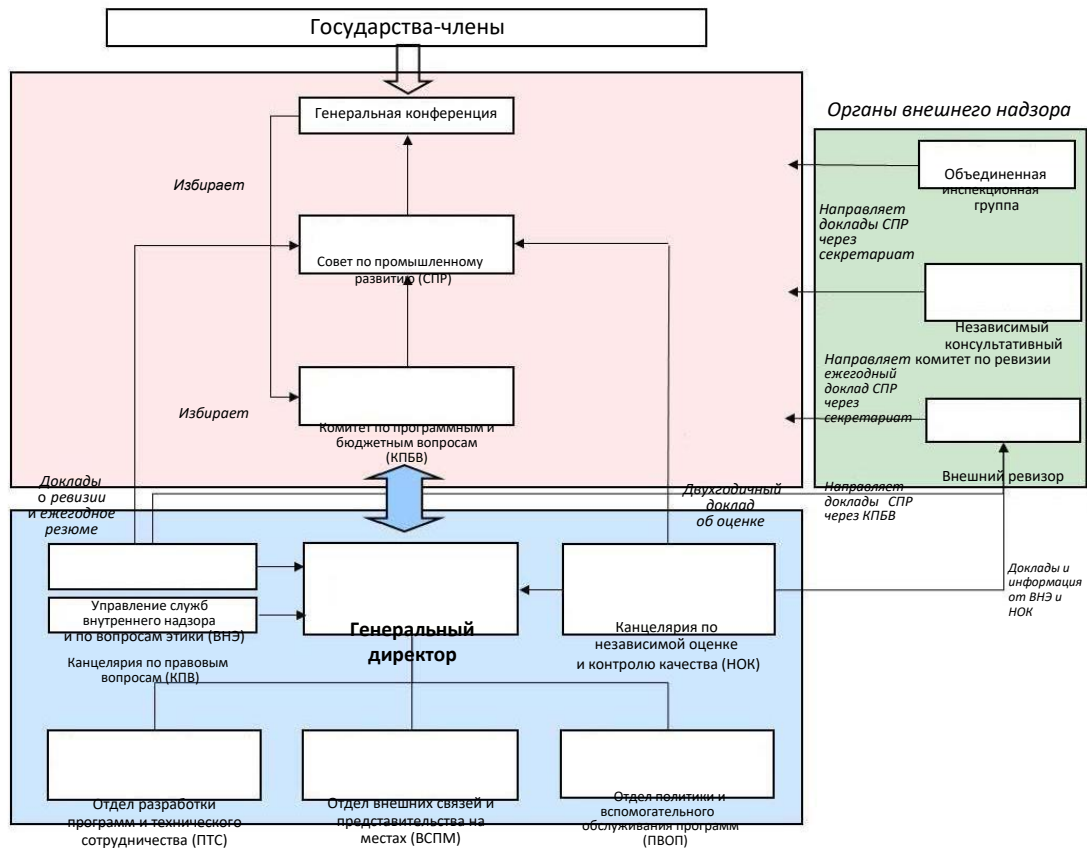
<sup>91</sup> Independent Thematic Evaluation: UNIDO Field Office Performance (ODG/EVA/11/R.66).

<sup>92</sup> Ibid., annex B.

<sup>93</sup> IDB.44/7-PBC.32/7, пункт 5.

## Приложение I. Управление

### А. Система управления



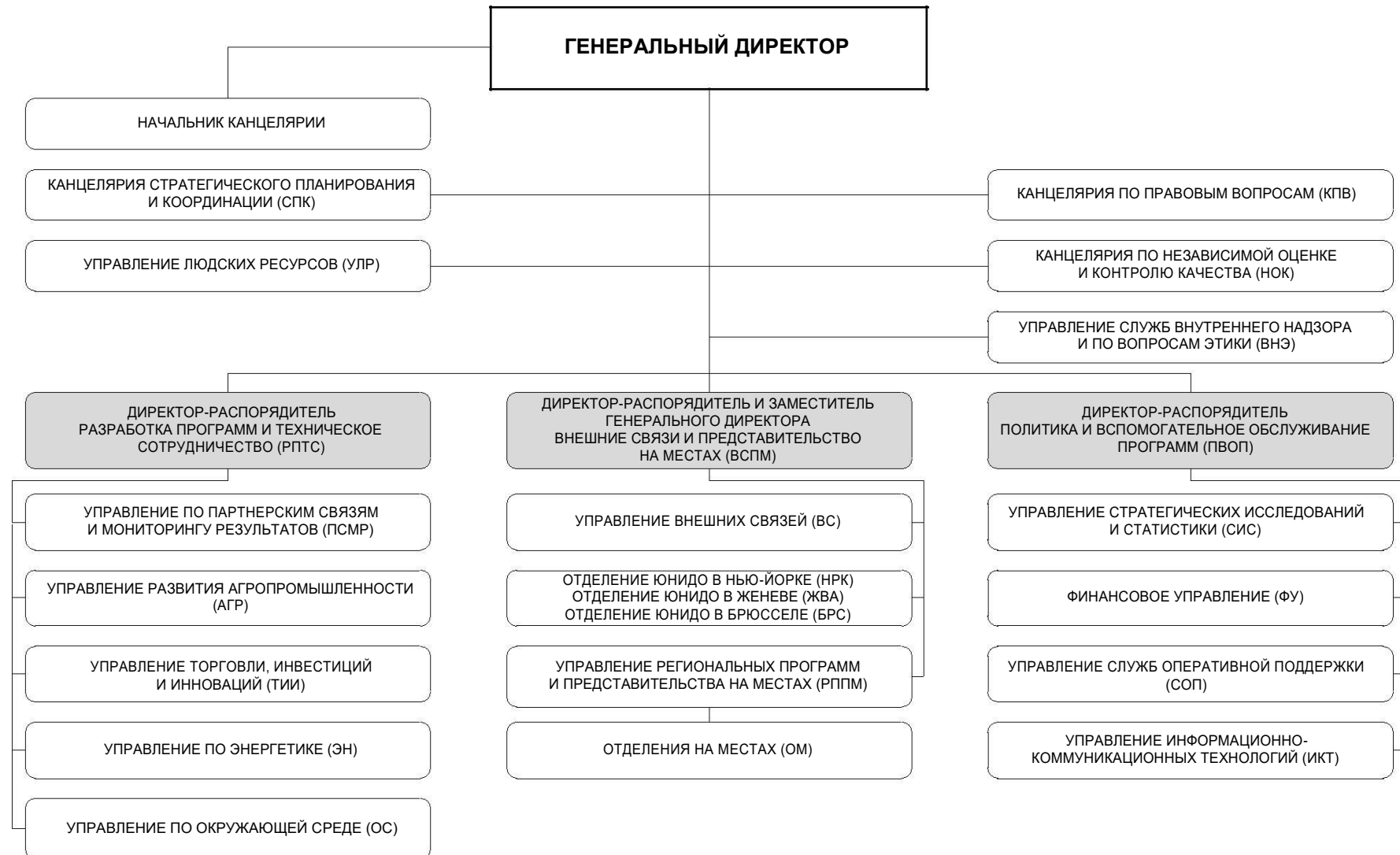
Источник: Подготовлено на основе Системы внутреннего контроля ЮНИДО.

### В. Обзор документации руководящих органов ЮНИДО

Руководящий орган	Год	Количество сессий	Количество дней	Количество документов	Количество страниц	Количество документов зала заседаний	Количество страниц документов зала заседаний
Генеральная конференция	2015	1	4	24	178	6	36
	2011	1	5	37	320	6	73
Совет по промышленному развитию	2015	1	2	25	203	6	91
	2011	1	3	36	563	7	101
Комитет по программным и бюджетным вопросам	2015	1	3	19	229	8	108
	2011	1	3	23	229	7	137

Источник: Информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

## Приложение II. Организационная структура ЮНИДО (2016 год)



### Приложение III. Финансовые данные

#### А. Динамика ресурсов ЮНИДО в период с 2000–2001 по 2016–2017 годы

Двухгодичный период	Регулярный бюджет (млн. евро)	Оперативный бюджет (млн. евро)	Регулярный и оперативный бюджеты (млн. евро)	Добровольные взносы (млн. долл. США)
2000–2001	130,6	28,3	158,9	154,3
2002–2003	137,9	22,4	160,3	175,5
2004–2005	145	21,8	166,8	234,3
2006–2007	154	20,2	174,2	246,6
2008–2009	159,6	22,1	181,7	281,4
2010–2011	161,8	22,8	184,6	420,4
2012–2013	157,9	28,9	186,8	330,9
2014–2015	147,3	32,8	180,1	384,4
2016–2017	138,9	34,1	173	420 (прогнозный показатель)

Источник: Документы по программе и бюджетам и информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

#### В. Баланс тематических целевых фондов и специальных счетов по состоянию на декабрь 2016 года

Целевой фонд партнерства (счет в евро)	17 778
Целевой счет партнерства (счет в долл. США)	4 025 106
Целевой фонд по наращиванию потенциала, связанного с торговлей (счет в евро)	869 644
Целевой фонд для содействия повышению продовольственной безопасности на основе развития агропредпринимательства и агропромышленности (счет в евро)	537 000
Целевой фонд по возобновляемым источникам энергии для осуществления производственной деятельности (счет в евро)	36 311
Целевой фонд для обеспечения занятости молодежи (счет в евро)	23 134
Целевой фонд для Латинской Америки и Карибского бассейна (счет в евро)	92 869
Специальный счет добровольных взносов на основные виды деятельности (счет в евро)	9 385
Фонд крупных капитальных вложений (счет в евро)	810 211

Источник: Подготовлено на основе информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

**Приложение IV. Людские ресурсы**  
**А. Информация о гендерном балансе (2010 и 2016 годы)**

Категория	2010 год					2016 год				
	Ж	%	М	%	Всего	Ж	%	М	%	Всего
ГД	–	0,0	1	100,0	1	–	0,0	1	100,0	1
Д-2	1	16,7	5	83,3	6	1	33,3	2	66,7	3
Д-1	9	25,0	27	75,0	36	3	16,7	15	83,3	18
	10	23,3	33	76,7	43	4	18,2	18	81,8	22
С-5	11	15,5	60	84,5	71	15	24,6	46	75,4	61
С-4	16	24,6	49	75,4	65	24	35,8	43	64,2	67
С-3	28	38,9	44	61,1	72	22	42,3	30	57,7	52
С-2	9	60,0	6	40,0	15	1	20,0	4	80,0	5
С-1	7	63,6	4	36,4	11	–	–	–	–	–
	71	30,3	163	69,7	234	62	33,5	123	66,5	185
Неосновной персонал (М)	–	–	–	–	–	12	42,9	28	70,0	40
Национальные сотрудники категории специалистов (НС)	9	26,5	25	73,5	34	12	27,9	31	72,1	43
Сотрудники категории общего обслуживания (ОО)	219	54,9	180	45,1	399	180	51,7	168	48,3	348
Общее число штатных сотрудников	309	43,5	401	56,5	710	270	42,3	368	57,7	638
Подрядчики по ИСУ, набранные на международной основе	430	30,5	976	69,5	1 406	276	31,0	605	69,0	881
Подрядчики по ИСУ, набранные на местной основе	364	27,1	1 032	73,9	1 396	620	37,0	1 070	63,0	1 690
Общее число подрядчиков по ИСУ	794		2 008		2 802	896	35,0	1 675	65,0	2 571

Источник: Подготовлено на основе ежегодных докладов Генерального директора и информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

**В. Расходы, связанные с индивидуальными соглашениями об услугах (в евро)**

<b>Контракты, финансируемые из регулярного и оперативного бюджетов</b>	<b>2014 год</b>	<b>2016 год</b>
Отдел разработки программ и технического сотрудничества	900 043	402 543
Отдел политики и вспомогательного обслуживания программ	586 746	469 211
Отдел внешних связей и представительства на местах	377 540	464 277
Канцелярия Генерального директора	262 633	197 514
Назначения для сессий руководящих органов	2 951	-
<b>Итого</b>	<b>2 129 914</b>	<b>1 894 987</b>
<b>Контракты, финансируемые из фондов технического сотрудничества</b>		
Отдел разработки программ и технического сотрудничества	31 331 224	40 584 303
Отдел политики и вспомогательного обслуживания программ	863 974	1 110 854
Отдел внешних связей и представительства на местах	1 512 576	1 706 895
Канцелярия Генерального директора	526 964	629 093
Генеральная конференция	31 333	-
<b>Итого</b>	<b>34 266 071</b>	<b>44 031 145</b>
<b>Общее количество контрактов, финансируемых из регулярного и оперативного бюджетов и внебюджетных ресурсов</b>	<b>36 395 985</b>	<b>45 926 132</b>

*Источник:* Подготовлено на основе информации, предоставленной секретариатом ЮНИДО.

### Приложение V. Техническое сотрудничество

#### А. Мероприятия в области технического сотрудничества в разбивке по тематическим приоритетам, по состоянию на декабрь 2016 года (в млн. долл. США)

Тематический приоритет	Бюджет на 2016 год	Расходы за 2016 год
Охрана окружающей среды	140,65	38,4
Обеспечение всеобщего процветания	29	36,5
Повышение экономической конкурентоспособности	33,8	97,8
Межсекторальные услуги	6,7	5,9
<b>Итого</b>	<b>210,1</b>	<b>178,6</b>

Источник: Информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

#### В. Мероприятия в области технического сотрудничества в разбивке по регионам, по состоянию на декабрь 2016 года (в млн. долл. США)

Региональный охват	Бюджет на 2016 год	Расходы за 2016 год
Африка	38,5	67,2 <sup>a</sup>
Арабский регион	29,1	10,8
Азиатско-Тихоокеанский регион	79,3	44,9
Европа и Центральная Азия	16,8	16,8
Латинская Америка и Карибский бассейн	15	11,4
Глобальные и межрегиональные проекты	31,4	27,5
<b>Итого</b>	<b>210,1</b>	<b>178,6</b>

Источник: Информация, предоставленная секретариатом ЮНИДО.

<sup>a</sup> Согласно сообщению секретариата ЮНИДО, добровольные взносы определяются как бюджетные ассигнования по утвержденным проектам, предполагающие увеличение и уменьшение объема ресурсов, за фиксированный календарный период.

## Приложение VI. Опросы, проведенные Объединенной инспекционной группой

В соответствии со своей стандартной практикой проведения обзоров управления и административной деятельности Объединенная инспекционная группа (ОИГ) выяснила мнения и взгляды основных категорий заинтересованных сторон ЮНИ ДО в отношении различных аспектов, охватываемых настоящим докладом. Было проведено четыре онлайн-опроса, ориентированных на следующие целевые группы: а) члены Генеральной конференции; б) члены Совета по промышленному развитию; в) штатные сотрудники ЮНИДО; и г) лица, заключившие индивидуальные соглашения об услугах по состоянию на январь 2016 года. В рамках каждого опроса использовались вопросы с несколькими вариантами ответов и вопросы открытого типа в целях сбора предложений и информации качественного характера. В результате опросов было получено множество мнений и субъективных оценок, которые в соответствующих случаях были использованы при подготовке доклада. Было установлено, что коэффициент участия в опросах является статистически репрезентативным для соответствующих целевых групп; исключением стал опрос членов Генеральной конференции, в ходе которого не было получено достаточного количества ответов.

### Участие в онлайн-опросах, организованных Объединенной инспекционной группой (сентябрь и октябрь 2016 года)

	Получатели	Респонденты	Коэффициент участия (в процентах)
Штатные сотрудники ЮНИДО	616	372 (ответили на все вопросы: 321)	60,4
Подрядчики по ИСУ	1 590	970 (ответили на все вопросы: 911)	61
Члены Совета по промышленному развитию	51	23 (ответили на все вопросы: 20)	45,1
Члены Генеральной конференции	171	13 (ответили на все вопросы: 13)	7,6

### Опросы государств-членов

Представители государств-членов опрашивались на двух уровнях: мнения общего членского состава выяснялись в ходе опроса всех членов Генеральной конференции, в то время как для членов Совета по промышленному развитию был организован отдельный опрос по темам, связанным с деятельностью этого руководящего органа. В большинстве случаев члены Совета высказывали положительное мнение об Организации и, в частности, о мероприятиях в области технического сотрудничества. Данный опрос также свидетельствовал о положительной оценке деятельности секретариата ЮНИДО.

### Опрос штатных сотрудников ЮНИДО

Показатель участия в опросе штатных сотрудников составил 60 процентов; в приведенной ниже таблице представлены показатели доли ответивших в разбивке по категориям персонала и местонахождению. В категории специалистов доля ответивших достигла 81 процента. Следует отметить, что почти половина респондентов работают в ЮНИДО более 10 лет, а доля респондентов, являющихся сотрудниками Организации более 6 лет, превышает 75 процентов. Таким образом, участники опроса, работая в Организации, становились свидетелями масштабных структурных преобразований, проводившихся с 2005 года. Они оценивали ситуацию в долгосрочной перспективе, обеспечивая информацию для правильного понимания происходящего в Организации.

### Участие в опросе, проведенном Объединенной инспекционной группой, в разбивке по основным категориям персонала и местонахождению

	Получатели	Респонденты	Показатель участия (в процентах) <sup>а</sup>
Директор	27	17	63,6
Специалист	190	154	81,1
Общее обслуживание	366	158	43,2
Штаб-квартира в Вене	495	297	60,0
Сетевые отделения на местах	165	75	45,5

<sup>а</sup> Рассчитан на основе данных, содержащихся в ежегодном докладе Генерального директора за 2015 год (IDB.44/2-PBC.32/2, приложение I).



Общие условия работы в ЮНИДО получили положительную оценку. Вместе с тем сотрудники высказали сомнения по поводу наличия в соответствующих подразделениях людских и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения их функций. Качественные и количественные ответы свидетельствовали о различиях в степени удовлетворенности либо неудовлетворенности возможностями для профессионального развития, продвижением по службе и политикой поощрения за заслуги в рамках Организации.

Во многих замечаниях упоминались постоянные структурные реформы и изменения политики, которые, по мнению сотрудников, снижают результативность процедур и препятствуют эффективной деятельности Организации, в частности по причине появления трудностей, связанных с управленческими преобразованиями. В сложившихся обстоятельствах многие сотрудники заявили о необходимости повышения прозрачности в отношении передачи информации о решениях руководства и обеспечения большей согласованности в их применении.

ОИГ проанализировала в общей сложности 314 письменных замечаний, полученных от участвовавших в опросе штатных сотрудников. Эти замечания касались условий работы (71), общего управления (57), управления людскими ресурсами (52), работы с кадрами (46), замечаний общего характера (46), организационной структуры (33) и административной деятельности (26).

### **Опрос лиц, заключивших ИСУ**

Опрос подрядчиков по индивидуальным соглашениям об услугах способствовал получению информации от лиц, которые не входят в штат ЮНИДО, однако составляют значительную долю персонала Организации. В целом лица, заключившие ИСУ, положительно оценили свою работу в ЮНИДО, за исключением более подробного ответа, касавшегося процедур урегулирования конфликтов и рассмотрения жалоб. В количественном плане была зафиксирована удовлетворенность различными аспектами ИСУ, однако в разделе письменных отзывов был отмечен ряд общих проблем, включая технические проблемы, связанные с формами оплаты труда и непредоставлением пособий после нескольких лет службы и последовательного заключения ряда контрактов с Организацией. В общей сложности ОИГ проанализировала 541 ответ на вопросы открытого типа, полученный от подрядчиков по ИСУ.

**Приложение VII. Обзор мер, которые должны быть приняты участвующими организациями  
в связи с рекомендациями Объединенной инспекционной группы (JIU/REP/2017/1)**

		Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы														Специализированные учреждения и МАГАТЭ											
			КР (Универсальный национальный этикет)	ЮНКТАД	ЦМТ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	ООН-Хабитат	УВКБ ООН	ЮНИСЕФ	УНЦООН	ЮНОПС	БАПОР	«ООН-женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС
Документ	К действию		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Для информации		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Рекомендация 1	<b>f</b>																						<b>P</b>					
Рекомендация 2	<b>c</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 3	<b>i</b>																						<b>P</b>					
Рекомендация 4	<b>i</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 5	<b>f</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 6	<b>f</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 7	<b>i</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 8	<b>i</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 9	<b>f</b>																						<b>I</b>					
Рекомендация 10	<b>f</b>																						<b>P</b>					

**Условные обозначения:** **P** – Рекомендация для принятия решения руководящим органом **I** – Рекомендация для принятия мер исполнительным главой

– Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией

**Намечаемая отдача:** **a** – повышение прозрачности и подотчетности; **b** – распространение передового опыта/образцов надлежащей практики; **c** – укрепление координации и сотрудничества; **d** – повышение слаженности и согласованности; **e** – усиление контроля и соблюдения требований; **f** – повышение эффективности; **g** – значительная финансовая экономия; **h** – повышение результативности; **i** – прочее.

\* Охватывает подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2015/3.