



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
20 July 2012
Russian
Original: English

Шестьдесят седьмая сессия

Пункт 128 предварительной повестки дня*

**Финансовые доклады и проверенные финансовые
ведомости и доклады Комиссии ревизоров**

Первый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2012 года, препровождающее доклад Комиссии о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») в течение двухгодичного периода, закончившегося 31 декабря 2011 года.

* A/67/150.



Препроводительное письмо

30 июня 2012 года

Имею честь препроводить Вам первый доклад Комиссии ревизоров о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») в течение двухгодичного периода, закончившегося 31 декабря 2011 года.

(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая
Председатель Комиссии ревизоров

Председатель Генеральной Ассамблеи
Организации Объединенных Наций
Нью-Йорк

Первый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Резюме

Организация Объединенных Наций имеет несколько специализированных систем^а в области информационно-коммуникационных технологий, взаимодействие между которыми нелегко обеспечить, обслуживание которых является дорогостоящим и технические характеристики которых не соответствуют новейшим достижениям. В июле 2006 года в своей резолюции 60/283 Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (проект «Умоджа») в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций.

Системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) позволяют организациям объединять свои операции на комплексной основе и содействуют обмену информацией по всем рабочим процессам, тем самым обеспечивая возможности для улучшения отчетности и повышения эффективности управленческого контроля и процесса принятия решений. Кроме того, большинство таких систем способствуют выявлению и задействованию факторов повышения экономической эффективности при осуществлении мероприятий. Предлагаемая система ОПР Организации Объединенных Наций охватывает большую часть административных и вспомогательных функций Организации в следующих пяти областях: финансы; цепочки поставок и закупки; людские ресурсы; централизованное вспомогательное обслуживание; а также управление программами и проектами. Эта система распространяется также на многие подразделения всей системы Организации Объединенных Наций, не относящиеся к числу основных подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций (см. приложение I). По этой причине, среди прочего, она представляет собой очень сложный и громоздкий проект преобразования рабочих процессов.

В третьем ежегодном докладе о прогрессе, достигнутом в осуществлении этого проекта, администрация отмечает, что, согласно ее прогнозам, внедрение системы ОПР завершится к концу 2015 года — на три года позже первоначально запланированного срока (см. A/66/381). Прогнозируемый объем расходов на осуществление этого проекта составляет 315,8 млн. долл. США, причем ежегодные материальные выгоды составляют, согласно прогнозам, от 139 млн. долл. США до 220 млн. долл. США. Цель этого проекта заключается в упрощении целого ряда административных процедур и обеспечении представления Организации Объединенных Наций обновленной и точной информации, позволяющей более оперативно принимать решения и повышать эффективность предоставляемых услуг на основе совершенствования планирования программ и оценки результатов.

^а Системы, которые были спроектированы или изготовлены специально для Организации Объединенных Наций и в силу этого не могут быть просто заменены на общедоступные коммерческие системы.

В декабре 2011 года Генеральная Ассамблея в своей резолюции 66/246 просила Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам обратиться к Комиссии ревизоров с просьбой проводить ревизию деятельности администрации по внедрению системы ОПР и ежегодно, начиная с основной части ее шестьдесят седьмой сессии, представлять Ассамблее доклад по этому вопросу.

Настоящий доклад, в котором содержатся выводы и рекомендации по итогам проведенного Комиссией первого ежегодного обзора, подготовлен на основе оценки проекта, проведенной в период с апреля 2011 года по апрель 2012 года. Выводы, рекомендации и заключения отражают результаты оценки этого проекта, проведенной Комиссией, на момент проверки. Администрация проинформировала Комиссию о своем согласии со всеми вынесенными ею рекомендациями. В основной части доклада и в приложении II представлена информация о мерах, принятых администрацией в целях осуществления рекомендаций Комиссии, но при этом необходимо отметить, что информация о принятии этих мер не подлежала проверке.

Администрация информировала также Комиссию о том, что в четвертом ежегодном докладе Генерального секретаря о прогрессе, достигнутом во внедрении «Умоджи», который будет представлен Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят седьмой сессии, будет содержаться обновленная информация об основных изменениях, которые были внесены в этот проект с марта 2012 года.

Учитывая значительные трудности, связанные с осуществлением этого проекта, Комиссия выражает удовлетворение в связи с тем, что руководство открыто признает проблемы и недостатки, указанные в настоящем докладе, и проявляет приверженность принятию ряда мер, многие из которых уже осуществлены или находятся на этапе осуществления. В принципе, эти меры, при условии их быстрого и эффективного осуществления, должны способствовать решению многих из этих проблем. Комиссия проведет дальнейшую оценку прогресса и последствий мер, принимаемых администрацией, в ходе своей следующей проверки этого проекта в третьем квартале 2012 года.

Общий вывод

Как указано в настоящем докладе, в 2011 году и начале 2012 года возникли серьезные трудности с внедрением ОПР (осуществлением проекта «Умоджа»). Комиссия обеспокоена тем, что содержащиеся в третьем ежегодном докладе о прогрессе планы, касающиеся масштабов, бюджета и сроков осуществления проекта, являются чрезмерно оптимистичными и недостаточно тщательно разработанными, и она не может предоставить никаких гарантий того, что этот проект может быть осуществлен в установленные сроки, в пределах предусмотренных расходов и в соответствии с техническими требованиями. Многих из возникших проблем можно было бы избежать, и это указывает на недостатки в управлении и руководстве осуществлением проекта, а также в более широкой практике, связанной с управлением и руководством деятельностью в целях преобразования рабочих процессов в Организации Объединенных Наций.

Проект ОПР охватывает множество различных подразделений и рабочих структур в рамках системы Организации Объединенных Наций. С учетом сложностей, сопряженных с этими большими масштабами, Комиссия считает, что стратегия осуществления была с самого начала слишком оптимистичной в том, что касается сроков осуществления проекта и цели, заключающейся в достижении его одновременного развертывания во всех местах службы и во всех подразделениях. Комиссия считает, что эта стратегия была разработана без проведения надлежащей оценки существующих рабочих структур. Не уделялось также надлежащего внимания более широкой взаимосвязи с другими проектами в целях осуществления преобразований, такими как внедрение Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС). Комиссия отмечает, что старшие руководящие сотрудники не провели какой-либо целостной оценки очередности действий и потенциала, необходимого для осуществления множества программ в целях преобразования.

Комиссия признает, что Генеральному секретарю известно об этих трудностях и на момент подготовки настоящего доклада он принимает меры в целях совершенствования руководства и управления деятельностью по осуществлению проекта, а также решения некоторых проблем в области руководства и управления в Секретариате более общего характера. Комиссия находит жизненно важным обеспечить, чтобы принимаемые меры отличались оперативностью, решительностью и эффективностью в целях обеспечения возможностей для их содействия успешному внедрению системы ОПР, и чтобы они принимались в рамках общей стратегии одновременной реализации множества преобразований рабочих процессов в Организации Объединенных Наций на комплексной основе. Пока Комиссия не будет располагать фактическими данными о последствиях принятия этих мер, она не сможет с уверенностью утверждать, что этот проект успешно осуществляется.

Администрация указала, что высшая цель ее деятельности, связанной с внедрением системы ОПР, заключается в обеспечении более эффективного управления информацией и более эффективных рабочих процедур. Администрация, однако, не определила, что ей необходимо сделать для повышения эффективности управления информацией, и Комиссия обеспокоена тем, что проект ОПР не осуществляется в качестве проекта, направленного на преобразование рабочих процедур в целях максимально возможного повышения эффективности процессов в Организации. Кроме того, администрация не определила конкретные выгоды, к достижению которых она стремится, каким образом она планирует их достичь и как они будут оцениваться. В этой связи существует опасность того, что возможности в плане повышения эффективности и результативности деятельности Организации Объединенных Наций будут упущены и что система ОПР станет просто новой дорогостоящей системой взамен существующих информационных систем администрации. Из предыдущих обследований крупных проектов в целях преобразования рабочих процедур на основе внедрения ОПР и информационных технологий Комиссии известно, что после внедрения системы ОПР любые попытки модернизации процесса и перенатройки этой системы будут сопряжены с очень высокими затратами.

Комиссия обеспокоена также отсутствием транспарентности в том, что касается отчетов администрации о расходах на осуществление проекта ОПР и о прогрессе в его осуществлении, а также неэффективностью механизмов управления проектом. Этот проект уже четыре года осуществляется без детального

плана, и Комиссия обеспокоена тем, что решения в отношении проекта обусловлены желанием выполнить график его осуществления, который становится все менее реалистичным, а не необходимостью обеспечить положение дел, при котором эта система будет способствовать выполнению стратегических целей и задач Организации. Кроме того, Комиссия серьезно обеспокоена тем, что в прогнозируемой администрацией окончательной стоимости проекта не учитываются несколько факторов, под действием которых могут значительно увеличиться расходы. Помимо этого, администрация не имеет возможности показать, являются ли расходы по проекту ниже или выше предусмотренных в бюджете показателей, поскольку она не может определить, что именно должно быть достигнуто за счет уже израсходованных к настоящему времени 123 млн. долл. США.

Комиссия признает, что имеются весьма веские доводы в пользу внедрения новой комплексной системы ОПР. Однако Комиссия считает, что в настоящее время не имеется достаточной определенности относительно целей, которые должны быть достигнуты на основе этого проекта, и может ли он быть осуществлен в установленные сроки и в рамках бюджетных средств, и в этой связи необходимо провести фундаментальную переоценку масштабов проекта, вероятных затрат, сроков осуществления и ожидаемых выгод.

Основные выводы и рекомендации

Комиссия пришла к следующим основным выводам:

Администрация ожидает, что система ОПР будет внедрена на три года позже первоначально установленного срока. Ни в прогнозируемый окончательный объем расходов по проекту в размере 315,8 млн. долл. США, ни в соответствующие бюджеты департаментов не включены значительные «побочные расходы». В графике осуществления проекта, изложенном в третьем ежегодном докладе, указывается, что внедрение системы ОПР будет завершено к концу 2015 года, т.е. на три года позже первоначально запланированного срока. В октябре 2009 года изначальная смета расходов на осуществление проекта в размере 248,3 млн. долл. США была пересмотрена в сторону увеличения до 315,8 млн. долл. США, и с того времени она остается на том же уровне. Однако ни в бюджет проекта, ни в соответствующие бюджеты департаментов не включены расходы, связанные с внедрением системы ОПР, такие как расходы на очистку данных, пользовательское тестирование и архивирование данных. Как показывает первоначальный анализ, проведенный группой по осуществлению проекта, объем этих расходов может составить от 86 до 110 млн. долл. США.

В третьем ежегодном докладе администрации о прогрессе, достигнутом в осуществлении проекта, утверждается, что проект будет неизменно приносить ежегодные выгоды в размере от 139 до 220 млн. долл. США, однако не имеется каких-либо согласованных планов с изложением конкретных преобразований, которые должна предпринять Организация в целях достижения подобных выгод. Хотя администрация знает, какие именно новые рабочие процессы она хочет внедрить взамен существующих, на основе одной лишь разработки и развертывания новой системы информационных технологий, включающей в себя эти процессы, не удастся добиться желаемых выгод от осуществления проекта. В настоящее время нет никаких планов с изложением методов организации рабочих процессов или кадровых структур, обеспечивающих задействование факторов повышения эффективности на основе преобразован-

ных процессов, и отсутствует полное понимание того, что нужно будет ожидать от сотрудников в случае успешного внедрения системы ОПР. Кроме того, администрация не определила, как будет использоваться управленческая информация в целях обеспечения выгод и какая именно информация необходима, для каких целей она требуется и какие ожидаемые результаты должны быть достигнуты с ее использованием.

В настоящее время администрация не подходит к внедрению ОПР как к проекту, направленному на преобразование рабочих процессов, и не имеет никаких планов относительно того, как она будет руководить преобразованиями и внедрять более эффективные методы работы по всей Организации. Для задействования ожидаемых выгод от внедрения системы ОПР Организации будет необходимо установить новые методы работы и внести изменения в рабочие процедуры, функции и обязанности персонала. Не имеется каких-либо планов с изложением путей внедрения усовершенствованных методов работы по всей Организации, а также не были определены масштабы и стоимость программы переподготовки, которую потребуются осуществить в целях перенаправления усилий персонала на более продуктивную деятельность. В связи с отсутствием планов преобразования рабочих процессов существует опасность возникновения задержек с началом применения системы ОПР в контексте рабочих процессов после ее внедрения.

Администрация не обеспечивает эффективного управления расходами по проекту или усилиями в целях его осуществления. Администрация заявила, что задержки в осуществлении проекта были вызваны целым рядом причин, включая рост масштабов проекта, более медленное, чем ожидалось, принятие новых рабочих процессов, а также задержки с набором персонала и экспертов по конкретным вопросам в рамках проекта. По мнению Комиссии, администрация могла бы предвидеть возникновение этих проблем и смягчить их последствия за счет более эффективного управления проектами и повышения ответственности старших руководителей за осуществление проекта. Не имеется детального плана с изложением задач, которые необходимо решить для достижения общих целей проекта, и последовательности их выполнения. В результате этого на задержки не обращалось внимания или с ними мирились в надежде на то, что их можно будет ликвидировать в пределах общих сроков осуществления проекта. Отсутствие достаточно тщательного отслеживания и анализа затрат по проекту в сопоставлении с четко определенными бюджетными показателями и ожидаемыми результатами говорит о том, что администрация не в состоянии эффективно управлять ресурсами по проекту. Помимо этого, администрация не имеет возможности показать, являются ли расходы по проекту ниже или выше предусмотренных в бюджете показателей, поскольку она не может определить, что именно должно быть достигнуто за счет уже израсходованных к настоящему времени 123 млн. долл. США.

В соответствии с подходом, применяемым Организацией Объединенных Наций к системе ОПР, несколько сторон отвечают за осуществление различных взаимозависимых частей проекта, причем результаты деятельности каждой из сторон влияют на способность других сторон выполнять свои обязанности. В то время как все стороны работают в целях выполнения согласованного технического проекта, существует опасность того, что администрации будет трудно установить ответственность какой-либо отдельно взятой стороны за функционирование системы ОПР после ее внедрения.

График внедрения системы ОПР, изложенный в третьем ежегодном докладе администрации о прогрессе, вряд ли является выполнимым, и представленная смета окончательной стоимости системы вызывает сомнения. Как представляется, возникнут дальнейшие задержки с внедрением системы ОПР, поскольку ее разработка не была завершена в срок. Администрация еще не провела количественной оценки масштабов этой задержки, но в пересмотренном графике внедрения задержка не предусмотрена и не допускается какого-либо дальнейшего переноса сроков по причинам задержки с осуществлением проекта общего характера (например, в случае возникновения трудностей с переносом данных из унаследованных систем).

Кроме того, заявленная администрацией сметная стоимость системы ОПР остается неизменной, несмотря на продление графика на два года и переход к применению поэтапного подхода в поддержку внедрения МСУГС. Администрация ранее оценивала расходы, связанные с применением поэтапного подхода к деятельности в поддержку внедрения МСУГС, в 397,9 млн. долл. США, что на 82,1 млн. долл. США больше окончательного объема расходов, прогнозируемого в настоящее время (см. A/64/380). Комиссия обеспокоена тем, что администрация не смогла представить ей убедительных доказательств в подтверждение прогнозируемого окончательного объема расходов в размере 315,8 млн. долл. США, о котором впервые упоминалось в октябре 2009 года, а также тем, что последствия, возникшие с того времени в связи со значительными задержками и изменениями в подходе к осуществлению проекта, не были отражены в прогнозах администрации относительно объема расходов. Комиссия отметила, что администрация скорректировала в сторону понижения свои прогнозы в отношении потребностей в ресурсах в целях поддержания заявленного ею прогнозируемого объема расходов на уровне 315,8 млн. долл. США, однако Комиссия не видит каких-либо свидетельств того, что масштабы проекта или запланированные мероприятия были соответствующим образом скорректированы, которые могли бы продемонстрировать, каким образом будет применяться поэтапный подход без увеличения объема расходов. Комиссия считает, что такие меры далеко не соответствуют передовой практике в области управления финансовыми средствами для проекта, в соответствии с которой важно обеспечивать принятие обоснованных решений на основе непрерывного проведения реалистичной оценки расходов.

Благодаря недавно принятому решению о подготовке первого комплекта финансовых ведомостей в соответствии с МСУГС с использованием прежних систем, включая Комплексную систему управленческой информации (ИМИС), вопрос о незамедлительной реализации проекта «Умоджа» в некоторой мере утратил свою актуальность. Замечания Комиссии относительно последствий этого решения для внедрения МСУГС представлены в ее втором докладе о прогрессе, достигнутом во внедрении МСУГС (A/67/168). Однако в связи с тем, что проект ОПР осуществляется на основе подхода, предполагающего поэтапное внедрение, остается неясным, почему ранее прогнозировавшееся увеличение расходов в связи с осуществлением такой стратегии не было отражено в представленных администрацией сметах окончательной стоимости проекта.

В механизмах управления для проекта ОПР отсутствует четкое разграничение ответственности, и они не способствуют транспарентному принятию эффективных решений. Функции и обязанности членов руководящего комитета не были четко определены, и они не несут ответственности за достижение ожидаемых результатов по проекту, включая, прежде всего, преобразование рабочих процессов. Отмечается также отсутствие транспарентности в принятии решений, поскольку сложно судить об основаниях для принятия ключевых решений по проекту. Комиссия считает, что руководящий комитет недостаточно критично относится к обоснованности решений, принимаемых как группой по осуществлению проекта, так и самим комитетом, и она отмечает, что до апреля 2012 года у проекта не имелось старшего ответственного руководителя.

С учетом вышеизложенных выводов Комиссия выносит подробные рекомендации в основной части настоящего доклада. В отношении четвертого ежегодного доклада Генерального секретаря о прогрессе, достигнутом в осуществлении «Умоджи», Комиссия выносит следующие основные рекомендации:

а) администрации рекомендуется определить, какие преобразования в Организации она могла бы предложить в целях обеспечения прогнозируемых ежегодных выгод от осуществления проекта, и довести соответствующую информацию до сведения Генеральной Ассамблеи;

б) администрации рекомендуется четко определить, как она будет руководить преобразованием рабочих процессов и внедрять более эффективные стандартизированные методы работы по всей Организации;

в) директору проекта и руководящему комитету рекомендуется: i) провести новую оценку осуществимости графика проекта и его бюджета, включая изучение этого вопроса на предмет чрезмерного оптимизма и возможного воздействия выявленных рисков; ii) подготовить надежный прогноз затрат, включая график, с тем чтобы завершить проект в рамках нынешних масштабов деятельности; и iii) представить Генеральной Ассамблее, при первой же возможности, свои выводы, включая предложения по устранению любых выявленных недостатков, связанных с увеличением расходов и необходимого времени;

г) старшим руководящим сотрудникам рекомендуется внедрить соответствующие контрольные механизмы, с тем чтобы четко продемонстрировать Генеральной Ассамблее, что имеются возможности для гарантированного выполнения представленного в докладе графика и соблюдения положений, касающихся фактических и прогнозируемых расходов на осуществление проекта ОПР;

д) администрации рекомендуется: i) назначить единого старшего ответственного руководителя с необходимыми полномочиями по всем департаментам и подразделениям, в которых должна внедряться система ОПР, в целях дальнейшего осуществления проекта; ii) ясно сообщить всем сотрудникам имя, фамилию и полномочия старшего ответственного руководителя; а также iii) при первой же возможности завершить внесение запланированных изменений в структуру управления проектом, включая четкое распределение ответственности за выполнение всех основных задач.

Что касается последней из вышеприведенных рекомендаций, то преобразования в управлении проектом ОПР должны осуществляться в рамках более комплексного подхода к управлению и руководству преобразованиями рабочих процессов в Секретариате, который на момент подготовки настоящего доклада находился на этапе разработки. Подробная информация о замечаниях Комиссии по этим более широким вопросам, касающимся преобразований рабочих процессов и руководства ими, содержится в финансовом докладе и проверенных финансовых ведомостях за двухгодичный период, закончившийся 31 декабря 2011 года (A/67/5, Vol. I).

**Первый ежегодный доклад Комиссии ревизоров
о прогрессе, достигнутом во внедрении системы
общеорганизационного планирования ресурсов
Организации Объединенных Наций**

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Справочная информация	12
II. Мандат, сфера охвата и методология	13
III. Выводы и рекомендации	14
A. Желаемые общие результаты	14
B. Преобразование рабочих процессов	18
C. Управление проектом	22
D. Подтверждение правильности проектных оценок	26
E. Общее руководство	34
IV. Выражение признательности	39
 Приложения	
I. Охват системы общеорганизационного планирования ресурсов	40
II. Положение дел с осуществлением мер, предложенных Администрацией в соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров	41

I. Справочная информация

1. Отсутствие стратегического видения в управлении использованием информационно-коммуникационных технологий на протяжении ряда лет привело к возникновению фрагментарного подхода к их внедрению во всех подразделениях Секретариата Организации Объединенных Наций. Эта фрагментарность привела к разработке нескольких специализированных систем, взаимодействие между которыми нелегко обеспечить, обслуживание которых является дорогостоящим и технические характеристики которых не соответствуют новейшим достижениям.

2. В июле 2006 года в своей резолюции 60/283 Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций для замены существующих систем, таких как Комплексная система управленческой информации (ИМИС). Системы ОПР позволяют организациям объединять свои операции на комплексной основе во всех их аспектах и содействуют обмену информацией по всем рабочим процессам. При разработке таких систем учитывается также передовой опыт работы в соответствующих отраслях, и в них отражается подход изготовителей к осуществлению различных рабочих функций и процессов наиболее эффективным образом.

3. Предлагаемая система ОПР Организации Объединенных Наций, известная как «Умоджа», охватывает большую часть административных и вспомогательных функций Организации в следующих пяти областях: финансы; цепочки поставок и закупки; людские ресурсы; централизованное вспомогательное обслуживание; а также управление программами и проектами. Эта система распространяется также на многие подразделения всей системы Организации Объединенных Наций, не относящиеся к числу основных подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций (см. приложение I). По этой причине, среди прочего, она представляет собой очень сложный и громоздкий проект преобразования рабочих процессов.

4. Цель этого проекта заключается в упрощении целого ряда административных процедур и обеспечении представления Организации Объединенных Наций обновленной и точной информации, позволяющей более оперативно принимать решения и повышать эффективность предоставляемых услуг на основе совершенствования планирования программ и оценки результатов. Этот проект является также частью непрерывных организационных преобразований, направленных на повышение навыков, упорядочение методов работы и обеспечение максимальной отдачи от людских, финансовых и материальных ресурсов Организации Объединенных Наций.

5. Администрация ожидает, что внедрение системы ОПР завершится к концу 2015 года, т.е. примерно на три года позже, чем изначально планировалось, и что окончательная стоимость проекта составит 315,8 млн. долл. США, причем прогнозируется, что ежегодные материальные выгоды будут составлять от 139 до 222 млн. долл. США при условии успешного полного внедрения системы и обеспечения ее стабильного функционирования.

II. Мандат, сфера охвата и методология

6. В декабре 2011 года в своей резолюции 66/246 Генеральная Ассамблея просила Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам обратиться к Комиссии ревизоров с просьбой проводить всестороннюю ревизию деятельности по осуществлению администрацией проекта «Умоджа». Ассамблея просила также, чтобы Комиссия ежегодно, начиная с основной части шестьдесят седьмой сессии Ассамблеи, представляла доклад об этом проекте. В настоящем докладе содержатся выводы и рекомендации, сделанные Комиссией по итогам ее первого ежегодного обзора.

7. За последние годы Комиссия рассмотрела ряд международных и национальных проектов, относящихся к государственному сектору, и выявила пять ключевых факторов их успешного осуществления (см. таблицу 1). Комиссия опиралась также на свой опыт, касающийся осуществления других проектов в системе Организации Объединенных Наций в последние годы, и выстроила свой подход к проведению данного обзора с учетом специфики Организации Объединенных Наций. В настоящем докладе производится оценка подхода администрации к разработке проектов, началу их осуществления и управлению ими с учетом этих пяти ключевых факторов.

Таблица 1

Пять ключевых факторов успеха разработки проектов, их осуществления на начальном этапе и управления ими

Ключевой фактор	Критерии
Желаемые общие результаты	Имеется ли в организации понимание желаемых общих результатов проекта? Существует ли в организации механизм отслеживания процесса достижения желаемых общих результатов?
Преобразование рабочих процессов	Имеется ли в организации план достижения желаемых общих результатов? Взаимодействует ли организация с заинтересованными сторонами и учитываются ли при этом их ожидания?
Управление проектом	Осуществляются ли в организации эффективные мероприятия по отслеживанию хода работы и управлению им на основе четкого графика проекта и плана работ? Принимаются ли в организации эффективные меры по отслеживанию расходов и управлению расходом средств на основе бюджета, увязанного с итоговыми результатами работы по проекту?
Гарантии осуществления проекта	Является ли проект реалистичным и осуществимым и правильно ли спрогнозированы расходы по проекту и график его осуществления?

<i>Ключевой фактор</i>	<i>Критерии</i>
Общее руководство	Существует ли эффективная система гарантий надлежащего осуществления проекта, включая соображения, касающиеся затрат и сроков?
	Имеются ли в наличии эффективные механизмы общего руководства и обеспечения ответственности?
	Существуют ли эффективные механизмы управления преобразованием рабочих процессов?

8. Доклад Комиссии подготовлен по итогам оценки проекта, которая проводилась в период с апреля 2011 года по апрель 2012 года. Содержащиеся в нем выводы, рекомендации и заключения отражают оценку проекта Комиссией на момент проведения ревизии. Комиссия обсудила свои выводы, заключения и рекомендации с администрацией, и в соответствующих случаях в докладе отражены замечания администрации. Сведения о мерах, принятых администрацией в ответ на рекомендации Комиссии, приводятся после каждой рекомендации и в приложении II, однако проверка таких мер еще не проведена.

9. Комиссия осуществляла свою работу в тесной координации с Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) в целях лучшего понимания и использования в соответствующих случаях результатов внутренних ревизий, недавно проведенных им.

III. Выводы и рекомендации

A. Желаемые общие результаты

10. Внедрение новой системы ОПР означает нечто большее, чем внедрение новой системы, относящейся к сфере информационных технологий. Речь идет о полном преобразовании рабочих процессов, предполагающем переход на новые методы работы, требующие изменения существующей практики и порядка работы, а также соответствующих функций и обязанностей. Поэтому при внедрении системы необходимо приводить в соответствие зачастую противоречащие друг другу устремления и интересы широкого спектра заинтересованных сторон. Непонимание рабочих потребностей может привести к тому, что благоприятные возможности будут упущены, а недостаток поддержки со стороны персонала может неблагоприятно сказаться на планомерном осуществлении проекта. По этим причинам при любом значительном преобразовании рабочих процессов высшее руководство обязано четко определять свои приоритеты и желаемые общие результаты, а также последовательно и доходчиво объяснять сотрудникам, что от них требуется.

Понимание желаемых общих результатов

11. Администрация указала, что важнейшие цели, которые она планировала достичь при внедрении системы ОПР, заключаются в предоставлении более качественной информации для целей управления и повышении эффективности методов работы (см. A/64/380). Предполагается, что обновленные и более точ-

ные данные, предоставляемые в рамках системы ОПР, позволят ускорить процесс принятия решений и повысить качество оказываемых услуг благодаря совершенствованию процессов планирования по программам и оценки результатов. Вместе с тем администрация оказалась не в состоянии представить Комиссии какие-либо планы относительно того, как может быть использована для получения выгод более качественная управленческая информация, и при этом отсутствует ясность в том, какая информация необходима и для каких целей и каковы ожидаемые результаты. Комиссия отмечает также, что в настоящее время Секретариат испытывает дефицит качественной управленческой информации, как это было отмечено администрацией в ее трех докладах по проекту ОПР (A/64/380, A/65/389 и A/66/381). По этой причине отсутствует исходная информация, в сравнении с которой можно было бы оценить улучшение показателей работы после внедрения ОПР.

12. Администрация рассчитывает, что внедрение системы ОПР позволит получать выгоды за счет двух основных факторов:

а) повышение производительности благодаря переходу к более рациональной и совершенной практике работы (выражающееся, например, в уменьшении дублирования усилий), которая обеспечивает возможность высвобождения времени сотрудников для более важной деятельности;

б) повышение эффективности благодаря улучшению качества управленческой информации (выражающейся, например, в сбережениях ресурсов при проведении закупок за счет сведения к минимуму потерь и достижения эффекта масштаба).

13. Хотя администрация заявляет, что постоянные выгоды от проекта будут составлять, по оценкам, 139–220 млн. долл. США в год¹, какие-либо согласованные планы относительно того, какие изменения необходимо осуществить в Организации для получения таких выгод, отсутствуют. Кроме того, оценка предполагаемых выгод, сделанная группой по проекту, не была согласована со структурными подразделениями Секретариата, и нет ясности в том, какая доля этих выгод выразится в финансовой экономии².

14. До тех пор пока ответственные за процессы³ не составят твердые планы с указанием того, каких общих результатов стремится достичь администрация и как она предполагает сделать это, они не смогут приступить к работе, призванной обеспечить получение вышеупомянутых выгод. В отсутствие четких и транспарентных планов осуществления преобразований, необходимых для получения ожидаемых выгод, существует опасность того, что заинтересованные стороны, например Генеральная Ассамблея и персонал, не поддержат предложенные преобразования.

¹ В соответствии с дополнительной информацией, запрошенной Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам по докладу Генерального секретаря о системе «Умоджа» (см. A/66/7/Add.1).

² Финансовая экономия предполагает сокращение объема ресурсов, необходимых для достижения определенного результата. Нефинансовая экономия предполагает повышение качества результатов при данном объеме ресурсов.

³ Ответственные за процессы являются руководителями высшего звена и отвечают за преобразования, требуемые для внедрения системы ОПР. Они входят также в состав Руководящего комитета проекта.

15. Внедрение системы ОНР открывает также широкие возможности для пересмотра моделей оказания услуг. Для такой переработки, которая теоретически может повлечь за собой значительные изменения в количестве должностей сотрудников и их местонахождении, требуется политическая поддержка, решимость руководства и навыки эффективного управления изменениями. Комиссия отмечает, что прогнозируемые выгоды, о которых говорится в ежегодных докладах о ходе осуществления проекта «Умоджа», не включают в себя выгоды от переработки моделей оказания услуг, связанных, например, с объединением некоторых административных функций в общих сервисных центрах, что позволило бы устранить дублирование накладных расходов. Очевидно, что система ОНР может принести значительные выгоды, к получению которых в настоящее время не принимается никаких мер.

16. За внедрением системы ОНР наблюдает Руководящий комитет в составе старших должностных лиц под председательством заместителя Генерального секретаря по вопросам управления. В феврале 2012 года Руководящий комитет поручил группе по проекту сосредоточить усилия на внедрении системы и заявил, что обзор альтернативных методов оказания услуг в Секретариате не является ни первоочередной задачей, ни предварительным условием для внедрения системы. Комитет принял также решение возложить ответственность за ускорение работы по вопросам оказания услуг на группу по осуществлению преобразований Канцелярии Генерального секретаря с включением этой задачи в план работы группы на следующие пять лет. Комиссия считает, что составление планов получения дополнительных выгод за счет переработки моделей оказания услуг должно было бы квалифицироваться в качестве одного из приоритетов проекта, и выражает беспокойство по поводу того, что ответственность за выполнение этой задачи не была возложена на одного из старших руководителей с самого начала работы над проектом.

17. Во время проведения своей заключительной ревизии Комиссия не смогла установить ответственного за переработку моделей оказания услуг. Группа по осуществлению преобразований заявила, что она разрабатывает концепцию, а реализовывать ее будет группа по проекту. Однако группа по проекту заявила, что она видит себя исключительно в качестве стороны, отвечающей за обеспечение соответствующих условий, указав при этом, что она может создать систему поддержки любой модели оказания услуг, которая будет внедрена.

18. На момент составления настоящего доклада администрация сообщила Комиссии, что группа по осуществлению преобразований в настоящее время занимается определением и согласованием всех инициатив по преобразованию и, в частности, изучает возможное изменение подхода к оказанию услуг в Секретариате Организации Объединенных Наций. Эта работа осуществляется под руководством начальника Канцелярии Генерального секретаря в тесном сотрудничестве с новым заместителем Генерального секретаря по вопросам управления и директором проекта «Умоджа».

19. Комиссия рекомендует директору проекта: а) рассмотреть выявленные Комиссией пробелы и на этой основе провести в консультации с ответственными за процессы повторную оценку модели получения выгод, связанных с системой ОНР; б) согласовывать исходные данные с указанием поддающихся определению количественных параметров выгод, которые должны быть реализованы каждым руководителем процесса; с) опре-

делить размеры фактической финансовой экономии; d) возложить на руководителей процессов ответственность за получение согласованных выгод и экономии, а также за составление соответствующих планов; и e) сообщить Генеральной Ассамблее, какие преобразования в Организации предлагается осуществить для получения ожидаемых ежегодных выгод от проекта.

20. Администрация согласилась с этой рекомендацией и сообщила Комиссии, что работа над планом по управлению процессом перехода от существующих методов работы к новым, руководить которым будут ответственные за процессы, уже началась. В настоящее время круг ведения таких руководителей предписывает им обеспечить составление планов получения выгод, а председатель Руководящего комитета поручил им подготовить такие планы не позднее июля 2013 года. В течение шести месяцев, предшествующих внедрению системы, в каждой структуре Организации Объединенных Наций будет проведен и дополнительный углубленный анализ потребностей в части преобразования рабочих процессов и подробно определены — в том числе и количественно — соответствующие выгоды в сопоставлении с применимыми исходными показателями. Количественные параметры выгод должны быть согласованы ответственными за процессы, хотя ответственность за реализацию таких выгод будет возложена на руководителей, отвечающих за соответствующие бюджеты (главы департаментов).

21. Комиссия рекомендует администрации проконсультироваться с Генеральной Ассамблеей относительно своих планов реализации выгод в целях обеспечения транспарентности процессов планирования и представления отчетности в деле получения прогнозируемых выгод от внедрения системы ОПР, а также ясности в отношении того, потребуется ли для их получения произвести сокращение или перераспределение должностей.

22. Администрация согласилась с этой рекомендацией и заявила, что в будущем доклады Генерального секретаря будут включать информацию о возможном перераспределении должностей и изменении функций в результате внедрения и обеспечения устойчивого функционирования системы ОПР. Эта информация будет дополнена соответствующими сведениями после определения и количественной оценки выгод в каждой структуре в течение шести месяцев, предшествующих внедрению системы ОПР. Комиссия принимает к сведению ответ администрации, но при этом подчеркивает необходимость уточнения того, как будут реализовываться на практике заявленные выгоды.

23. Комиссия рекомендует также администрации: а) четко определить ответственных за выполнение всех задач по формулированию предложений относительно получения дополнительных выгод за счет изменения подхода к оказанию услуг; и б) опубликовать график работы над такими предложениями.

24. Администрация согласилась с этой рекомендацией и уведомила Комиссию, что ответственность за определение и согласование всех инициатив по преобразованию рабочих процессов, и в частности модели оказания услуг, и по созданию общих сервисных центров, возложена на Департамент по вопросам управления. Эта работа будет и далее осуществляться под руководством начальника канцелярии Генерального секретаря, а заместитель Генерального секретаря по вопросам управления и директор проекта будут участвовать во всех

совещаниях, на которых будут обсуждаться такие инициативы. Мероприятия, проводимые в рамках проекта, приводятся в соответствие с изменяющейся моделью оказания услуг.

В. Преобразование рабочих процессов

25. Внедрение системы ОПР в Организации Объединенных Наций потребует унификации методов работы в многочисленных организациях (см. приложение I), которые в настоящий момент функционируют по-разному, на основе принятия к использованию 321 рабочего процесса, заложенного в проект системы. В интересах облегчения процесса такого перехода, группа проекта документально оформила существующие рабочие процессы.

26. Рассмотрев подход, применявшийся группой проекта для документального оформления существующих процессов, Комиссия выражает свою озабоченность по поводу того, что этот подход был основан исключительно на качественных характеристиках, и что он не предполагал использования последовательной и четкой методики и позволил выявить только самые общие различия, такие как наличие неунифицированных документов. Комиссия считает, что в проекте такого масштаба выявленные проблемы должны быть соотнесены с конкретными этапами процессов и должны предполагать количественную оценку воздействия выявленных различий на персонал. Так, например, следует устанавливать необходимый уровень санкционирования каждого отдельного процесса и последствия этого в части задержек и накладных расходов.

27. Хотя процессы, которые должны быть приняты, будут включены в проект программного обеспечения ОПР и их будет необходимо в определенной степени конфигурировать с учетом специфики Организации Объединенных Наций, они являются готовыми типовыми процессами, соответствующими передовой практике отрасли, и отражают концепции продавца в отношении наиболее эффективного метода осуществления тех или иных производственных функций или видов деятельности. Следовательно, решение об окончательной форме этих процессов во многом уже предопределено, и важно, чтобы Организация понимала, как она функционирует в настоящее время и что она должна изменить для адаптации к новым процессам. Комиссия озабочена тем, что в ходе осуществляемой администрацией разработки проекта системы слишком много внимания уделялось ее окончательной конфигурации, а не анализу факторов неэффективности существующих рабочих процессов и прояснению того, что потребуется для перехода Организации от нынешних методов работы к новым. Так, например, при проектировании системы больше внимания можно было бы уделить определению того, имеются ли у персонала навыки оперирования новыми данными, которые могут быть эффективно получены при помощи системы ОПР, и выявлению того, что необходимо сделать для ликвидации пробелов, связанных с недостатком навыков.

28. Для оценки готовности Организации Объединенных Наций к внедрению системы ОПР и адаптации к новым методам работы Комиссия проанализировала два важных процесса (направление заявок и бронирование поездок). В рассмотренных процессах Комиссия выявила существенное дублирование усилий, включая значительное количество ошибок и большой объем работы, которую пришлось переделывать, из-за того, что квалификация персонала не соот-

ветствовала уровню данных или нормативным положениям и процедурам. Кроме того, клиенты процессов (например лица, направляющие заявки) и провайдеры (например лица, осуществляющие закупки) не имели никакой формальной подготовки, а это означает, что успешное осуществление процессов зависело от знаний отдельных лиц, а не от использования стандартных методов работы.

29. Хотя анализ, проведенный Комиссией, был ограничен по своим масштабам, существует опасность того, что выявленная вариативность в практике работы типична и для других рабочих процессов и что она сохранится, несмотря на внедрение системы ОПР. Если это произойдет, то факторы неэффективности текущих процессов не будут устранены, а возможности получения значительных выгод уменьшатся или будут полностью утрачены. Комиссия отмечает, что после внедрения системы ОПР решение таких проблем будет более дорогостоящим и сложным, если сотрудники уже начнут работать в обход новых процессов с целью сохранения своей прежней практики работы.

30. Успех проектов по внедрению ОПР в значительной мере определяется тем, в какой степени ими управляют как проектами преобразования рабочих процессов. Комиссия озабочена тем, что администрация и группа проекта уделяли недостаточно времени и усилий обеспечению того, чтобы сотрудники Организации Объединенных Наций обладали навыками, возможностями и способностями, которые требуются для успешного осуществления такого рода проектов по преобразованию рабочих процессов. Так, в частности, после внедрения системы ОПР потребуются выполнять задачу по непрерывному реформированию и совершенствованию, однако Комиссия отмечает, что в Организации Объединенных Наций отсутствует официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию на этапе после внедрения системы. Такой подход предполагает наличие механизма определения того, обеспечивают ли новые рабочие процессы получение выгод, а также выявления и решения связанных с ними проблем и распространения в Организации информации об оптимальных методах работы. Отсутствие такого подхода неизбежно приведет к появлению различий в том, как будет выполняться одна и та же задача, даже после внедрения системы ОПР, а это означает, что возможности повышения эффективности за счет унификации методов работы вряд ли будут реализованы в полном объеме.

31. Комиссия рекомендует администрации: а) четко определить, как она будет управлять преобразованиями и внедрять в Организации более эффективную унифицированную практику работы; и б) разработать план оказания содействия персоналу в целях обеспечения у него навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иной практики работы.

32. Комиссия рекомендует также администрации ввести официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы ОПР.

33. Администрация согласилась с этими рекомендациями и сообщила Комиссии, что ею приняты меры по восполнению недостатка внимания с ее стороны к обеспечению готовности Организации к успешному осуществлению проекта по преобразованию рабочих процессов такого рода. Так, группа проекта разра-

ботала планы, предполагающие соотнесение каждой операции и функции в рамках системы ОПР с конкретными сотрудниками, с тем чтобы определить, каким образом будет затронут персонал, а также обеспечить предоставление надлежащей информации и организацию обучения и поддержки в целях достижения желаемых изменений в поведении сотрудников. Отметив, что членам группы проекта по-прежнему недостает навыков для решения этого вопроса, администрация начиная с апреля 2012 года соответствующим образом сместила акцент в найме сотрудников и заключении контрактов на предоставление услуг специалистов для нужд проекта с целью устранения данного пробела.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами и учет их ожиданий

34. Одной из распространенных причин неудач в работе над проектами является отсутствие ясности в том, кто отвечает за реализацию выгод в работе. Четкое определение ответственности за преобразование рабочих процессов является неременным условием получения потенциальных выгод от внедрения системы ОПР. Отсутствие у руководителей процессов полномочий на внедрение новых методов работы или изменение функций и полномочий повлечет за собой неполную реализацию процессов новой системы, которая приведет к уменьшению выгод.

35. Комиссия установила, что недостаток ясности в том, кто отвечает за преобразование рабочих процессов, выражается, в частности, в следующем:

а) и у группы проекта, и у самих структурных подразделений отсутствуют планы преобразования рабочих процессов;

б) не приняты меры по приведению в соответствие, предусматривающие, например, четкое установление функций. В отсутствие такой работы невозможно окончательно определить требования к учебной подготовке и предоставить конечным пользователям права доступа к функциям нового программного обеспечения ОПР;

с) группой проекта не определены ни основные этапы, ни конечные результаты работы по преобразованию рабочих процессов и не установлен бюджет на эти цели.

36. В целях взаимодействия с заинтересованными сторонами и поддержки мероприятий по преобразованию рабочих процессов группа проекта разработала такие инструменты, как "Umoja NET". В период с июля 2010 года по июль 2011 года общие информационно-разъяснительные мероприятия, предназначенные для ознакомления заинтересованных сторон с системой ОПР, посетили 662 сотрудника Организации Объединенных Наций. Это составляет 5,2 процента от 12 700 транзакционных пользователей, которые будут регулярно пользоваться системой ОПР после ее внедрения, или 1,6 процента от порядка 40 900 сотрудников, работающих в подразделениях системы Организации Объединенных Наций, в которых будет внедрена система ОПР. Во время обзора, проведенного Комиссией в ноябре 2011 года, заинтересованные стороны отметили, что за прошедший год наблюдалось снижение интенсивности проактивного взаимодействия со стороны группы проекта. Администрация признала, что в этот период, когда она проводила повторную оценку стратегии внедрения системы ОПР, связь и взаимодействие с заинтересованными сторонами, занимающимися рабочими процессами, были весьма ограниченными.

37. Администрация сообщила, что на долю персонала, работающего вне Центральных учреждений, приходилось 52 процента участников информационно-разъяснительных мероприятий, состоявшихся в период с июля 2010 года по июль 2011 года. Во время проведения ревизии в Найробийском центре (Отделении Организации Объединенных Наций в Найроби, Программе Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) и Программе Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат)) Комиссия выявила недостатки в плане взаимодействия с сотрудниками на местах по проекту ОПР и их осведомленности о нем. Комиссия, в частности, установила, что в этих структурах имело место следующее:

- a) хорошая общая информированность и хорошее знание проекта ОПР в части связанных с ним первоначальных намерений и планов;
- b) мнение о том, что вначале коммуникация со стороны Центральных учреждений Организации Объединенных Наций осуществлялась хорошо, но за прошедший год интенсивность взаимодействия снизилась;
- c) озабоченность по поводу того, что отсутствие информации о ходе работы, в частности о том, какие системы и процессы включены в сферу действия системы ОПР, тормозит процесс планирования на местах, включая оценку «смежных издержек» на местах;
- d) недостаточное участие местных отделений в оценке расходов и прогнозируемых выгод;
- e) отсутствие ясности в том, в какой степени внедрения системы будет сопряжено с сокращением или перераспределением сотрудников.

38. В ходе своей проверки Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго (МООНСДРК), Миссии Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку (МООНСИ) и Смешанной операции Африканского союза-Организации Объединенных Наций в Дарфуре (ЮНАМИД) УСВН осуществляло работу в координации с Комиссией и оказывало ей поддержку в проведении обзора проекта ОПР. Управление установило, что в указанных миссиях отсутствовали местные группы и координаторы по проекту ОПР и не было определено, кто руководит внедрением системы ОПР на местах и несет за него ответственность. Кроме того, УСВН установило, что местное руководство обеспокоено следующим:

- a) недостатком информированности о проекте ОПР;
- b) недостаточной вовлеченностью в процессы разработки и согласования новых рабочих процессов;
- c) недостаточным участием в калькуляции прогнозируемых выгод от внедрения системы ОПР;
- d) недостатком ясности относительно потенциальных затрат на внедрение системы ОПР на местах.

39. Комиссия отмечает, что проактивное структурированное взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами осуществляется в недостаточном объеме и что в настоящее время отсутствует какая-либо стратегия коммуникации и взаимодействия по проекту. Комиссия делает вывод о том, что, несмотря на определенные меры по взаимодействию с персоналом в Центральном учре-

ждениях и других отделениях, сотрудники плохо осведомлены о том, что от них потребуется в случае успешного внедрения системы ОНР.

40. В своем первом докладе о прогрессе в деле перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) (А/66/151) Комиссия рекомендовала администрации оценить возможность объединения осуществляемых в связи с переходом на МСУГС и внедрением системы ОНР мероприятий по преобразованию рабочих процессов. Несмотря на однозначную необходимость тесной координации между этими двумя проектами, призванной обеспечить достижение поставленных в их рамках целей, Комиссия отмечает отсутствие каких-либо подтверждений факта подготовки подобных оценок или планов. Хотя переход на МСУГС будет, по всей вероятности, осуществлен быстрее, чем внедрение системы ОНР, Комиссия считает, что объединение проводимых в рамках этих двух крупных проектов мероприятий по преобразованию рабочих процессов все же заслуживает внимания. В этой связи Комиссия повторяет свою ранее вынесенную рекомендацию о проведении оценки практической возможности объединения мероприятий по преобразованию рабочих процессов, осуществляемых в связи с переходом на МСУГС и внедрением системы ОНР, в своем втором докладе о прогрессе в области перехода на МСУГС (А/67/164).

41. Комиссия рекомендует директору проекта: а) установить уровень взаимодействия, осуществляемого в Организации по проекту внедрения ОНР; б) разработать планы ликвидации любых недостатков в области коммуникации и взаимодействия; и с) разработать стратегию коммуникации и взаимодействия на этапе внедрения.

42. Администрация согласилась с этой рекомендацией и сообщила Комиссии, что стратегия взаимодействия предложена, обсуждена и согласована с Руководящим комитетом и ответственными за процессы. Администрация также уведомила Комиссию о том, что сотрудничество между группой по проекту перехода на МСУГС и группой по проекту внедрения ОНР было активизировано в интересах обеспечения большей согласованности в этих двух проектах, включая временное совместное размещение сотрудников и назначение одного из руководителей из Управления по планированию программ, бюджету и счетам для доработки финансовых аспектов проекта системы ОНР.

С. Управление проектом

43. Для успешной реализации проекта важно иметь четкий график и план его осуществления. Они должны быть увязаны с бюджетными средствами, ассигнованными на финансирование различных задач по проекту. Сроки и ассигнования следует отслеживать и корректировать с учетом надежной информации о понесенных расходах и ходе осуществления проекта. Без таких четко расписанных планов и бюджетных ассигнований невозможно надлежащим образом следить за прогрессом. Поскольку крупномасштабным проектам свойственны увеличение расходов и задержки, также важно определить основные направления и контрольные моменты для обновления информации о затратах и сроках, чтобы при принятии ключевых решений можно было оценивать имеющиеся варианты, исходя из реального положения.

Управление графиком и ходом осуществления проекта

44. График перехода на систему ОПР делится на четыре общих этапа: подготовка, разработка, создание и внедрение. Этап подготовки начался в январе 2008 года, и руководство изначально планировало завершить внедрение системы к концу 2012 года.

45. В октябре 2009 года администрация сообщила, что изначальный график завершения проекта сдвигается на год, на конец 2013 года (см. A/64/380). В мае 2011 года из-за дальнейших задержек с осуществлением проекта руководящий комитет принял решение разбить этапы создания и внедрения на фазы, чтобы сократить дальнейшие задержки и обеспечить переход на МСУГС к 2014 году. Пересмотренные этапы создания и внедрения системы «Умоджа» делятся на две фазы: создание базовой структуры и расширение базовой структуры.

46. Этап создания базовой структуры «Умоджи» предусматривает функциональную поддержку перехода на МСУГС. Он охватывает процессы в следующих областях: финансы; закупка товаров и услуг; и управление активами, запасами и другим имуществом. Этап расширения системы «Умоджа» будет включать все остальные компоненты функциональной поддержки, предусмотренные в системе ОПР, и охватывает процессы в следующих областях: людские ресурсы; подготовка бюджета; кадровое планирование; прогнозирование спроса и обеспечение материально-технической поддержки; проведение конференций и других мероприятий; подготовка и рассылка документации; управление субсидиями; продажа товаров и услуг внешним сторонам. Согласно фазовому подходу, внедрение системы ОПР планируется завершить к концу 2015 года, что на три года позже изначального срока.

47. В третьем годовом докладе о ходе осуществления проекта (A/66/381) администрация заявила, что отставание от графика проекта объясняется рядом причин, включая расширение масштаба проекта, более медленное, чем ожидалось, утверждение новых рабочих процессов и задержки с набором сотрудников проекта и профильных экспертов. Комиссия считает, что руководство могло бы предвидеть эти проблемы и преодолеть их, усовершенствовав процесс управления проектом и повысив ответственность старшего руководства за реализацию проекта. Вместе с тем Комиссия отмечает, что отсутствие надежных и прозрачных данных о графике проекта означает, что те, кому поручено общее управление проектом (руководящий комитет, комитет по вопросам управления и Генеральная ассамблея), не имеют достаточно четкого представления о ходе осуществления проекта, что не позволяет им своевременно принимать грамотные решения по уменьшению любых возникающих рисков.

48. С самого начала проекта в 2008 году проектная группа использовала общий график, в котором были указаны лишь ожидаемые сроки завершения различных этапов проекта, таких как разработка и внедрение. У проектной группы отсутствует подробный план осуществления проекта, в котором были бы основные этапы работ и результаты и четко определены следующие моменты: а) индивидуальные задачи и мероприятия, выполнение которых необходимо для достижения общих целей проекта; б) их последовательность и ответственность за их выполнение. Как следствие, задержки накапливаются незаметно или без вопросов, например со стороны Руководящего комитета, либо принимаются в надежде на то, что их можно будет наверстать, не выходя за общий график проекта.

49. Комиссия признает, что недавнее решение о переходе на МСУГС с использованием существующих систем, включая действующую Комплексную систему управленческой информации (ИМИС), устранило некоторые из проблем, связанные с отставанием от графика проекта по внедрению системы ОНР. Такое решение было принято потому, что администрация не могла быть уверенной в том, что система ОНР будет готова в срок и обеспечит достижение целей перехода на МСУГС (а это оставило бы Организацию Объединенных Наций фактически без средств для подготовки финансовой отчетности). Последствия этого решения для перехода на МСУГС рассматриваются во втором докладе Комиссии о ходе осуществления соответствующего проекта перехода на МСУГС (A/67/168). Тем не менее Комиссия считает, что решение использовать ИМИС является временным решением на переходный период и что для извлечения предполагаемых выгод из МСУГС необходимы усовершенствованные функциональные компоненты отчетности, которые должны быть внедрены в рамках новой системы ОНР.

Управление расходами

50. Качественная информация о расходах позволяет более жестко контролировать расценки и отслеживать расходы по бюджету, что необходимо для применения более последовательного и стратегического подхода к принятию решений. По состоянию на 30 апреля 2012 года на внедрение системы ОНР было потрачено 123,2 млн. долл. США, но, поскольку проектная группа не имеет подробного плана проекта, в котором бюджет был бы увязан с основными этапами работ и результатами, администрация не может точно определить, какие цели должны были быть достигнуты за счет этих расходов. Вместе с тем Комиссия отмечает, что, согласно Финансовым положениям и правилам Организации Объединенных Наций, администрация не обязана увязывать бюджетные расходы на систему ОНР с основными этапами работ и результатами или отслеживать их таким образом.

51. Проектная группа указывает в бюджетной смете и учитывает расходы только по общим категориям, таким как расходы по персоналу или расходы на консультантов и экспертов (см. таблицу 2). Возможности проектной группы вести более подробный учет и контроль расходов ограничены нехваткой управленческой информации и функциональных компонентов ИМИС, связанных с отчетностью. Например, учет данных о расходах, приведенных в колонке «Примечания» таблицы 2, не ведется на постоянной основе, они были подготовлены вручную по запросу Комиссии. Нехватка достаточно подробных данных для контроля и анализа расходов по проекту в сопоставлении с четко определенными бюджетными ассигнованиями и ожидаемыми результатами означает, что администрация не может эффективно управлять ресурсами проекта.

52. Комиссия рекомендует администрации: а) подготовить подробный план проекта, в котором бюджетные расходы будут увязаны с основными этапами работ и ожидаемыми результатами; б) четко определить ответственных за исполнение каждого раздела бюджета и результаты, которых они должны добиться; в) создать механизмы для учета информации о расходах и ходе осуществления проекта, чтобы более эффективно отслеживать состояние работ по нему, усилить контроль за расходами и усовершенствовать процесс принятия решений в отношении будущих расходов.

Таблица 2

Расходы на систему «Умоджа» по состоянию на 30 апреля 2012 года
(В млн. долл. США)

<i>Статья расходов</i>	<i>Фактические расходы по состоянию на 30 апреля 2012 года</i>	<i>Примечания Комиссии</i>
Штатные должности	20,5	Расходы по персоналу проекта
Другие расходы по персоналу	10,94	Расходы на временных сотрудников
Консультанты и эксперты	0,92	Разбивка отсутствует
Поездки сотрудников	1,97	Разбивка отсутствует
Услуги по контрактам	54,5	Включая услуги в связи с разработкой системы и созданием модели извлечения выгод стоимостью 49 млн. долл. США
Общие оперативные расходы	9,0	Включая 5,1 млн. долл. США на служебные помещения и 3,6 млн. долл. США на строительство, переоборудование и ремонт
Предметы снабжения и материалы	0,79	Предметы снабжения, материалы, мебель, оборудование и конторские принадлежности и оборудование
Мебель и оборудование	24,6	Включая 24 млн. долл. США на лицензии на программное обеспечение и расходы на обслуживание
Всего	123,2	

Источник: информация, представленная Комиссии ревизоров проектной группой.

53. Администрация согласилась с этой рекомендацией и сообщила Комиссии, что признает необходимость в системе для регулярного отслеживания хода осуществления проекта относительно расходов. С этой целью администрация внедряет систему управления проектами под названием «НОВА», которая должна быть готова к 31 декабря 2012 года.

Навыки и возможности, необходимые клиенту для защиты своих интересов

54. Чтобы внедрить систему ОНР в срок и в рамках бюджета, необходимо своевременно и согласованно выполнить целый ряд сложных взаимозависимых проектных задач. За осуществление различных взаимозависимых частей проекта отвечает целый ряд сторон (например, поставщик программного обеспечения, различные системные интеграторы и сама Организация Объединенных Наций), и результаты работы одной стороны влияют на способность другой стороны выполнять свою задачу. Поэтому для успешного управления таким сложным проектом требуется проектная группа, обладающая коммерческими навыками, которая была бы способна четко оговорить договорные обязательства, распределить их и довести до сведения всех сторон, а также решать взаимозависимые задачи. Однако Комиссия не нашла свидетельств проведения оценки проектных задач, связанных с управлением контрактами, по итогам которой руководство могло бы принять решение, сколько сотрудников необходимо для осуществления проекта, какими навыками должны обладать эти сотрудники и на каком этапе они потребуются.

55. Комиссия отмечает, что, несмотря на подписание контракта на создание базовой структуры системы «Умоджа», структура системы во всех пяти функциональных областях пока находится на различных этапах завершения работ. Поскольку система ОПР предназначена для объединения всех аспектов деятельности организации и обеспечения обмена информацией между всеми подразделениями, различные этапы завершения работ означают, что администрация пока не может быть уверена в том, что система в целом будет работать. Комиссия полагает, что для завершения создания базовой структуры потребуется проделать дополнительную работу, что приведет к увеличению расходов. Комиссия обсудила этот риск с директором проекта во время последней проверки, и он подтвердил, что администрация в курсе возможности материализации этого риска и увеличения расходов.

56. При внедрении системы ОПР клиент часто обращается к внешнему подрядчику за консультациями по вопросам выбора программного обеспечения и разработки и создания системы. Это ведет к переносу на внешнего подрядчика большой доли ответственности за достижение желаемых результатов. В случае с предлагаемой системой ОПР за осуществление различных взаимозависимых частей проекта отвечает целый ряд сторон, и результаты работы одной стороны влияют на способность другой выполнять порученную задачу. Ряд сторон (проектная группа, информационно-технические подразделения Организации Объединенных Наций и консультанты) уже выделили технических специалистов, а внешнюю помощь во время этапа создания могут предоставить еще три внешних подрядчика. Хотя эти стороны будут работать над согласованным техническим проектом, есть риск, что руководству будет сложно обеспечить подотчетность какой бы то ни было стороны за работу системы ОПР после ее внедрения.

57. Комиссия рекомендует Руководящему комитету оценить, достаточно ли в руководстве сотрудников, обладающих коммерческими навыками и навыками управления контрактами, необходимыми для управления деятельностью по контрактам с множеством сторон, которые отвечают за осуществление различных взаимозависимых частей проекта.

58. Администрация согласилась с этой рекомендацией и сообщила Комиссии, что отдел управления проектом в рамках проектной группы по внедрению системы ОПР был усилен для улучшения процесса управления контрактами с поставщиками. В частности, были привлечены опытные специалисты по закупкам, а ответственность за выполнение взаимозависимых задач в рамках различных контрактов была возложена на конкретных лиц. Администрация также сообщила Комиссии, что она проведет подробную оценку подразделения проектной группы, отвечающего за управление контрактами, на предмет достаточности принятых на данный момент мер.

D. Подтверждение правильности проектных оценок

59. Для обеспечения успеха проекта необходима эффективная система подтверждения правильности прогнозов расходов и хода осуществления проекта. Подтверждение правильности проектных оценок — это проводимая независимо (от проектной группы) проверка на предмет наличия требуемых для успешной сдачи проекта компонентов и их исправного функционирования. Подтверждение правильности может также проводиться по таким ключевым вопросам,

как надежность прогнозов затрат и сроков завершения проекта и учет выявленных рисков и поправки на завышенные ожидания⁴. Обобщенные в ходе такой проверки итоги должны также приниматься во внимание в других областях работы организации, чтобы обеспечить учет общих тенденций, полученного опыта и примеров передовых методов и принятие соответствующих мер.

60. Проверку правильности проектных оценок можно организовать как собственными силами организации, например со стороны подразделения внутренней ревизии или в централизованном порядке, так и с привлечением внешнего органа. Ее можно проводить в плановом порядке, включив в график в начале проекта, чтобы обеспечить соблюдение конкретного требования в течение цикла осуществления проекта, или при наступлении определенных условий, например при возникновении беспокойства по поводу достижения результатов, указанных в плане. Комиссия отмечает, что проект ОНР не проходил систематическую независимую проверку, и выделяет следующие ключевые области, где подтверждение правильности помогло бы избежать значительных проблем с проектом.

Подтверждение правильности оценок графика проекта

61. Комиссия отмечает, что внешний обзор графика проекта был организован администрацией до того, как в ноябре 2011 года было представлено предложение о введении этапа, предусматривающего создание базовой структуры «Умоджи». В заключении говорилось, что «ожидаемые сроки сдачи проекта нереалистичны» и что «график составлен исходя из наилучшего сценария, не учитывающего чрезвычайных обстоятельств». График внедрения системы ОНР не был изменен, несмотря на выводы обзора, и Комиссия обеспокоена тем, что администрация уделяет основное внимание скорейшей сдаче проекта вместо того, чтобы разобраться, каких результатов можно добиться на деле. Комиссия отмечает, что оценка графика проводилась в то время, когда руководство пыталось перенести сроки внедрения системы ОНР, чтобы поддержать переход на МСУГС.

62. Комиссия обеспокоена нереалистичностью нынешнего графика проекта по внедрению системы ОНР по следующим причинам:

а) нынешний график основан на предположении о том, что все этапы проекта будут завершены вовремя, несмотря на жесткие сроки, и в нем не учитывается возможность ошибки в связи с чрезмерно оптимистичным прогнозом или возможность отставания по таким распространенным причинам задержки проектов, как сложности в переводе данных из старых систем. Раздробленность существующих в Организации Объединенных Наций систем означает, что перевод данных из них окажется дорогостоящим и продолжительным мероприятием;

б) заключение контракта на создание базовой структуры «Умоджи» с разработчиком программного обеспечения задержалось примерно на месяц, и проект не вполне готов для перехода к следующему этапу, поскольку работа по

⁴ В сообществе профессионалов в области управления проектами наблюдается хорошо известная систематическая тенденция к завышению ожиданий со стороны оценщиков проекта. Для поправки на такую тенденцию оценщики должны вносить понятные, основанные на опыте корректировки в сметы расходов по проекту и ожидаемые сроки.

проектированию всех пяти функциональных компонентов системы до сих пор не завершена и находится на различных стадиях. Администрация пока не определила продолжительность этой задержки. Когда она объявила о переносе даты окончательного внедрения системы ОНР на декабрь 2015 года, то сообщила Комиссии о том, что график не предусматривает возможности возникновения чрезвычайных обстоятельств, способных привести к дальнейшей задержке, без последствий для соблюдения срока завершения проекта;

с) к дальнейшим задержкам может привести процесс заключения контрактов с рядом системных интеграторов. Администрация подписала контракт с одним системным интегратором на создание, интеграцию, испытание и внедрение базовой структуры «Умоджи». График, приведенный в третьем годовом докладе о ходе осуществления проекта, был составлен исходя из концепции, предусматривавшей включение в первоначальный контракт работ по созданию базовой структуры «Умоджи» и часть работ по расширению базовой структуры. Теперь администрация намеревается разделить эти работы на два контракта, а также заключить третий контракт на завершение другой части работ по расширению базовой структуры. Комиссия не обнаружила свидетельств того, что потенциальные последствия этого решения для соблюдения графика проекта были рассмотрены;

д) в ходе внешнего обзора графика проекта было установлено, что на период между завершением испытаний и планируемым сроком внедрения ОНР в различных подразделениях было отведено слишком мало времени. В связи с этим неучет возможности отставания несет с собой риск того, что после внедрения системы в различных структурах не останется достаточно времени для стабилизации работы системы или обеспечения надлежащей подготовки пользователей или оказания им поддержки.

Проверка правильности прогнозируемых расходов и затрат

63. В апреле 2008 года руководство представило Генеральной Ассамблее оценку конечной стоимости внедрения системы ОНР на сумму 248,3 млн. долл. США (см. A/62/510/Rev.1). Проект «Умоджа» финансируется в соответствии с формулой распределения совместного несения расходов, финансируемых по регулярному бюджету (15 процентов), вспомогательному счету для операций по поддержанию мира (62 процента) и за счет внебюджетных ресурсов (23 процента). Финансирование на полную прогнозируемую стоимость проекта Генеральной Ассамблеей не утверждалось. Администрация просит выделить финансовые средства для покрытия ожидаемых расходов по проекту на следующий бюджетный период в соответствии с договоренностями по различным источникам финансирования, а Ассамблея утверждает финансирование на этой основе.

64. В октябре 2009 года прогнозируемые окончательные расходы были пересмотрены в сторону увеличения до 315,8 млн. долл. США; увеличение было связано с потребностью в дополнительных 36 должностях для проекта и ростом расходов на поездки в связи с проведением занятий инструкторами вместо первоначально предложенного подхода, предусматривавшего обучение инструкторов (см. A/64/380). На время проведения проверки Комиссией прогнозируемые администрацией окончательные расходы оставались на уровне 315,8 млн. долл. США.

65. Комиссия озабочена тем, что администрация не смогла представить ей надежной подтверждающей документации для обоснования прогноза окончательных расходов в размере 315,8 млн. долл. США, впервые объявленного в октябре 2009 года, и что последствия значительных задержек и изменений в подходе к осуществлению проекта, произошедших с октября 2009 года, никак не отражаются в прогнозе расходов:

а) отсутствует подробный план осуществления проекта, в котором бюджетные расходы были бы увязаны с основными этапами работ и результатами (см. выше);

б) по состоянию на 30 апреля 2012 года на проект системы ОПР было потрачено 123,2 млн. долл. США, однако администрация не смогла определить, какие результаты должны были быть достигнуты за счет таких расходов (см. выше);

с) после того как в октябре 2009 года администрация повысила прогноз окончательных расходов до 315,8 млн. долл. США, график был продлен на два года и разбит на этапы, чтобы обеспечить переход на МСУГС, но в прогнозе окончательных расходов это отражено не было (см. выше);

д) прогноз окончательных расходов не учитывает не предусмотренные в бюджете сопутствующие расходы и вероятные издержки в связи с выявленными рисками (см. выше).

66. В своем первом годовом докладе (A/64/380) администрация рассмотрела вопрос об утверждении поэтапного перехода на МСУГС. Сметная стоимость такого перехода составила 397,9 млн. долл. США, что на 82,1 млн. больше суммы текущего прогноза окончательных расходов, и этот вопрос был закрыт на том основании, что «общая стоимость оценивается в гораздо большую сумму в связи с дублированием усилий на этапах создания и внедрения, а также со значительными объемами доработки и переподготовки, необходимыми для интеграции функций второй очереди». Несмотря на принятое недавно решение подготовить первый комплект финансовых ведомостей в соответствии с МСУГС, используя старые системы, проект перехода на систему ОПР осуществляется в соответствии с поэтапным подходом. При этом не ясно, почему ранее предсказанное увеличение затрат при использовании такой стратегии не было отражено в подготовленном администрацией прогнозе окончательных затрат по проекту.

67. В августе 2011 года проектная группа оценила стоимость проекта согласно подходу, предусматривающему в первую очередь переход на МСУГС, в 368,1 млн. долл. США. Руководящий комитет счел эту цифру неприемлемо высокой и поручил проектной группе сократить прогнозируемые расходы до 315,8 млн. долл. США до публикации третьего годового доклада. Для этого администрация на 15 процентов сократила прогнозируемые на период 2012–2015 годов потребности в ресурсах для покрытия расходов на поездки, консультантов и экспертов и контрактные услуги и на 57 процентов — на предметы снабжения и материалы. Комиссии не удалось найти свидетельств того, что сокращения были обоснованы изменениями в охвате проекта или планируемых мероприятиях. Они были произведены исключительно для того, чтобы прогнозируемые окончательные расходы не превышали 315,8 млн. долл. США, и не

основаны на продуманной переоценке реальных финансовых последствий поэтапного внедрения системы ОПР.

68. Комиссия считает, что сокращение прогнозируемых потребностей в ресурсах на осуществление ключевых мероприятий по проекту, произведенное с целью компенсировать перерасход, не основанное на внесении изменений в подход, который планируется применять, вряд ли приведет к фактическому сокращению затрат. Даже если расходы в указанных областях удастся сократить, это окажется мнимой экономией, поскольку поставит под угрозу достижение целей проекта и может даже привести к увеличению общих расходов, перенаправлению расходов или утрате возможностей в других областях. Чтобы сдерживать увеличение прогнозируемых окончательных расходов, администрации следует выстроить элементы проекта в порядке стратегического значения для Организации, а затем выдвинуть предложения по сокращению расходов, исходя из реалистичной оценки расходов, рисков и выгод различных вариантов.

69. Комиссия отмечает, что на стадии оценки целесообразности проекта администрация не указала значительные сопутствующие расходы, связанные с внедрением системы ОПР, такие как расходы на окончательную выверку данных, пользовательское тестирование, а также архивирование данных. Эти расходы не включены в предполагаемую окончательную стоимость проекта и в бюджеты департаментов. По итогам первоначального анализа сопутствующих расходов, проведенного группой по проекту в марте 2012 года, эти расходы, предположительно, могут составить от 86 до 110 млн. долл. США, хотя некоторые расходы, такие как расходы на проезд персонала к месту проведения обучения, пока еще не рассчитаны.

70. Группа по проекту утверждает, что в рамках бюджета проекта невозможно будет покрыть все сопутствующие расходы, и пытается определить, за счет каких бюджетных разделов это можно сделать. Для того чтобы система ОПР была готова вовремя, структурам, ответственным за исполнение бюджета, следует взять на себя обязательство в первую очередь осуществить подготовительные мероприятия, такие как окончательная выверка данных и пользовательское тестирование. Однако эти структуры не смогут начать подготовительные мероприятия до тех пор, пока не будет ясности в отношении распределения сопутствующих расходов и периода, на который они будут приходиться. Администрация проинформировала Комиссию о том, что Департамент полевой поддержки согласился покрыть сопутствующие расходы, связанные с его операциями, однако Комиссии неясно, каким образом полевые миссии на практике смогут это сделать, если эти расходы не предусмотрены в их текущих бюджетах. Комиссия также озабочена тем, что Генеральная Ассамблея еще не получила и не одобрила предложения относительно того, каким образом будут покрыты сопутствующие расходы.

71. Вместе с тем Комиссия отмечает, что отсутствие определенности и прозрачности в отношении графика осуществления проекта и расходов, о которых говорилось выше, свидетельствует о том, что те, на кого была возложена задача общего руководства проектом (руководящий комитет, комитет по вопросам управления и Генеральная Ассамблея), не имеют четкого представления о ходе осуществления проекта и таким образом не могут принимать эффективные и своевременные решения по смягчению последствий рисков.

72. Комиссия рекомендует директору проекта и руководящему комитету: а) еще раз оценить реалистичность графика и бюджета проекта с учетом вероятности слишком оптимистичной оценки и последствий выявленных рисков и подготовить основательный прогноз в отношении расходов по проекту в текущих масштабах и сроков его завершения; а также б) при первой же возможности представить Генеральной Ассамблее выводы и предложения в связи с любым выявленным увеличением расходов и переносом сроков.

73. Администрация согласилась с этой рекомендацией, а также с тем, что отсутствие детального плана осуществления проекта привело к неточностям в отчетности в отношении хода осуществления проекта с точки зрения как графика работ, так и исполнения бюджета. Администрация проинформировала Комиссию о том, что в июне 2012 года руководящий комитет одобрил пересмотренный график внедрения и подробный план проекта, которые будут представлены Генеральной Ассамблее в четвертом ежегодном докладе о ходе осуществления проекта ОПР. В рамках нового плана проекта внедрение этой системы будет проходить в учреждениях поочередно, а не на основе информации из системы ИМИС. Новый график предусматривает задержки на шесть месяцев — до июня 2016 года — в осуществлении плана завершения развертывания и стабилизации модулей, касающихся оперативной базы, людских ресурсов и поездов, в рамках первого этапа расширения структуры «Умоджа».

74. Администрация также проинформировала Комиссию о том, что системный интегратор (Accenture) и поставщик программного обеспечения ОПР (SAPAG) провели два независимых анализа плана проекта для того, чтобы удостовериться в полноценности и качестве этого плана и соответствующих контрольных показателей. Работа по устранению выявленных недостатков началась 4 июня 2012 года и, как ожидается, будет закончена к концу июля 2012 года. Администрация признала, что эти дополнительные усилия по доработке сопряжены с ростом издержек, однако отметила, что это абсолютно необходимо для дальнейшего продвижения проекта. Администрация проинформировала Комиссию о том, что предполагаемые окончательные расходы по проекту увеличатся и что пересмотренная смета расходов будет представлена Генеральной Ассамблее в контексте четвертого ежегодного доклада о ходе осуществления проекта.

75. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, что старшему руководству следует сформировать соответствующие механизмы контроля, с тем чтобы наглядно продемонстрировать Генеральной Ассамблее наличие гарантий в отношении заявленного графика выполнения проекта ОПР, а также объем фактических и предполагаемых расходов по проекту.

76. Комиссия также рекомендует группе по проекту сотрудничать совместно с ответственными за бюджетный процесс и: а) разработать полную смету всех сопутствующих расходов по проекту; б) незамедлительно прояснить распределение сопутствующих расходов, чтобы ответственные за бюджетный процесс располагали максимумом времени для подготовки к их финансированию; а также в) подготовить предложения в отношении того, как они будут финансироваться.

77. Администрация согласилась с этой рекомендацией и проинформировала Комиссию о том, что в июле 2012 года должна собраться рабочая группа под руководством заместителя Генерального секретаря по вопросам управления и под председательством помощника Генерального секретаря/Контролера с участием представителей Секретариата, в том числе Департамента полевой поддержки, периферийных отделений, Центральных учреждений Организации Объединенных Наций и полевых миссий, для разработки инструкций в отношении учета косвенных расходов, связанных с проектом ОПР. В частности, эта рабочая группа будет: а) проводить обзор и оценку всех расходов, которые не включены в бюджет проекта, но которые связаны с внедрением системы ОПР (например, расходы на проведение окончательной выверки и преобразования данных); б) готовить руководящие указания по подготовке предлагаемого бюджета по программам на 2014–2015 годы; а также в) искать возможности для модификации модели оказания услуг Организацией, с тем чтобы перенаправить имеющиеся ресурсы на выполнение задач, сопряженных с косвенными расходами. Администрация заявила, что рабочая группа подготовит новую смету косвенных расходов и что, по ее мнению, каждому соответствующему департаменту необходимо приложить усилия для того, чтобы покрыть эти расходы в рамках имеющихся у них ресурсов.

Гарантии в отношении рисков, связанных с проектом

78. Выявление потенциальных рисков может помочь организациям разработать механизмы, позволяющие минимизировать вероятность их возникновения. В ходе промежуточной ревизии в ноябре 2011 года Комиссия обнаружила ряд недочетов в том, как руководящий комитет и группа по проекту занимались рисками, связанными с проектом, больше уделяя внимание решению вопросов, связанных с уже проявившимися рисками, а не профилактическим мерам, с помощью которых этих рисков можно было бы избежать.

79. Комиссия отметила, что в пересмотренном реестре рисков, подготовленном группой по проекту в марте 2012 года в соответствии с промежуточными рекомендациями Комиссии, теперь указаны риски, которые еще не проявились, а также содержится информация о вероятности возникновения таких рисков и о возможных последствиях. Тем не менее Комиссия все еще обеспокоена тем, что:

а) пересмотренный реестр рисков включает в себя только общее описание владельца риска (например, «требуется внимания со стороны старшего руководства»), при этом четко не указано, кто именно несет ответственность за риск и его устранение;

б) в пересмотренном реестре рисков в общих чертах представлены возможные расходы, связанные с выявленными рисками, по пяти категориям, начиная от менее 1 процента, или менее 100 млн. долл. США, до более 5 процентов, или более 500 млн. долл. США; указанные администрацией предполагаемые окончательные расходы этот вид затрат не отражают;

в) пересмотренный реестр рисков, несмотря на свою полезность для проектной группы, слишком перегружен информацией, чтобы руководящий комитет и старшее руководство могли конструктивно его обсудить.

80. Комиссия рекомендует председателю руководящего комитета и директору проекта: а) четко распределить ответственность за риски, связанные с проектом, между теми, чьи полномочия позволяют принимать меры в связи с конкретным риском; б) оценить и документально зафиксировать вероятность возникновения каждого риска, включая масштабы возможных последствий; а также с) внедрить процесс регулярного отслеживания рисков и встроить его в постоянно действующие механизмы составления бюджета и обеспечения ресурсами.

81. Администрация согласилась с этой рекомендацией и проинформировала Комиссию о том, что обозначенные ею проблемы будут учтены в реестре рисков по проекту и/или в соответствующих механизмах отслеживания. Отдел управления рисками, отвечающий за ведение реестра рисков, займется распределением ответственности за риски, связанные с проектом. Администрация также заявила, что группа по проекту разработала формат для представления руководящему комитету отчетности о рисках.

Знания, накопленные в процессе внедрения ОПР

82. Секретариат не применяет системный подход к формированию и передаче знаний, накопленных в ходе осуществления проектов в рамках имеющихся у него мандатов, или передаче этих знаний другим организациям системы Организации Объединенных Наций, а полагается на механизм неформального обмена знаниями между организациями и проектами. В частности, в июле 2011 года по заказу администрации был подготовлен обзор процессов внедрения ОПР в 25 организациях общей системы, чтобы обобщить накопленный ими опыт и выявить наиболее эффективные методы. На данном этапе в ходе этого обзора были отмечены следующие аспекты:

а) организации, которые успешно внедрили систему ОПР, пользовались постоянной поддержкой со стороны руководства на самом высоком уровне. Также решающее значение имели механизм эффективного управления рисками и четкая система отчетности между старшим руководством и руководством проекта;

б) многие организации начинают работу с составления амбициозного плана (в том числе с точки зрения масштабов, сроков, людских ресурсов (навыков)) и недооценивают финансовые затраты;

с) сроки внедрения нередко являются излишне оптимистичными и сжатыми и в результате либо откладывалась дата ввода в действие системы, либо проект сокращался по масштабу;

д) процесс системной реорганизации и реструктуризации рабочих процессов осуществляется на постоянной основе и не прекращается в момент ввода новой системы в действие;

е) оценку положительных результатов внедрения новой системы проводить сложно, поэтому организации нередко полагаются на общие впечатления участников процесса или на такие простые показатели эффективности, как изменение времени, затрачиваемого на подготовку отчетности.

83. В октябре 2011 года Администрация представила результаты этого исследования Консультативному комитету по административным и бюджетным во-

просам. Однако Комиссия не нашла доказательств тому, что эти накопленные знания были учтены администрацией или приняты во внимание независимым органом по контролю. В отсутствие механизма системного контроля есть риск, что эти общие тенденции, обобщенный опыт и примеры передовой практики не будут использованы и при осуществлении проекта ОНР Организации Объединенных Наций не будет задействован тот опыт, который был накоплен в ходе предшествующих процессов внедрения ОНР в более широких масштабах в системе Организации.

Е. Общее руководство

84. Эффективное общее руководство в сфере ИКТ является важным фактором обеспечения надлежащего управления этими технологиями и их применения для содействия достижению организационных целей и задач. Общее руководство в сфере ИКТ включает в себя людей, системы и процессы, определяющие управление организационными средствами ИКТ, их утверждение, а также контроль за их использованием и гарантии качества благодаря четкому распределению ответственности и полномочий.

85. В январе 2012 года Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам поручил Комиссии провести проверку процессов, связанных с использованием ИКТ в Секретариате, включая работу Управления информационно-коммуникационных технологий. В настоящее время Комиссия рассматривает возможность подготовки в конце 2012 года отдельного доклада по вопросу об управлении ИКТ в Организации Объединенных Наций. Она считает, что в настоящем докладе необходимо представить некоторые первоначальные комментарии в отношении общего руководства в сфере ИКТ, поскольку это важно для реализации проекта ОНР.

Универсальные принципы эффективного общего руководства в сфере ИКТ

86. Одной единой модели общего руководства в сфере ИКТ, которую можно было бы применять в любой организации, не существует. Тем не менее одну из важнейших функций в любой структуре, обеспечивающей общее руководство в сфере ИКТ, выполняет главный сотрудник по вопросам информации, задачи которого в организации определяются характером ее деятельности, ее целями, а также рисками, с которыми она сталкивается в конкретный момент времени.

87. В организациях, переживающих процесс масштабных реформ, вкладывающих массу средств в свою систему ИКТ или в значительной степени зависящих от ИКТ при выполнении своего мандата, должность главного сотрудника по вопросам информации, как правило, занимает сотрудник высокого (руководящего) уровня, в чьи обязанности входит контроль за общей эффективностью работ. На этого сотрудника может быть возложена функция по руководству проектами ИКТ, которые имеют решающее значение для достижения стратегических и оперативных целей конкретной организации, таких как внедрение системы ОНР. Функции такого сотрудника отличаются от функций главного сотрудника по вопросам технологий, который, как правило, выполняет меньше задач общего организационного характера и фокусируется на обслуживании инфраструктуры и всего комплекса ИКТ. Нередко главный сотруд-

ник по вопросам технологий подчиняется старшему руководству не напрямую, а через вышестоящего руководителя.

Общее руководство в сфере ИКТ в Секретариате Организации Объединенных Наций

88. В Секретариате Организации Объединенных Наций механизм общего руководства в сфере ИКТ и стратегия ИКТ были внедрены Управлением информационно-коммуникационных технологий, которое было создано 2009 году. С помощью этого механизма осуществляется управление структурами ИКТ периферийных отделений Управления по координации гуманитарных вопросов (УКГВ), Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ), Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), ЮНЕП, ООН-Хабитат, Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности и Ближневосточного агентства Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР). Руководитель Управления информационно-коммуникационных технологий, главный сотрудник по информационным технологиям, отвечает за общее управление деятельностью в сфере ИКТ и ее эффективность во всем Секретариате. В число основных функций и обязанностей главного сотрудника по информационным технологиям входит:

- а) выработка стратегической концепции использования информационно-технических средств и руководство соответствующей деятельностью в Секретариате Организации Объединенных Наций;
- б) осуществление надзора за выполнением проектов в сфере ИКТ и процессами реорганизации работы во всей Организации;
- в) осуществление надзора (через соответствующее делегирование полномочий) за операциями и инвестициями в сфере ИКТ во всех подразделениях Секретариата.

89. Главный сотрудник по информационным технологиям подотчетен первому заместителю Генерального секретаря, поскольку такой порядок подчинения дает ему возможность выступать в группе старших руководителей стратегическим подвижником преобразований. Также предполагалось, что такой порядок подчинения позволит осуществлять системные реформы и ослабит эффект организационной инертности и сопротивления изменениям.

90. По мнению Комиссии, цели создания должности главного сотрудника по информационным технологиям соответствовали основным принципам эффективного управления ИКТ. Тем не менее Комиссия отмечает, что, хотя некоторые из основных функций этого сотрудника дублируют типичные функции сотрудника по вопросам информации и сотрудника по вопросам технологий, его роль заключается, скорее, в управлении инфраструктурой всего комплекса ИКТ, а не в преобразовании рабочих процессов или обеспечении соответствия ИКТ оперативным целям и деятельности. Комиссия считает, что в своем нынешнем виде должность главного сотрудника по информационным технологиям не предполагает полномочий, необходимых для успешного преобразования рабочих процессов в рамках всей Организации, и при этом не ясно, кто еще отвечает за такого рода деятельность.

91. В проведенном Комиссией первоначальном обзоре стратегии ИКТ на высоком уровне было отмечено, что в ней не было никакого упоминания о стратегическом плане Организации Объединенных Наций, что означает отсутствие согласованности между стратегией ИКТ и стратегическими планами Организации Объединенных Наций. Есть риск, что стратегия ИКТ Организации Объединенных Наций не будет в должной мере соответствовать ее оперативным потребностям и приоритетным задачам. В марте 2012 года порядок подотчетности главного сотрудника по информационным технологиям был изменен, и теперь он подчинен не первому заместителю Генерального секретаря, а заместителю Генерального секретаря по вопросам управления. По мнению Комиссии, это решение, в принципе, еще раз подчеркивает, что координацией стратегий ИКТ с общей оперативной деятельностью и целями на уровне старшего руководства Организации никто не занимается. По сути, среди старшего руководства нет должностного лица, которое бы несло ответственность и отчитывалось за оценку и определение информационных потребностей Организации, а также преобразование рабочих процессов, необходимое для удовлетворения этих потребностей.

92. Комиссия считает, что отсутствие ясности в отношении ответственности и подотчетности в рамках всей структуры общего руководства в сфере ИКТ в Организации Объединенных Наций отражается на процессе внедрения системы ОПР. Нет никаких сведений о том, какой должна быть общесистемная концепция информационных потребностей Организации и систем управления накопленными знаниями, равно как и нет ясности, как Организация будет их модифицировать, постепенно от них отказываться или использовать для поддержки перехода на систему ОПР. Также не проведена оценка того, как всего этого можно добиться в различных структурах Организации Объединенных Наций, которые различаются по степени автономности, а также моделям управления, работы и реализации поставленных задач. Комиссия считает, что такая всесторонняя оценка является необходимой предпосылкой для успешного преобразования рабочих процессов, а также полагает, что такое отсутствие планов управления накопленными знаниями свидетельствует о проблемах на уровне как общего руководства в сфере ИКТ, так и на уровне руководства всей деятельностью Организации Объединенных Наций.

Общее руководство проектом ОПР

93. Для успешного внедрения системы ОПР необходимо обеспечить строгую ответственность за осуществление этого проекта на уровне старшего руководства, которая должна обеспечиваться за счет общих механизмов управления, способствующих эффективному и своевременному принятию решений при четком распределении функций, ответственности и обязанностей. Необходимо выявить и оценить основные риски, а также принять меры для их устранения.

94. Внедрение системы ОПР проходит под контролем со стороны руководящего комитета, который отчитывается перед Комитетом по вопросам управления. В состав Руководящего комитета входит несколько должностных лиц, включая заместителя Генерального секретаря полевой поддержки, заместителя Генерального секретаря по вопросам управления (который также является председателем руководящего комитета) и главного сотрудника по информационным технологиям. До июня 2011 года директор проекта докладывал о текущих процессах управления проектом и технологических вопросах непосред-

венно заместителю Генерального секретаря по вопросам управления в своем качестве председателя руководящего комитета, а также главному сотруднику по информационным технологиям.

95. После того как в июне 2011 года заместитель Генерального секретаря по вопросам управления ушел с должности Председателя Руководящего комитета, в структуру общего руководства проектом были внесены некоторые промежуточные изменения. Эти изменения предусматривали, что директор проекта будет напрямую подчиняться главному сотруднику по информационным технологиям, который возглавляет работу по осуществлению проекта «Умоджа» от имени Руководящего комитета (см. A/66/381). Кроме того, первый заместитель Генерального секретаря был назначен временным председателем руководящего комитета, а руководитель аппарата Генерального секретаря — его новым членом. В марте 2012 года структура управления была еще раз пересмотрена, и в соответствии с этими изменениями директор проекта в настоящее время подчиняется исключительно заместителю Генерального секретаря по вопросам управления.

96. В ходе своей промежуточной ревизии в рамках проекта ОПР Комиссия отметила, что, несмотря на изменения в структуре управления проекта «Умоджа», основные причины задержек с осуществлением проекта так и не были эффективным образом устранены, и призвала к созданию более четкого и эффективного механизма обеспечения ответственности старшего руководства за достижение контрольных показателей. Функции и обязанности руководящего комитета не были четко определены, и он не несет ответственности за достижение контрольных показателей проекта, в частности за преобразование рабочих процессов. В апреле 2012 года, с учетом замечаний Комиссии, администрация определила полномочия кураторов, отвечающих за конкретные процессы и входящих в состав Руководящего комитета. В число обязанностей этих кураторов входит следующее: а) мероприятия по преобразованию рабочих процессов, необходимые для успешного внедрения системы ОПР; б) изыскание ресурсов для окончательной выверки данных и их пополнения в ходе реализации проекта; а также с) учет положительных аспектов, выявленных в рамках тех процессов, за которые они отвечают. Комиссия, отметив шаги в правильном направлении, оценит результативность этих изменений в контексте своей дальнейшей работы над проектом ОПР.

97. Среди профессиональных руководителей проектами важным условием успешной реализации считается наличие одного старшего ответственного сотрудника, отвечающего за проект. Этот старший ответственный сотрудник в случае, когда речь идет о проекте такого масштаба и значимости, как проект ОПР, как правило, занимает должность в высшем руководстве организации (нередко это главный сотрудник по вопросам информации или старший руководитель), имеет полномочия принимать решения, необходимые для продвижения проекта, и несет непосредственную ответственность за принятие таких решений. Кроме того, этот сотрудник должен обладать навыками руководства оперативной деятельностью и проектами, а также иметь технические навыки и доскональное понимание сути работы и пользоваться уважением и доверием тех, кто отвечает за вопросы управления и финансирования.

98. В ходе своей промежуточной ревизии проекта ОПР Комиссия отметила, что структура общего руководства «Умоджи» не предусматривала такой функ-

ции, и рекомендовала передать старшему ответственному сотруднику соответствующие полномочия на проведение дальнейшей работы по проекту «Умоджа» и устранение возникающих проблем. В ответ на эту рекомендацию в апреле 2012 года комитет утвердил назначение председателя комитета в качестве старшего ответственного должностного лица по проекту ОПР. Полномочия старшего ответственного сотрудника предполагают, что именно он в конечном итоге будет отвечать за проект ОПР, включая обеспечение учета целей проекта и общеорганизационных потребностей Организации и задач стратегии его реализации, а также, при поддержке руководителей процессов, — за преобразование рабочих процессов и учет успешного опыта. Заместитель Генерального секретаря по вопросам управления, будучи председателем руководящего комитета, является старшим ответственным сотрудником по проекту. Комиссия, хотя и отметила шаги в правильном направлении, обеспокоена тем, что полномочия назначенного старшего ответственного сотрудника распространяются лишь на некоторые департаменты и структуры, в которых будет осуществляться проект «Умоджа», и что по этой причине этот сотрудник не сможет эффективным образом осуществлять проект.

99. Комиссия рекомендует администрации: а) назначить одного старшего ответственного сотрудника с необходимыми полномочиями в отношении всех департаментов и структур, в которых будет внедрена система ОПР, с тем чтобы он мог успешно вести работы по проекту; б) четко довести до сведения всего персонала, кто именно является этим старшим ответственным сотрудником и какими полномочиями он обладает; а также с) как можно быстрее подготовить список плановых изменений в структуре управления проектом, в том числе четко распределить обязанности по выполнению всех основных задач, связанных с проектом.

100. Администрация согласилась с этой рекомендацией и проинформировала Комиссию о том, что она предприняла ряд шагов, направленных на то, чтобы заместитель Генерального секретаря по вопросам управления в своем качестве «куратора проекта» (что равнозначно старшему руководителю, ответственному за проект) располагал необходимыми полномочиями для продвижения этого проекта. В частности, 2 июля 2012 года руководитель аппарата Генерального секретаря письменно проинформировал руководителей департаментов и управлений о том, что Генеральный секретарь определил внедрение системы ОПР в качестве одной из наиболее приоритетных задач и что в его договоры со старшими руководителями на 2012 год будет включена соответствующая конкретная цель и три показателя для оценки работы по выполнению этой задачи. Один из этих показателей заключается в том, что к 31 декабря 2012 года все департаменты и управления должны будут подготовить план проведения окончательной выверки данных с указанием конкретных методов и сроков.

IV. Выражение признательности

101. Комиссия хотела бы выразить свою признательность за содействие и помощь, оказанные ее сотрудникам заместителем Генерального секретаря по вопросам управления, директором проекта, а также их сотрудниками.

(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая
Председатель Комиссии ревизоров
Организации Объединенных Наций

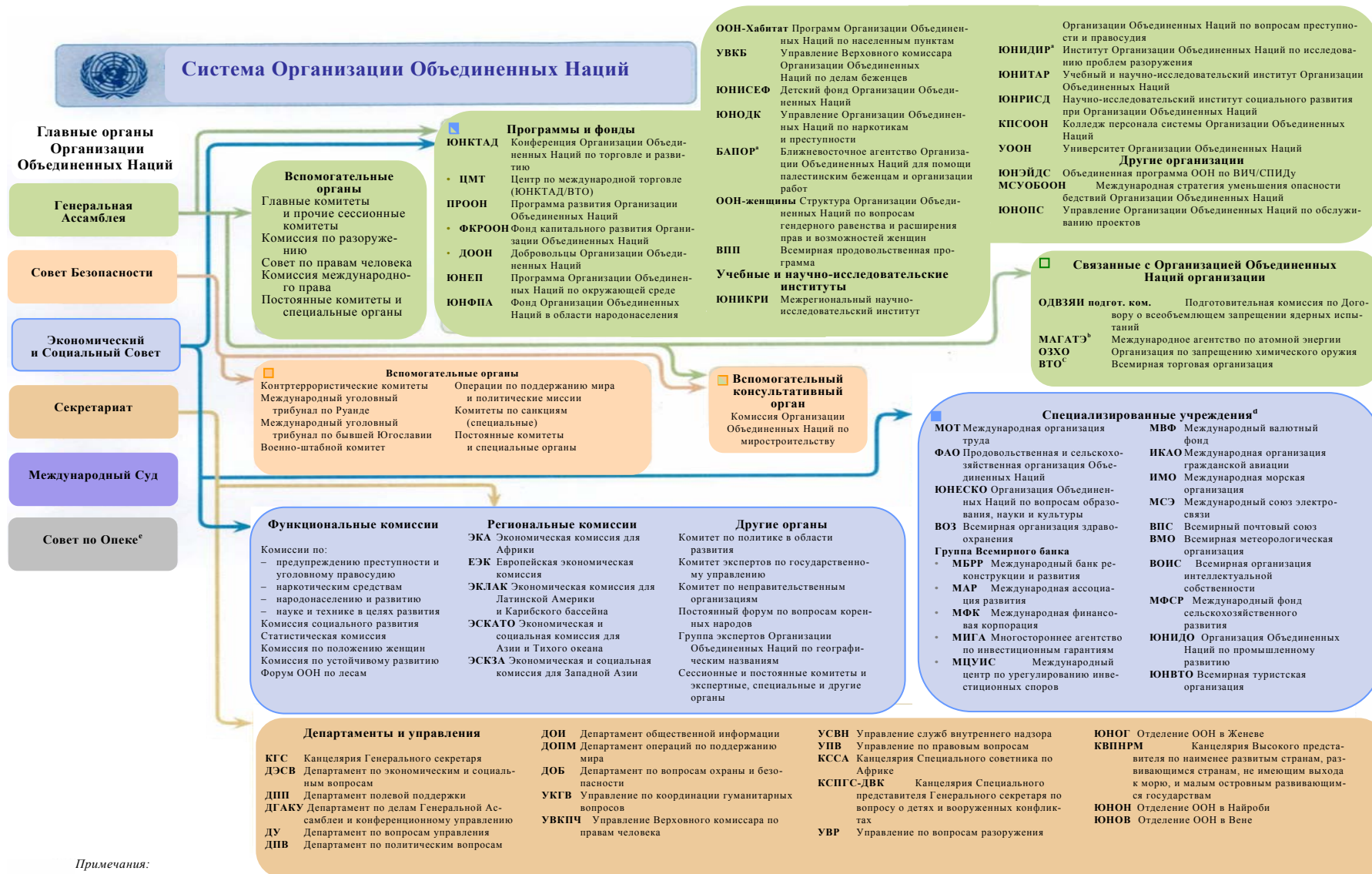
(Подпись) Амьяс Морзе
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства
Великобритании и Северной Ирландии
(Координатор)

(Подпись) Теренс Номбембе
Генеральный ревизор Южной Африки

30 июня 2012 года

Приложение I

Охват системы общеорганизационного планирования ресурсов



Примечания:

^a БАПОР и ЮНИДИР подотчетны только Генеральной Ассамблее.

^b МАГАТЭ подотчетно Совету Безопасности и Генеральной Ассамблее.

^c ВТО не подотчетна Генеральной Ассамблее, однако периодически вносит вклад в работу Генеральной Ассамблеи и Экономического и Социального Совета, в частности по вопросам, касающимся финансов и развития. Специализированные учреждения являются автономными организациями, которые взаимодействуют с Организацией Объединенных Наций и между собой через координационный механизм Экономического и Социального Совета на межправительственном уровне и через Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) на межсекретариатском уровне. Этот раздел включен для того, чтобы дать представление о специализированных учреждениях Организации Объединенных Наций.

^d Совет по Опекс прекратил свою деятельность 1 ноября 1994 года в связи с тем, что Палау, последняя из подопечных территорий Организации Объединенных Наций, 1 октября 1994 года стало независимым государством.

Примечание: настоящий документ не является официальным документом Организации Объединенных Наций и не претендует на всеохватность.

Приложение II

Положение дел с осуществлением мер, предложенных Администрацией в соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
Комиссия рекомендует руководителю проекта: а) изучить пробелы, выявленные Комиссией, и исходя из этого пересмотреть модель обеспечения выгод для системы ОПР на основе консультаций с руководителями процессов; б) согласовать исходные показатели с показателями основных выгод, которые мог бы получить каждый из руководителей процессов; в) определить размер фактической денежной экономии; г) обязать руководителей процессов отчитываться за достижение согласованной экономии и обеспечение оговоренных выгод, а также за разработку соответствующих планов; и е) информировать Генеральную Ассамблею о предлагаемых изменениях в организационной структуре в целях практического обеспечения предлагаемых ежегодных выгод от осуществления проекта	«Умоджа»	Да	Июль 2013 года	Для устранения пробелов, выявленных Комиссией, потребуются интенсивные консультации с: а) Руководящим комитетом в целях определения сфер подотчетности; б) Группой управления преобразованиями в целях разработки концептуального подхода/рамочных основ для «общих служб»; и с) руководителями процессов Этот процесс не будет завершен до представления четвертого ежегодного доклада, в котором будет содержаться краткая информация о применяемом подходе и достигнутом прогрессе. Проведение обсуждений с Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам и Пятым комитетом будет способствовать последующему представлению обновленной информации. Целевая дата завершения, установленная на июль 2013 года, соответствует запланированным срокам практического начала применения «Умоджи» в экспериментальном порядке
Комиссия рекомендует Администрации проводить консультации с Генеральной Ассамблеей относительно ее планов по практическому обеспечению выгод в целях создания возможностей для транспарентного планирования и отчетности о достижении прогнозируемых выгод от внедрения системы ОПР и внесения ясности в вопрос о том, потребуется ли для достижения этих выгод сокращение численности сотрудников или их перераспределение	«Умоджа»	Да	2013, 2014 и 2015 годы: доклады Генерального секретаря по вопросу об «Умодже»	В будущие доклады Генерального секретаря будет включаться информация о возможном порядке перераспределения должностей и возможном изменении функций в качестве одного из непосредственных последствий внедрения и обеспечения устойчивости системы ОПР. Эта информация будет дополнена новыми сведениями после выявления и количественной оценки выгод для каждого из подразделений в шестимесячный период, предшествующий внедрению системы

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
Комиссия рекомендует также Администрации: а) четко установить ответственность за выполнение всех задач, связанных с подготовкой предложений по обеспечению дополнительных выгод за счет изменения подхода к предоставлению услуг; и б) опубликовать график подготовки этих предложений	«Умоджа»	Да	Октябрь 2012 года	В настоящее время проводятся обсуждения этого замечания между Группой управления преобразованиями, руководителем проекта и представителями «Умоджи» в целях определения различных функций и обязанностей
Комиссия рекомендует Администрации: а) четко определить пути внедрения изменений и более эффективных стандартизированных методов работы по всей организации; а также б) разработать планы с изложением перспективных методов поддержки сотрудников в развитии их навыков, потенциала и возможностей в целях применения различных методов работы	«Умоджа»	Да	Июль 2013 года	Группа управления организационными преобразованиями в рамках проекта «Умоджа» и группы по вопросам практического осуществления разработали подходы, стратегии и планы для оценки последствий преобразований, связанных с развертыванием «Умоджи», подход к распределению функций (функций отдельных лиц в связи с осуществлением «Умоджи») и подход к обучению/подготовке кадров. Все эти мероприятия направлены на обеспечение того, чтобы Организация могла определять масштабы основных преобразований на основе сопоставления фактических процессов с запланированными, выявлять сотрудников, которые будут затронуты этими процессами, и обеспечивать предоставление им соответствующих средств связи, учебной подготовки и поддержки в целях преобразования методов работы и обеспечения положения дел, при котором затрагиваемые сотрудники будут иметь, в качестве пользователей, только такие полномочия и права доступа, которые необходимы им для выполнения своих функций, при надлежащем разделении обязанностей
Комиссия рекомендует также Администрации установить официальный подход к управлению рабочими процессами и повышению их эффективности в целях обеспечения возможностей для непрерывного осуществления реформ и совершенствования	«Умоджа»	Да	Август 2013 года	В процессе разработки стратегии Организации Объединенных Наций в целях поддержки и обеспечения устойчивости ОПР будет рассмотрен вопрос о принятии официального подхода к деятельности Центра повышения квалификации для управления рабочими процессами и повышения их эффектив-

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
ния работы после внедрения системы ОНР				ности. Эта стратегия будет включать требование к подразделениям по управлению преобразованиями, подготовке кадров и проведению анализа рабочих процессов создать возможности для непрерывного совершенствования системы после внедрения «Умоджи»
Комиссия рекомендует руководителю проекта: а) определить масштабы участия в осуществлении проекта ОНР по всей организации; б) разработать планы устранения любых недостатков в системе связи или в порядке взаимодействия; а также с) разработать стратегию поддержания связей и обеспечения взаимодействия на этапе внедрения	«Умоджа»	Да	Сентябрь 2012 года	Была предложена, обсуждена и согласована с Руководящим комитетом и руководителями процессов всеобъемлющая стратегия взаимодействия, включая вопросы создания структуры в поддержку развертывания, мобилизации ресурсов, повышения осведомленности и учебной подготовки всех участвующих в этом проекте руководящих сотрудников и персонала
Комиссия рекомендует Администрации: а) разработать подробный план реализации проекта при обеспечении увязки бюджетных показателей с основными этапами и планируемыми результатами; б) четко определить, кто отвечает за освоение бюджета по каждой из его частей и достижение соответствующих результатов; и с) создать механизмы для сбора информации о расходах и достигнутом прогрессе в целях обеспечения возможностей для более эффективного отслеживания прогресса, ужесточения контроля за расходами и совершенствования процесса принятия решений относительно будущих расходов	«Умоджа»	Да	Декабрь 2012 года	Что касается суммы в 118 млн. долл. США, потраченной до настоящего времени в рамках проекта, то Администрация не располагает механизмами, которые могли бы обеспечить увязку бюджетных показателей с основными этапами и запланированными результатами. Администрация может представить информацию о том, какие мероприятия осуществляются за счет этих средств и какие результаты были достигнуты. Несмотря на то, что это не является обязательным в соответствии со Стандартами учета системы Организации Объединенных Наций, Администрация признает необходимость иметь подобный инструмент в рамках проекта такого рода, и в этих целях она внедряет систему «НОВА» — одну из наиболее эффективных систем управления проектами, имеющихся на рынке
Комиссия рекомендует Руководящему комитету изучить вопрос о том, располагает ли Администрация достаточным числом сотрудников, имеющих соответствующие	Департамент по вопросам управле-	Да	Декабрь 2012 года	Будет предпринято тщательное изучение адекватности функции управления контрактами в рамках проекта «Умоджа». Как бы то ни было, с июня 2011 года было обеспечено укрепление потенциала

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
навыки в областях коммерческой деятельности и управления контрактами, необходимые для управления контрактами с участием нескольких сторон, ответственных за осуществление различных взаимосвязанных частей проекта	ния — Канцелярия заместителя Генерального секретаря			«Умоджи» по управлению контрактами на основе придания этому проекту опытных специалистов по закупкам, имеющих значительный опыт работы в Организации Объединенных Наций в области закупок и заключения контрактов. Благодаря назначению эксперта по соответствующим вопросам наряду с консолидацией всех направлений закупочной деятельности в рамках Отдела управления проектами было обеспечено укрепление потенциала «Умоджи» по управлению деятельностью множества подрядчиков третьей стороны. После того, как вышеупомянутое изучение вопроса будет завершено, Администрация сможет определить, являются ли меры, принятые до настоящего времени, достаточными
Комиссия рекомендует руководителю проекта и Руководящему комитету: а) провести новую оценку осуществимости графика проекта и его бюджета, включая изучение этого вопроса на предмет чрезмерного оптимизма и возможного воздействия выявленных рисков, и подготовить надежный прогноз затрат и необходимого времени, с тем чтобы завершить проект в его нынешних масштабах; и б) представить Генеральной Ассамблее, при первой же возможности, свои выводы и предложения по устранению любых выявленных недостатков, связанных с увеличением расходов и необходимого времени	«Умоджа»	Да	Сентябрь 2012 года	Анализ графика осуществления проекта, его бюджета, стратегии развертывания и других важных элементов в настоящее время близится к завершению. Эта работа в рамках подготовки четвертого ежегодного доклада осуществляется с использованием информации и на основе поддержки со стороны руководителя проекта, Руководящего комитета, руководителей процессов, подразделений Секретариата и групп внешних консультантов. Такое взаимодействие необходимо для того, чтобы обеспечить принятие графика осуществления «Умоджи» и последующую отчетность о выполнении этого графика, масштабах реализации проекта и исполнении его бюджета. Четвертый доклад о ходе осуществления проекта подлежит одобрению со стороны руководителя проекта, Руководящего комитета «Умоджи» и Комитета по вопросам управления, и он будет рассматриваться в обычном порядке с участием Отдела по планированию программ и бюджету, Канцелярии заместителя Генерального секретаря в Департаменте по вопросам

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
Комиссия рекомендует старшим руководящим сотрудникам Администрации внедрить соответствующие контрольные механизмы, с тем чтобы они могли четко продемонстрировать Генеральной Ассамблее, что имеются возможности для гарантированного выполнения представленного в докладе графика, включая положения о фактических и прогнозируемых расходах на осуществление проекта ОПР	Департамент по вопросам управления — Канцелярия заместителя Генерального секретаря	Да	Декабрь 2012 года	управления и Канцелярии Генерального секретаря Директор «Умоджи», совместно с руководителем проекта (старшим ответственным руководителем) и Руководящим комитетом, будет обеспечивать внедрение надлежащих контрольных механизмов, с тем чтобы четко продемонстрировать Генеральной Ассамблее, что имеются возможности для гарантированного выполнения представленного в докладе графика и соблюдения положений, касающихся фактических и прогнозируемых расходов на осуществление проекта ОПР
Комиссия рекомендует далее группе по осуществлению проекта и сотрудникам, ответственным за исполнение бюджета, совместно работать в целях: а) подготовки надежной сметы всех соответствующих расходов по проекту; б) разъяснить порядок распределения соответствующих расходов в срочном порядке, с тем чтобы предоставить сотрудникам, ответственным за исполнение бюджета, как можно больше времени для подготовки к покрытию этих расходов; и с) подготовить предложения о порядке покрытия этих соответствующих расходов	«Умоджа»	Да	Октябрь 2012 года	«Рабочая группа», действующая под руководством руководителя проекта, под председательством помощника Генерального секретаря/Контролера и при участии представителей Секретариата, включая сотрудников Департамента полевой поддержки, отделений за пределами Центральных учреждений, подразделений Центральных учреждений и полевых миссий, должна быть созвана в июле 2012 года для выработки четких руководящих указаний относительно учета косвенных расходов, связанных с проектом «Умоджа», с учетом проблем с выполнением графика развертывания «Умоджи» и необходимости своевременного планирования и подготовки бюджета во всех подразделениях. В частности, рабочая группа будет: а) рассматривать и утверждать все расходы, не включенные в бюджет по проекту «Умоджа», но связанные с его осуществлением (например, очистка и преобразование данных); б) представлять соответствующие руководящие указания для подготовки бюджета по программам на 2014–2015 годы; а также с) определять возможности для пересмотра принятой в Организации модели предоставления услуг в целях перераспределения имеющихся ресурсов для выполнения задач, предполагающих возникновение косвен-

Рекомендация	Ответствен- ное подразде- ление	Согласие с рекомен- дацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
Комиссия рекомендует председателю Руководящего комитета и директору проекта: а) обеспечить четкое распределение ответственности за управление рисками, связанными с осуществлением проекта, среди лиц, имеющих соответствующие полномочия на устранение отдельно взятых рисков; б) по каждому риску определить и задокументировать вероятность возникновения риска и его количественные последствия; а также с) установить регулярные процедуры отслеживания рисков в рамках существующих механизмов подготовки бюджета и мобилизации ресурсов	«Умоджа» Департамент по вопросам управления — Канцелярия заместителя Генерального секретаря	Да	Сентябрь 2012 года	ных расходов. Рабочая группа будет заниматься подготовкой новых смет косвенных расходов с учетом следующих двух принципов: а) поддерживать объем этих расходов на минимальном уровне; а также б) обеспечивать принятие каждым соответствующим подразделением усилий в целях покрытия этих расходов в пределах существующих ресурсов Как указано в проекте четвертого доклада о ходе осуществления «Умоджи», был достигнут значительный прогресс в выявлении проблем и рисков, связанных с осуществлением проекта, и в их устранении. Вопросы, отмеченные Комиссией как вызывающие обеспокоенность, будут включены в реестр рисков «Умоджи» и/или механизм наблюдения, в соответствующих случаях

Рекомендация	Ответственное подразделение	Согласие с рекомендацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
Комиссия рекомендует Администрации: а) назначить единого старшего ответственного руководителя с необходимыми полномочиями по всем департаментам и подразделениям, в которых должна внедряться система ОНР, в целях дальнейшего осуществления проекта; б) ясно сообщить всем сотрудникам имя, фамилию и полномочия старшего ответственного руководителя; а также в) при первой же возможности завершить внесение запланированных изменений в структуру управления проектом, включая четкое распределение ответственности за выполнение всех основных задач	Департамент по вопросам управления — Канцелярия заместителя Генерального секретаря	Да	Не применимо	Эта рекомендация была осуществлена на основе назначения заместителя Генерального секретаря в Департаменте по вопросам управления в качестве руководителя проекта «Умоджа». Департамент по вопросам управления в соответствии с бюллетенем ST/SGB/2010/9 Генерального секретаря «формулирует политику и процедуры, определяет стратегическую направленность, осуществляет стратегическое руководство и поддержку для всех структур Секретариата по трем широким областям управления, а именно финансы и бюджет, людские ресурсы и физические ресурсы (вспомогательная деятельность и услуги)». Как указывает Комиссия в пункте 3 настоящего доклада, «Умоджа охватывает большую часть административных и вспомогательных функций Организации по пяти направлениям: финансы; цепочки поставок; людские ресурсы; централизованное вспомогательное обслуживание; а также управление программами и проектами», а все ключевые области относятся к компетенции Департамента по вопросам управления. В соответствии с бюллетенем Генерального секретаря Департамент действует под руководством заместителя Генерального секретаря, который «отвечает за разработку политики Секретариата по вопросам управления и несет общую ответственность за управление финансовыми, людскими и материальными ресурсами Секретариата в соответствии с полномочиями, делегированными Генеральным секретарем». Кроме того, заместитель Генерального секретаря в Департаменте по вопросам управления «представляет или обеспечивает представительство Генерального секретаря в вопросах, касающихся управления, в директивных органах, фондах, программах и учреждениях общей системы Организации Объединенных Наций и в административных консультативных органах. Он/она также ведает возникающими вопросами управления в рамках всего Секретариата, взаимодействуя с исполнительными комитетами».

Рекомендация	Ответствен- ное подразде- ление	Согласие с рекомен- дацией (да/нет)	Целевой срок осуществления	Замечания Администрации (июнь 2012 года)
				С учетом того, что «Умоджа» определяется как проект «непрерывных организационных преобразований в целях создания условий для предоставления высококачественных и эффективных с точки зрения затрат услуг в поддержку выполнения изменяющихся мандатов Организации Объединенных Наций, направленных на обеспечение максимальной отдачи от людских, финансовых и материальных ресурсов Организации Объединенных Наций», заместитель Генерального секретаря в Департаменте по вопросам управления представляется наилучшим руководителем этого проекта. Наконец, следует добавить, государства-члены полностью поддержали назначение этого должностного лица руководителем проекта (см. резолюцию Генеральной Ассамблеи 66/246, в соответствии с которой ответственность за осуществление проекта «Умоджа» была передана Департаменту по вопросам управления), а также свою полную поддержку этого назначения выразили Генеральный секретарь и руководящий комитет «Умоджи»

Примечание: Информация, содержащаяся в настоящем приложении, не проверяется Комиссией на предмет достоверности. Комиссия вернется к рассмотрению дальнейшего прогресса и последствий мер, принимаемых Администрацией, в ходе проведения своей следующей проверки.