



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
20 December 2012
Russian
Original: English

Шестьдесят седьмая сессия
Пункт 128 повестки дня
**Финансовые доклады и проверенные
финансовые ведомости и доклады
Комиссии ревизоров**

Доклад Комиссии ревизоров о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 19 декабря 2012 года, сопровождающее доклад Комиссии о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате.



Препроводительное письмо

19 декабря 2012 года

Имею честь препроводить Вам доклад Комиссии ревизоров о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате.

(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая и
Председатель Комиссии ревизоров

Председателю Генеральной Ассамблеи
Организации Объединенных Наций
Нью-Йорк

Доклад Комиссии ревизоров о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате

Резюме

Введение

В различных департаментах, управлениях и полевых миссиях имеется свыше 70 подразделений по вопросам информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а в рамках Секретариата Организации Объединенных Наций используется почти 2000 прикладных программ. Регулярного сбора информации об ассигнованиях на информационно-коммуникационные технологии не проводится, однако, согласно результатам обзора, проведенного в 2010 году Управлением информационно-коммуникационных технологий, ежегодно в рамках Секретариата на ИКТ выделяется 774 млн. долл. США. Комиссия ревизоров не может гарантировать точность этой цифры, поскольку она не учитывает ряд показателей (например, она не включает средства на капитальные вложения, не учитывает фактические расходы и охватывает лишь предлагаемые ассигнования, поскольку утвержденные ассигнования не содержат достаточно подробной подразбивки, позволяющей выделить соответствующие компоненты ИКТ).

В январе 2012 года Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию ревизоров провести ревизию и осуществить оценку решения вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате, включая Управление информационно-коммуникационных технологий. Настоящий доклад содержит выводы и рекомендации Комиссии по итогам ревизии, проведенной в октябре 2012 года.

Несмотря на отмеченные в докладе серьезные проблемы, Комиссия признает, что администрация добилась больших успехов на оперативном уровне, например в решении проблем, связанных с генеральным планом капитального ремонта. Комиссия отмечает неизменно позитивные отклики со стороны пользователей на деятельность Управления информационно-коммуникационных технологий и сотрудников по вопросам ИКТ в других управлениях по выполнению своих оперативных функций и их приверженность предоставлению качественных услуг.

Общий вывод

Организация Объединенных Наций направляла свои усилия на реализацию стратегии более централизованного осуществления и исполнения путем назначения Главного сотрудника по информационным технологиям и создания Управления информационно-коммуникационных технологий. Этот подход не был успешным и не позволил сформировать общее видение и обеспечить приверженность в рамках всей Организации. Организация Объединенных Наций действует скорее как сеть организаций, нежели как единая, глобальная и однородная структура, что означает, что преобразования не могут быть достигнуты лишь благодаря деятельности центрального подразделения по вопросам ИКТ, у которого нет полномочий на осуществление изменений. По мнению Комиссии,

глобальная стратегия Организации Объединенных Наций в области ИКТ не будет иметь успеха, если эти фундаментальные управленческие и структурные вопросы не найдут должного понимания и решения, например, путем укрепления управления и обеспечения надлежащей выработки стратегий. Комиссия предложила старшим руководителям изучить в качестве средства устранения ряда структурных барьеров на пути успешного преобразования рабочих процессов возможность установления надлежащего баланса между централизованным контролем и свободой оперативной деятельности (см. схему III).

По сути, если Организация Объединенных Наций хочет иметь более централизованную структуру и стратегию в области ИКТ, в этом случае старшее руководство должно из центра поддерживать и обеспечивать более централизованный процесс принятия решений и корпоративное поведение. Если же старшее руководство считает, что оно не может успешно поддерживать и обеспечивать из центра изменения, внедряемые с помощью ИКТ, по причине существующей организационной и управленческой структуры Организации Объединенных Наций, в этом случае ему, возможно, следует рассмотреть альтернативный подход к разработке и осуществлению стратегии в области ИКТ.

Комиссия весьма обеспокоена тем, что Организация Объединенных Наций не располагает надлежащими возможностями информационной защиты. В администрации Организации Объединенных Наций нет общей утвержденной политики в области информационной безопасности, равно как и не предпринимаются усилия по согласованию режимов безопасности в рамках Секретариата. Секретариат выразил свою глубокую обеспокоенность тем, что широкое освещение в открытом докладе деталей, связанных с безопасностью ИКТ, может представлять повышенный риск для Организации. Не предлагая своего решения, Комиссия согласилась с этим доводом и в этой связи подготовила отдельный меморандум на имя Председателя Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, в котором изложила свои подробные выводы и рекомендации в отношении безопасности ИКТ. Если потребуются, Секретариат может пояснить Комитету характер своих опасений.

Комиссия уже отмечала отсутствие общей согласованной позиции, программы или повестки дня, которые позволили бы различным проектам реорганизации деятельности Организации Объединенных Наций обеспечить Организации надлежащие стратегические долгосрочные результаты (см. A/67/5 (Vol. I)). Комиссия также отметила отсутствие четких и эффективных механизмов управления и подотчетности в отношении основных программ реорганизации оперативной деятельности и слабость контроля, обусловленную отсутствием регулярной информации об управлении финансовой деятельностью, необходимой для принятия решений.

Причины неосуществления стратегии в области ИКТ являются отражением многих из этих проблем. Например, функционирование структур управления и подотчетности, созданных для поддержки осуществления стратегии в области ИКТ, осуществлялось неэффективно, а старшее руководство не проводило надлежащей оценки условий деятельности и не понимало их требований до разработки стратегии. Кроме того, не проводится обзора расходов на ИКТ в рамках всего Секретариата, поскольку при подготовке управленческой информации не всегда учитываются соответствующие расходы, что повышает риск направления финансовых ресурсов на менее приоритетную деятельность.

Возникшие в 2006 году ожидания не были реализованы, а сформулированные в 2008 году три главные цели стратегии в области ИКТ не были достигнуты. В результате этого сохраняется опасность того, что системы ИКТ в Организации Объединенных Наций недостаточно приспособлены для поддержки достижения целей Организации, что сотрудники и заинтересованные стороны не могут делиться важной информацией и знаниями в любое время и в любом месте и что ресурсы ИКТ используются неэффективно и нерезультативно.

Для того чтобы реорганизация деятельности в Секретариате с помощью ИКТ была успешной, старшему руководству необходимо выработать четкую и единую позицию в отношении того, как ИКТ могут содействовать удовлетворению оперативных потребностей и достижению основных целей Организации Объединенных Наций.

Администрация согласилась со всеми рекомендациями, содержащимися в настоящем докладе и меморандуме по вопросу о безопасности ИКТ на имя Председателя Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам. Администрация информировала Комиссию о том, что она проведет всесторонний обзор стратегии и управления в области ИКТ, операций и структуры ИКТ и распределения ресурсов на цели ИКТ и представит доклад Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят восьмой сессии в 2013 году. Администрация указала, что в этом докладе она учтет все рекомендации, представленные Комиссией в настоящем докладе, а также решения, принятые Ассамблеей на ее возобновленной шестьдесят седьмой сессии в ответ на этот доклад.

Комиссия отмечает как открытое признание администрацией затронутых в докладе проблем, так и ее приверженность принятию решительных мер по улучшению нынешней ситуации с ИКТ в Секретариате. Комиссия согласна с тем, что администрации необходимо провести всеобъемлющий обзор своих ИКТ, прежде чем предлагать тщательно продуманный и действенный план по осуществлению всех содержащихся в настоящем докладе рекомендаций. Администрация не сможет завершить такой обзор до возобновления шестьдесят седьмой сессии Генеральной Ассамблеи в начале 2013 года. Тем не менее важно, чтобы на момент представления администрацией своего доклада Ассамблее позднее в 2013 году она четко изложила предлагаемые меры, график их осуществления и связанные с этим расходы. Кроме того, Комиссия подчеркивает, что для такой стратегически важной и быстро меняющейся сферы, как ИКТ, формулирование и реализация стратегии должны быть не единовременным, а постоянным процессом.

Основные выводы и рекомендации

Комиссия определила ряд ключевых элементов, которые необходимы для того, чтобы организация могла эффективно и с выгодой для себя использовать услуги в области ИКТ. В их число входят четкая и всеобъемлющая стратегия деятельности, реализуемая и обеспечиваемая административным руководством, и эффективные механизмы управления и подотчетности в целях управления реорганизацией деятельности. Комиссия провела свою оценку с учетом этих элементов и сделала следующие основные выводы:

- **Организация Объединенных Наций не располагает надлежащими условиями для обеспечения информационной защиты, и этот вопрос необходимо в срочном порядке решать.** Старшее руководство не создало механизмов подотчетности и ответственности за улучшение информационной защиты в рамках Секретариата. Комиссия весьма обеспокоена тем, что существующие меры обеспечения безопасности не отвечают требованиям современной глобальной организации.
- **При разработке и попытке осуществления стратегии централизованной реорганизации на основе ИКТ не были в достаточной степени приняты во внимание автономный характер подразделений, составляющих Секретариат, и соответствующая модель деятельности.** Был разработан подход к осуществлению как стратегии в области ИКТ, так и системы общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа», позволяющий создать новую, согласованную на глобальном уровне модель функционирования. Тем не менее недостаточное внимание было уделено оценке того, насколько эта модель реалистична в контексте Организации Объединенных Наций; пониманию культуры, условий деятельности и других факторов, которые необходимо изменить, прежде чем проводить такие серьезные изменения в характере функционирования Организации; подготовке Организации к этим изменениям; или определению того, как «Умоджа» и стратегия в области ИКТ могли бы содействовать этим новым методам функционирования. Комиссия считает, что либо эти фундаментальные структурные проблемы должны быть поняты и решены, либо этот подход должен быть соответствующим образом пересмотрен, с тем чтобы реорганизация на основе ИКТ имела больше шансов на успех в Организации Объединенных Наций. Например, необходимо более четко признать и понимать, какие виды подлинной общеорганизационной деятельности требуют неослабного централизованного контроля, а в отношении каких видов деятельности подразделениям, отделениям вне Централных учреждений и миссиям необходимо или следует предоставить оперативную свободу.
- **Стратегия в области ИКТ не содержит четкого указания или описания того, почему изменения в области ИКТ важны для удовлетворения оперативных потребностей или достижения основных целей Организации Объединенных Наций.** Стратегия не отражает важности данного проекта для внедрения системы «Умоджа», не обеспечены надлежащее финансирование стратегии или распространение информации о ней, а также она не согласуется с культурой и практической деятельностью Организации Объединенных Наций. В результате этого была обеспечена лишь частичная реализация стратегии, а ее основные цели не были достигнуты.
- **Система управления и подотчетности Организации Объединенных Наций, а также механизмы финансирования не были приведены в соответствие с далеко идущими планами администрации, связанными с реорганизацией на основе ИКТ.** Финансирование ИКТ в Секретариате осуществлялось на краткосрочной основе и разрозненно. Это стимулировало осуществление тактических и оперативных мер, а не уделение внимания стратегическим и общеорганизационным приоритетам. В рамках всего Секретариата не проводилось анализа расходов на ИКТ, поскольку

такие расходы не всегда учитываются при сборе управленческой информации, что в свою очередь повысило риск направления финансовых средств на менее приоритетные направления деятельности. Кроме того, структура управления ИКТ, созданная Главным сотрудником по информационным технологиям для решения вопросов ИКТ в Секретариате, оказалась неэффективной в выработке четкой стратегии, придании большей стратегической направленности или формировании общего видения или приверженности в рамках всей Организации.

- **Сфера полномочий и prerogatives Главного сотрудника по информационным технологиям в вопросах формирования стратегического видения, реорганизации деятельности и руководства не были четко определены, объявлены или поняты в рамках Секретариата, а также они не были четко отделены от функции управления повседневной деятельностью в области ИКТ.** Например, назначение самого старшего сотрудника по вопросам информации в качестве «главного сотрудника по информационным технологиям» (а не «главного сотрудника по вопросам информации») способствовало возникновению ожиданий, что эта должность будет ориентирована на технические аспекты, и формированию подходов, соответствующих оперативному видению ИКТ. В результате Главный сотрудник по информационным технологиям и руководство не уделяли достаточного внимания а) преобразованию и изменению функции ИКТ или стратегическому руководству ею и б) разработке и осуществлению в рамках всего Секретариата общеорганизационных руководящих принципов, программ, стандартов и стратегий.
- **У администрации нет стратегии в отношении прикладных программ. В рамках Секретариата используется почти 2000 прикладных программ, многие из которых разработаны на местном уровне и имеют дублирующие функции.** Отсутствие контроля за прикладными программами создает для Организации угрозы в плане безопасности и повышает риск неоправданных расходов и злоупотреблений со стороны продавцов программного обеспечения, поскольку Организация не имеет четкого представления о том, кем производилась покупка прикладных программ, у кого, на каких условиях и по какой цене. Распространение прикладных программ также повышает эксплуатационные и вспомогательные расходы. Администрация ожидает, что после внедрения системы «Умоджа» будет прекращено использование порядка 600–700 таких прикладных программ.
- **Квалификация сотрудников Управления информационно-коммуникационных технологий преимущественно ориентирована на осуществление повседневной деятельности в области ИКТ, а не на руководство реорганизацией деятельности.** Приблизительно 82 процента от 366 должностей Управления считаются оперативными. В сочетании с тем, что должность начальника Службы стратегического управления остается вакантной в течение 18 месяцев, это означает, что лишь небольшая доля сотрудников Управления занимается реализацией сложной глобальной стратегической повестки дня, руководством процессом изменений или внедрением инноваций.

В свете этих выводов Комиссия представляет в основной части настоящего доклада подробные рекомендации, с которыми администрация согласилась. Вкратце основные рекомендации заключаются в следующем:

а) администрации следует разработать новую стратегию в области ИКТ, соответствующую целям Организации Объединенных Наций и реалистичным задачам в области реорганизации;

б) администрации следует признать изменения, которые необходимо внести в функции и оперативную модель Секретариата, в целях реализации любой новой стратегии в области ИКТ, и согласиться с тем, что старшее руководство в целом отвечает за проведение общеорганизационных изменений в целях оказания поддержки Главному сотруднику по информационным технологиям;

в) администрации следует подчеркнуть стратегические приоритеты Главного сотрудника по информационным технологиям, вновь определив функции этой должности и изменив ее название, изучив при этом необходимость назначения главного сотрудника по техническим вопросам или же включив в перечень функций какую-либо существующей должности конкретную функцию оказания помощи главному сотруднику по вопросам информации в оперативных вопросах и четко определить и указать различные роли этих двух сотрудников в рамках Секретариата, в частности сферу полномочий и прерогативы главного сотрудника по вопросам информации в отношении выработки стратегии и реорганизации деятельности;

г) подразделениям, управлениям и программам, входящим в состав Организации Объединенных Наций, следует в приоритетном порядке рассматривать вопросы финансирования ИКТ для обеспечения приоритетного внимания реорганизации и улучшению деятельности и руководству ею, разработке и осуществлению общеорганизационных руководящих принципов, программ, стратегий и стандартов и предоставлению оперативных услуг;

д) администрации следует четко указать, как план счетов в системе «Умоджа» позволит выявлять и эффективно контролировать расходы на ИКТ, и рассмотреть вопрос о том, можно ли реализовать какие-либо варианты улучшения управленческой информации о расходах на ИКТ до внедрения системы «Умоджа»;

е) администрации следует разработать стратегию управления прикладными программами для минимизации угроз безопасности и сокращения расходов при одновременном решении вопроса внедрения общесистемных прикладных программ и обеспечения любого необходимого перемещения данных;

ж) администрации со временем следует перенаправить существующие ресурсы Управления информационно-коммуникационных технологий на осуществление более стратегических видов деятельности и рассмотреть вопрос об использовании альтернативных механизмов обеспечения ресурсами, необходимыми для повседневного вспомогательного обслуживания ИКТ.

Доклад Комиссии ревизоров о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Справочная информация	10
II. Мандат, сфера охвата и методология	13
III. Выводы и рекомендации.	14
A. Стратегия и модель деятельности	14
B. Реорганизация деятельности.	19
C. Управление	27
D. Людские ресурсы.	31
E. Управление обслуживанием и технологии	32
IV. Выражение признательности.	39

I. Справочная информация

1. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) позволяют организациям понимать, использовать и сообщать информацию. Эффективные ИКТ необходимы для поддержки работы Организации Объединенных Наций по широкому спектру вопросов, включая вопросы поддержания мира, безопасности, развития, прав человека, международных отношений и гуманитарной помощи.

2. За последние два десятилетия наблюдался рост зависимости от ИКТ по мере того, как технические достижения создавали возможности для повышения эффективности, в связи с чем возрастала потребность организаций в защите своих информационных активов, баз данных и систем. Организации Объединенных Наций требуется эффективное предоставление услуг в области ИКТ для поддержки широкого ряда важных административных и оперативных видов деятельности в Центральных учреждениях и на местах.

3. Для поддержки выполнения важнейших функций и оказания Организации Объединенных Наций помощи в защите своей информации, улучшении процесса принятия решений и надежном управлении финансовой деятельностью службы ИКТ занимаются следующими аспектами:

а) информацией и прикладными программами, помогающими управлять повседневной деятельностью Организации Объединенных Наций, в том числе в вопросах финансов (Комплексная система управленческой информации) и людских ресурсов («Инспира»); системами управления информацией, позволяющими хранить документы Организации Объединенных Наций и осуществлять их поиск и поиск имеющейся в них информации (Система официальной документации); логистическими системами и прикладными программами полевой поддержки (Электронная система управления парком автотранспортных средств);

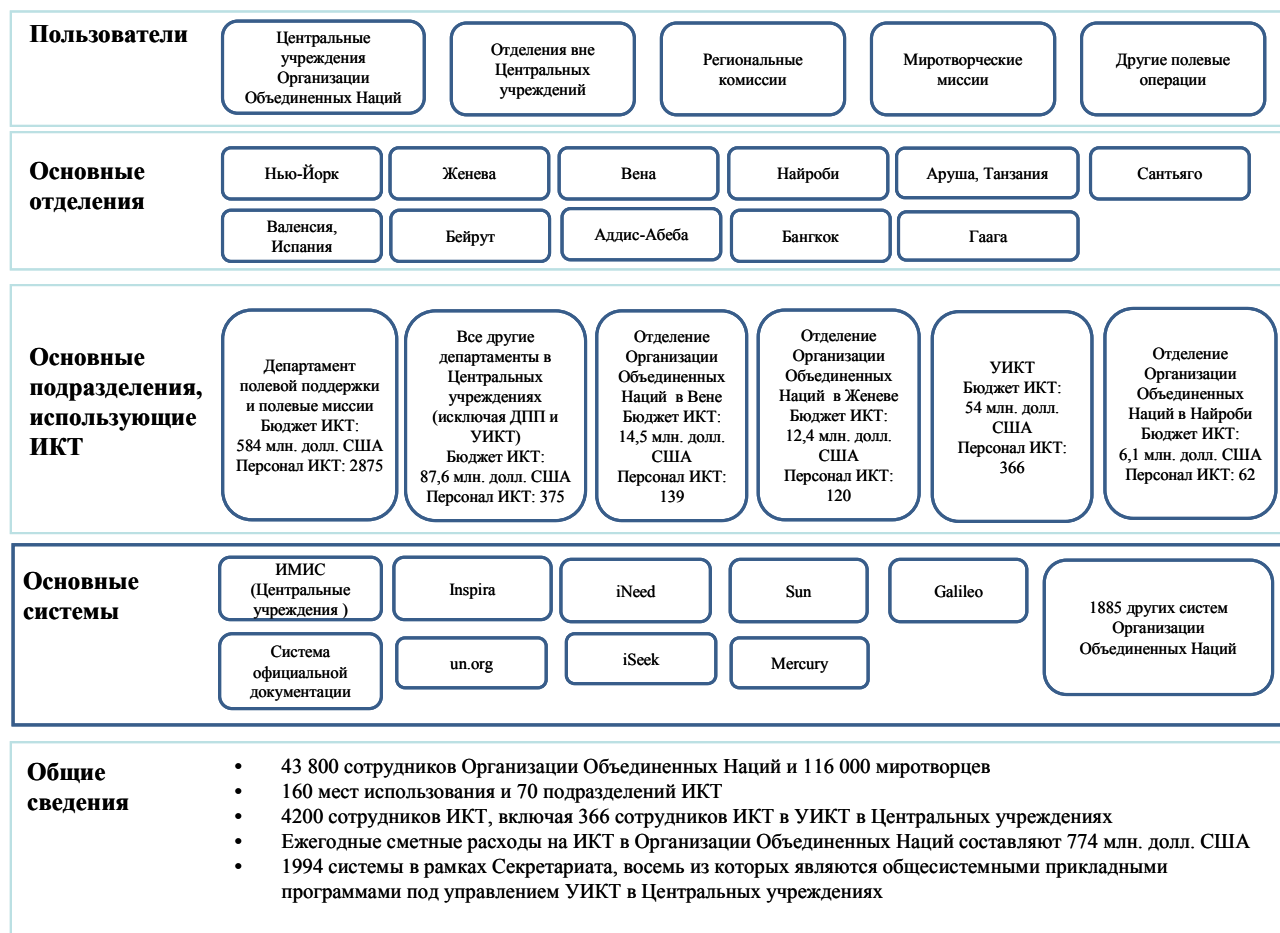
б) предоставлением ИКТ-поддержки более 43 000 сотрудникам во всем мире (включая 23 000 сотрудников на местах) и приблизительно 100 000 миротворцам Организации Объединенных Наций;

в) крупными инфраструктурными объектами, включая два центра защищенной информации (расположенные в Бриндизи, Италия, и Валенсии, Испания, и принадлежащие Организации Объединенных Наций и эксплуатируемые ею), сетями, объектами спутниковой и полевой связи и обслуживанием 83 000 пользователей настольными компьютерами в 160 местах во всем мире.

4. Сводная информация о сфере и масштабах обслуживания в области ИКТ в Секретариате приводится на схеме I.

5. Организация Объединенных Наций является сложной организацией, включающей в себя многочисленные подразделения, отделения и проекты во всем мире. Многие из этих подразделений обладают высокой степенью автономии и действуют независимо друг от друга, финансируя, разрабатывая, приобретая и используя свои собственные системы ИКТ. Они часто оказывались не в состоянии повторно использовать или адаптировать системы, уже имеющиеся в других подразделениях Организации Объединенных Наций. По оценкам администрации, в результате этого отсутствия согласованности в рамках Секретариата используется почти 2000 прикладных программ.

Схема I
Сфера и масштабы использования информационно-коммуникационных технологий в Секретариате



6. Для создания интегрированного Секретариата и обеспечения более действенного и эффективного выполнения Организацией своих возросших обязательств Генеральная Ассамблея предприняла усилия по реформированию служб ИКТ в рамках всего Секретариата. В 2006 году была создана должность Главного сотрудника по информационным технологиям, на которого была возложена задача формирования стратегической концепции и осуществления руководства в процессе управления ИКТ в Секретариате.

7. В 2008 году Главный сотрудник по информационным технологиям представил стратегию на период от трех до пяти лет, направленную на максимальное повышение значимости ИКТ в Секретариате, в которой он указал на высокую степень раздробленности деятельности и ресурсов в области ИКТ в Секретариате в качестве основной причины того, почему потенциал ИКТ не был полностью реализован в Организации Объединенных Наций. Для решения этой проблемы стратегия должна быть направлена на достижение трех основных целей:

- а) создание условий применения ИКТ, соответствующих задачам и программам работы Секретариата;
- б) обеспечение сотрудникам Организации Объединенных Наций и заинтересованным сторонам возможности поддерживать связь и обмениваться информацией в любое время и в любом месте;
- с) обеспечение эффективного направления и использования ресурсов ИКТ.

8. В 2009 году было создано Управление информационно-коммуникационных технологий для общесистемного надзора за осуществлением программ, исполнением бюджетов и принятием решений в области ИКТ и обеспечения их соответствия общей стратегии Секретариата, касающейся ИКТ. На Управление также была возложена задача оказания услуг в области ИКТ в Центральных учреждениях в Нью-Йорке. Другие операции Секретариата в области ИКТ осуществляются децентрализованно: имеется свыше 70 различных подразделений ИКТ в разных департаментах и управлениях, включая полевые миссии и отделения вне Центральных учреждений.

9. В связи с отсутствием надлежащих общеорганизационных данных и ясности в отношении того, что понимается под расходами на ИКТ или должностями, связанными с ИКТ, в Секретариате не проводится регулярного сбора обобщенных и систематизированных сведений о расходах на ИКТ (см. пункт 25). Тем не менее, по оценке, представленной в проведенном Управлением в 2010 году обзоре, ежегодные ассигнования на ИКТ в рамках Секретариата составляют 774 млн. долл. США, из которых 75 процентов приходится на операции по поддержанию мира и специальные политические миссии¹.

10. Кроме того, согласно представленной в обзоре оценке, функции в области ИКТ выполняют 4219 человек (включая сотрудников и внешних подрядчиков), большинство из которых (68 процентов) работают в миротворческих и специальных политических миссиях. Тем не менее, в связи с отсутствием стандартных наименований должностей в области ИКТ, в своем обзоре Управлению пришлось делать общие предположения о том, что представляет собой функция, связанная с ИКТ. Например, предполагалось, что все сотрудники, работающие в подразделениях по вопросам ИКТ, выполняют функции в области ИКТ, в то время как сотрудники, выполняющие связанные с ИКТ функции, но не входящие в состав какого-либо подразделения ИКТ или не работающие на должности, наименование которой связано с ИКТ, не включались в это число.

¹ Эта цифра касается лишь предлагаемых бюджетов, поскольку утвержденные бюджеты не содержат достаточно подробной информации, позволяющей выделить соответствующие компоненты ИКТ. Она также не включает капитальные расходы на ИКТ по разделу 33 бюджета («Строительство, перестройка, переоборудование и капитальный ремонт помещений») и расходы на систему «Умоджа».

II. Мандат, сфера охвата и методология

11. В январе 2012 года Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию ревизоров провести ревизию и осуществить оценку решения вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате, включая Управление информационно-коммуникационных технологий. Настоящий доклад содержит выводы и рекомендации ревизии Комиссии и результаты оценки, проведенной в октябре 2012 года.

12. Комиссия определила ряд ключевых элементов, которые необходимы для того, чтобы организация могла эффективно и с выгодой для себя использовать услуги в области ИКТ (см. таблицу ниже). В настоящем докладе дается оценка того, как администрация решает вопросы, связанные с ИКТ, в рамках Секретариата с учетом этих ключевых элементов. В своем подходе к проведению обзора Комиссия учитывала контекст деятельности Организации Объединенных Наций, сосредоточив внимание на следующем:

а) элементах, имеющих наибольшее значение для Секретариата в целом (стратегии и оперативной модели, реформировании деятельности и управлении);

б) конкретных аспектах работы Управления, касающихся людских ресурсов, управления обслуживанием и технологии, лежащих в основе доверия к его деятельности и тем самым определяющих наличие у Управления руководящей роли, авторитета и способности действовать, необходимых для проведения стратегических изменений.

Таблица

Элементы оценки эффективности информационно-коммуникационных технологий в организации^a

Основной элемент	Критерии оценки	Значение для организации
Стратегия и модель деятельности	Существует ли поддерживаемая стратегией ИКТ четкая и всеобъемлющая стратегия и модель деятельности, которую реализует и внедряет административное руководство?	Обеспечивает четкое руководство, позволяющее устанавливать приоритеты и задавать направление инвестициям и операциям организации. Может служить побудительным фактором для организации и содействует формированию культуры и организационного стиля, обеспечивая, чтобы все руководители стремились к достижению общей цели.
Реорганизация деятельности	Четко ли определен план и подход к реорганизации в рамках организации и установлены ли и выполняются ли намеченные цели?	Создает единство цели, обеспечивая максимальное использование сильных сторон организации и ее сотрудников. Помогает управлять рисками и оптимизировать выгоды, получаемые от процесса преобразований.

<i>Основной элемент</i>	<i>Критерии оценки</i>	<i>Значение для организации</i>
Управление	Созданы ли эффективные механизмы управления и подотчетности для управления процессом реорганизации деятельности?	Помогает объединить усилия лиц, проводящих изменения, создавая тем самым благоприятные условия, позволяющие оптимизировать инвестиции и операции организации.
Людские ресурсы	Являются ли сотрудники мотивированными и имеют ли они необходимую квалификацию?	Задаёт нужную направленность целям сотрудников и позволяет сосредоточить внимание на общих целях организации.
Управление обслуживанием и технологиями	Существует ли процесс «умного потребителя» в ходе взаимодействия между деловыми кругами и ИКТ, определяющий нужды и потребности в рамках всей стратегии? Существует ли четкая информационная стратегия и техническая архитектура, которые бы являлись надежными, оптимальными и понятными и поддерживались деловыми кругами?	Формирует и обеспечивает соответствие с общей стратегией и моделью. Обеспечивает многие аспекты организационной деятельности.

^a Комиссия не занималась рассмотрением оперативных процессов деятельности Организации Объединенных Наций, поскольку это потребовало бы изучения многочисленных процессов деятельности в большом числе подразделений.

13. Комиссия обсудила с администрацией свои выводы и рекомендации, и, по мере необходимости, замечания администрации были включены в настоящий доклад. Комиссия действовала в тесной координации с Управлением служб внутреннего надзора с целью понять и, в случае необходимости, использовать результаты недавних внутренних проверок. Комиссия также рассмотрела выводы и рекомендации обзора управления в области ИКТ в системе Организации Объединенных Наций, проведенного Объединенной инспекционной группой в 2011 году (см. A/67/119).

III. Выводы и рекомендации

A. Стратегия и модель деятельности

Разработка стратегии

14. Стратегия организации в области ИКТ должна содержать общую концепцию и четкое изложение приоритетов и действий, способствующих реализации этой концепции. Благодаря эффективному управлению в области ИКТ эта стратегия позволит оптимизировать существующие инвестиции в ИКТ и обеспечить, чтобы новые инвестиции в ИКТ способствовали достижению максимальных результатов для организации и принятию мер в основных проблемных областях.

15. Организация Объединенных Наций представила стратегию в области ИКТ в апреле 2008 года. Стратегия содержит три основные цели:

- а) создание условий применения ИКТ, соответствующих задачам и программам работы Секретариата;
- б) обеспечение сотрудникам Организации Объединенных Наций и заинтересованным сторонам возможности поддерживать связь и обмениваться информацией в любое время и в любом месте;
- в) обеспечение эффективного направления и использования ресурсов ИКТ.

16. В стратегии обобщены результаты работы, проделанной после создания в 2006 году должности Главного сотрудника по информационным технологиям, и излагаются следующие четыре приоритетные области действий:

- а) разработка системы управления ИКТ;
- б) реализация программы управления ресурсами;
- в) реализация программы управления знаниями;
- г) реализация программы управления инфраструктурой.

17. Стратегия включала в себя положение о том, что благодаря использованию потенциала ИКТ Организация может ускорить реализацию своих целей и выполнять растущие обязательства во все более зависящем от знаний и взаимосвязанном глобальном обществе. Вместе с тем она не включала в себя единую концепцию использования ИКТ для удовлетворения существующих оперативных потребностей или реорганизации процесса предоставления услуг. Старшим руководителям Организации Объединенных Наций было известно о существовании стратегии и о ее четырех областях деятельности, однако стратегия не была в достаточной степени понята в рамках Секретариата и не рассматривалась в качестве определяющего фактора в процессе осуществления инвестиций, реформ или повседневной деятельности.

18. Комиссия определила следующие основные недостатки стратегии:

- а) по мнению Комиссии, любые значительные изменения в деятельности благодаря использованию ИКТ должны являться существенным элементом стратегии в области ИКТ; на деле же крупнейший проект Организации Объединенных Наций с применением ИКТ (система общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа», сметная стоимость которой составляет свыше 300 млн. долл. США) был удостоен лишь одностраничного исследования и упоминания в одном пункте документа о стратегии, опубликованном в ноябре 2010 года, что равносильно приравниванию проекта «Умоджа» по степени важности к IP-телефонии или системе немедленной передачи текстовых сообщений. Дополнительные ссылки на проект «Умоджа» содержатся в докладе Генерального секретаря по вопросам инвестирования в информационно-коммуникационные технологии, представленном Генеральной Ассамблее в 2008 году (A/62/793), однако в них не отражена важность проекта для Организации;
- б) недостаточное внимание было уделено вопросу защиты информации (например, в плане подхода Организации Объединенных Наций к обеспечению

безопасности своей стратегически важной информации и ее защиты от неправомерного использования), и этот аспект является лишь незначительным компонентом программы управления инфраструктурой;

с) в стратегии не получили достаточного признания масштабы и важный вклад миротворческой деятельности (на которую, по оценкам, приходится приблизительно 75 процентов всех выделяемых на ИКТ ассигнований и в которой участвует 68 процентов сотрудников Организации Объединенных Наций по вопросам ИКТ), а также не было уделено внимания возможностям согласования усилий и достижения эффекта масштаба благодаря использованию этого потенциала и расходов.

19. Эти три существенных фактора не были в достаточной степени рассмотрены в стратегии. В ней также не удалось скорректировать процесс внедрения проекта «Умоджа», устранить проблему отсутствия согласованной системы защиты информации в рамках Секретариата или обеспечить применение централизованных мер в крупнейшей сфере деятельности Организации Объединенных Наций.

20. **Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии разработать новую стратегию в области ИКТ, включая стратегию Организации Объединенных Наций в области информации и общеорганизационные структурные рамки, в которых определялось бы, как информационно-коммуникационные технологии будут оказывать поддержку Организации и обеспечивать выгоды для нее. Такая стратегия должна соответствовать целям Организации Объединенных Наций и ее реалистичным задачам в отношении преобразований. Администрации необходимо добиваться прогресса в осуществлении стратегии в области ИКТ параллельно с любыми согласованными реформами, касающимися модели деятельности, культуры и подхода Организации.**

21. Администрация информировала Комиссию о том, что она полностью согласна с необходимостью обновления и корректировки своей стратегии в области ИКТ. Новая стратегия должна быть привязана к осуществлению проекта «Умоджа» и более широкой стратегии поддержки оперативной деятельности, определяющей модель предоставления услуг Организации. Пересмотр стратегии в области ИКТ для столь сложной и децентрализованной организации, каковой является Секретариат Организации Объединенных Наций, представляет собой сложную задачу, которая потребует упорядоченного процесса, а также проведения фундаментального обзора, включающего следующие шаги: достижение договоренности по стратегии поддержки деятельности, оценку текущего положения в области ИКТ в Организации, разработку и осуществление плана проведения консультаций с основными заинтересованными сторонами, разработку самой стратегии (и плана ее осуществления) и укрепление функций институциональных механизмов управления, осуществления, контроля и оценки.

22. В этой связи администрация в качестве предварительного шага указала следующие элементы, которые могли бы стать частью пересмотренной стратегии:

а) определение стратегии задействования ресурсов, которая позволит перенаправлять существующие ресурсы на использование ИКТ с целью обеспечения и проведения в жизнь изменений. Этот элемент должен предусматри-

вать приведение ИКТ в соответствие со стратегией оперативной поддержки в Организации и возложение на ИКТ ведущей роли в процессе изменений и реализации программ;

б) определение стратегии формирования архитектуры ИКТ, иными словами, компонента реорганизации — на основе ИКТ — оперативной деятельности в рамках вспомогательных процессов и архитектуры прикладных программ в Организации с особым упором на проект «Умоджа». Основная задача будет заключаться в использовании инвестиций в проект «Умоджа» для улучшения и согласования существующих и разрозненных ИКТ и выработки практических решений в целях поддержки эффективных моделей предоставления услуг;

с) определение пересмотренного комплекса мер и стандартов, которые будут внедряться в рамках Организации, в том числе в миротворческой сфере, применительно к деятельности, связанной с ИКТ, особенно в решении таких неотложных вопросов, как обеспечение информационной безопасности, контроль за прикладными системами и аудиторский учет.

Финансирование стратегии

23. Стратегия в области ИКТ сопровождалась предложением в отношении финансирования, представленном Генеральной Ассамблее в докладе Генерального секретаря об осуществлении стратегии в области информационно-коммуникационных технологий (A/65/491). Это предложение включало просьбу о выделении 140,6 млн. долл. США на осуществление четырех проектов.

24. Хотя стратегия была одобрена Генеральной Ассамблеей, дополнительного финансирования предоставлено не было; вместо этого было указано, что она должна осуществляться в рамках имеющихся ресурсов. Между тем Управление информационно-коммуникационных технологий продолжает настаивать на том, что предложенные ассигнования на 2012–2013 годы в размере 117,7 млн. долл. США не обеспечивают его достаточными средствами для проведения тех масштабных изменений и формирования того потенциала, которые предусмотрены в утвержденной стратегии.

25. На смету расходов Управления приходится приблизительно 7 процентов от общих сметных расходов на ИКТ в Организации Объединенных Наций, и она готовится с учетом основных направлений деятельности (стратегическое управление или оперативная деятельность), типа финансирования (регулярный бюджет или внебюджетные ресурсы) и должностей по категориям (категории специалистов, общего обслуживания и другие). Такой подход к финансированию и составлению бюджета не дает Генеральной Ассамблее достаточно ясной информации, позволяющей проводить разграничение между оперативными и стратегическими потребностями, а также не позволяет надлежащим образом проводить различие между постоянными и переменными расходами, например между расходами на лицензии и эксплуатационное обслуживание и фиксированными расходами на функционирование центра обработки данных, предоставляющего важные услуги в Центральных учреждениях.

26. Важно отметить, что ассигнования на ИКТ в Организации Объединенных Наций обеспечиваются таким образом, что каждый департамент и управление имеют собственные бюджетные средства. Регулярного сбора сводной управленческой информации по этим ассигнованиям и расходам не проводится, что

препятствует проведению оценки, мониторингу и установлению приоритетов финансирования ИКТ в рамках Организации Объединенных Наций. Получение сводной управленческой информации об ИКТ будет способствовать большей транспарентности и позволит принимать надлежащие меры в отношении ресурсов, рисков и приоритетов, связанных с реорганизацией, улучшением и изменениями, программами, стратегиями и стандартами и оперативным обслуживанием, в том числе связанными с постоянными и переменными расходами.

27. Совет также отмечает отсутствие исчерпывающей информации о расходах на ИКТ в Секретариате, поскольку план счетов Организации Объединенных Наций и соответствующая финансовая система не позволяют регулярно отслеживать расходы на деятельность, связанную с ИКТ. Например, расходы на лицензии на программное обеспечение и эксплуатационное обслуживание по проекту «Умоджа» проходят по разделу бюджета «Принадлежности, материалы, мебель и оборудование», а расходы, связанные с основным центром хранения и обработки данных, проходят по разделу «Помещения». В этой связи Организация Объединенных Наций не может обеспечить эффективное и действенное использование своих инвестиций в ИКТ. По этой причине Комиссия не может представить какой-либо дальнейший анализ расходов Организации в области ИКТ. Сама администрация признала отсутствие полезной финансовой информации по ИКТ, указав в докладе Генерального секретаря об осуществлении стратегии в области ИКТ, что отсутствие возможностей для четкого контроля и представления отчетов об общесекретариатском компоненте бюджета, связанного с ИКТ, будь то предлагаемый, утвержденный или предварительный бюджет, является одним из серьезных недостатков существующего бюджетного процесса, который существенно осложняет задачу глобального управления в сфере ИКТ (A/65/491, пункт 94).

28. Комиссия уже отмечала отсутствие контрольных механизмов на высшем уровне, включая отсутствие повседневной и регулярной информации в области финансового управления, необходимой для руководителей всех уровней в целях обеспечения активного мониторинга и контроля в отношении расходов (см. A/67/5 (Vol. I)). По мнению Комиссии, возможности подотчетности не являются очевидными, поскольку руководители не располагают инструментами оценки и проверки результатов, а эффективность финансового и оперативного руководства снижается, поскольку процесс принятия решений не основан на исчерпывающей информации.

29. **Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о пересмотре своих механизмов сбора информации о расходах на ИКТ с целью обеспечить более эффективный контроль за расходами и улучшить процесс принятия решений в отношении будущих расходов.**

30. **Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии четко указать, каким образом план счетов в проекте «Умоджа» позволит эффективно получать и контролировать информацию о расходах на ИКТ. Кроме того, администрации следует рассмотреть любые возможные варианты улучшения управленческой информации о расходах на ИКТ, которые можно было бы реализовать до осуществления проекта «Умоджа».**

31. **Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, что для обеспечения большей согласованности и транспарентности финансирования и выделения ассигнований на ИКТ и лучшего регулирования**

расходов и установления надлежащих приоритетов в предложениях по смете расходов на ИКТ должны быть указаны: а) расходы на повседневное обслуживание; б) расходы на лицензии и эксплуатационное обслуживание существующих систем; в) расходы на улучшение существующего обслуживания (например, на повышение безопасности); и d) новые расходы, включая стратегические потребности.

32. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы подразделения, отделения и программы, входящие в Организацию Объединенных Наций, устанавливали приоритеты в финансировании ИКТ для обеспечения надлежащего баланса между задачами, связанными с реорганизацией, улучшениями и руководством, программами и стратегиями и оперативным обслуживанием.

33. Администрация проинформировала Комиссию о том, что новый план счетов, который будет применяться с началом осуществления проекта «Умоджа», позволит администрации четко программировать и регистрировать ресурсы и расходы на ИКТ. Кроме того, администрация намерена укрепить роль Управления информационно-коммуникационных технологий по мониторингу ресурсов ИКТ в Организации путем обеспечения выполнения старшими руководителями функций по представлению отчетности о ресурсах и проектах в области ИКТ, как это отражено в их договорах с Генеральным секретарем.

В. Реорганизация деятельности

34. Организация Объединенных Наций — это сложная организация, включающая в себя многочисленные подразделения и отделения и применяющая различные методы оперативной деятельности во всем мире. Многие ее подразделения и отделения имеют высокую степень автономии. В настоящее время в Организации осуществляется целый ряд крупных проектов по реорганизации ее деятельности, включая проект «Умоджа», Международные стандарты учета в государственном секторе и Глобальную стратегию полевой поддержки. В этой связи стоящие перед ней вызовы в плане проведения дальнейших преобразований на основе информационно-коммуникационных технологий возросли.

35. Осуществление стратегии в области ИКТ связано с приведением часто противоречивых желаний и интересов широкого круга сторон в Секретариате в соответствие с единой концепцией и набором приоритетов. Старшие руководители организации должны четко формулировать приоритеты и желаемые результаты, и должна быть налажена последовательная и эффективная коммуникация по вопросам подотчетности и конкретных функций.

36. Комиссия определила общие для глобальных организаций предварительные условия и обстоятельства, позволившие реорганизовать процесс оказания услуг и осуществления деятельности². К ним относятся:

² В число глобальных организаций, которые успешно реорганизовали свою деятельность и имеют такие характеристики, входят международные нефтяные компании, компании по производству напитков и химической продукции. Существуют и многие другие примеры.

- a) четкая концепция и модель деятельности;
- b) осуществление деятельности и руководство ею главой организации или назначенным им лицом;
- c) наличие организационной структуры, которая может легко приспособливаться к изменениям;
- d) наличие хорошей базы общеорганизационных данных и информации по широкому кругу вопросов, что необходимо для действенного и эффективного осуществления операций;
- e) наличие механизмов финансирования и управления, поддерживающих процесс изменений;
- f) уделение внимания культурным вызовам и возможностям получения поддержки со стороны организации;
- g) четкое информирование о необходимости проведения изменений и об ожидаемом поведении;
- h) обеспечение эффективного планирования, организации и управления рисками на всех уровнях.

37. Комиссия отмечает, что условия и обстоятельства Организации Объединенных Наций в настоящее время не соответствуют условиям и обстоятельствам глобальных организаций, которые успешно осуществили преобразования. В этой связи Комиссия задается вопросом, была ли проведена достаточная и обоснованная оценка условий в Организации Объединенных Наций, среды функционирования, планов и готовности к глобальным изменениям. Например, отсутствует базовая общеорганизационная информация по таким вопросам, как финансирование и заполнение штатных должностей. Комиссия далее отмечает, что эта оценка является необходимым предварительным условием для подготовки новой стратегии и основным требованием для снижения рисков, которые присущи глобальной реформе (например, глобальное внедрение системы общеорганизационного планирования ресурсов). В число таких рисков, в частности, входят весьма существенное изменение характера оперативной деятельности и риски, связанные с подотчетностью.

38. Комиссия уже отмечала отсутствие согласованного анализа, программы или повестки дня в отношении различных проектов реорганизации оперативной деятельности Организации Объединенных Наций, позволяющих обеспечить надлежащие долгосрочные результаты деятельности Организации (см. A/67/5 (Vol. I)). Комиссия пришла к выводу, что в этом вопросе руководство оказалось неспособным сформулировать для Организации последовательную концепцию изменений или действовать путем мобилизации всей организации, а не в рамках единичного проекта. Результатом такого подхода стало отсутствие надлежащей готовности к проведению необходимых изменений, что чревато невыполнением целей проектов.

39. **Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы она в качестве необходимого предварительного условия для выработки любой новой стратегии в области ИКТ и сокращения существенных рисков, связанных с осуществлением глобальной системы общеорганизационного планирования ресурсов, четко отразила эти элементы культуры,**

обычаев, практики и процессов, а также ключевую информацию о расходах и результатах деятельности, которые могут оказать влияние на достижение цели глобального преобразования ИКТ в Организации Объединенных Наций. На основе результатов этого обзора администрация должна определить общие цели Организации и реалистичные задачи обеспечения глобального обслуживания, согласованных процессов и единой Организации.

40. Администрация информировала Комиссию о том, что включение проекта «Умоджа» в качестве центрального звена компонента реорганизации деятельности на основе ИКТ стратегии в области ИКТ упростит документальное оформление всех элементов, указанных Комиссией в пункте 39 выше, поскольку внедрение проекта «Умоджа» потребует согласования, интеграции и автоматизации оперативных процессов в глобальном масштабе.

41. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии признать необходимость изменений в функциях и оперативной модели в рамках Секретариата для подготовки любой новой стратегии в области ИКТ и согласиться с ответственностью старшего руководства в целом за обеспечение общеорганизационных изменений в целях оказания поддержки Главному сотруднику по информационным технологиям.

42. Администрация информировала Комиссию о том, что план пересмотра текущей оперативной модели и определения возможностей извлечения дальнейших выгод благодаря изменениям в модели обслуживания был представлен и одобрен заместителем Генерального секретаря по вопросам управления и участниками процесса в октябре 2012 года. В результате было принято решение, что на участниках процесса будет лежать конечная ответственность за определение и реализацию возможностей улучшения модели обслуживания в рамках Секретариата. Кроме того, были обсуждены и одобрены методология и график выявления возможностей по всем соответствующим подразделениям системы и установления приоритетности их реализации, и в ноябре 2012 года в Нью-Йорке был проведен практикум с участием участников процесса, старших представителей из Отделения Организации Объединенных Наций в Вене, Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве, Отделения Организации Объединенных Наций в Найроби, региональных комиссий, департаментов Центральных учреждений и исполнительных сотрудников для обсуждения методологии и деятельности, связанной с разработкой будущей модели обслуживания для Секретариата.

43. Администрация информировала Комиссию о том, что Секретариат представит Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят восьмой сессии в 2013 году доклад о глобальных моделях обслуживания.

44. Главный сотрудник по вопросам информации является ключевым лицом в любой организации. Он отвечает за реализацию основных проектов преобразований — от их концептуальной разработки до реализации и начала функционирования. Тем не менее преобразований нельзя достичь лишь благодаря работе одного человека. Для осуществления преобразований и внедрения новых процессов в рамках организации необходимы коллективные усилия и общая приверженность; без таких усилий и приверженности внедрение новых систем на основе информационно-коммуникационных технологий не будет успешным. Старшие руководители должны оказывать помощь и поддержку главному со-

труднику по вопросам информации, поскольку любой серьезный процесс преобразования оперативной деятельности в организации необходимо осуществлять под руководством ее высшего звена.

45. Главный сотрудник по вопросам информации должен применять и помогать организации применять необходимые меры для правильного осуществления процесса преобразований. В большинстве организаций этих руководителей по вопросам ИКТ называют «главными сотрудниками по вопросам информации». Информационные технологии и их системы приобрели настолько важное значение, что главный сотрудник по вопросам информации стал восприниматься во многих организациях как необходимое лицо для формулирования стратегических целей организации, понимания расходов и управления рисками.

46. Главному сотруднику по вопросам информации часто оказывает содействие главный сотрудник по техническим вопросам, в сферу деятельности которого входят именно технические (а не оперативные) вопросы. Главный сотрудник по техническим вопросам обычно имеет углубленные технические знания и контролирует разработку новых технологий. Он в большей степени занимается запатентованными технологиями, а главный сотрудник по информационным вопросам отвечает за более стратегические аспекты, уделяя внимание оперативным и техническим потребностям функционирования организации.

47. Главный сотрудник по вопросам информации и главный сотрудник по техническим вопросам выполняют отдельные, но взаимодополняющие функции, которые охватывают смежные аспекты ИКТ. Эти аспекты включают в себя: а) реорганизацию, обновление, развитие и изменение оперативной деятельности; б) разработку и внедрение общеорганизационных руководящих принципов, программ, стандартов и политики, охватывающих информацию и системы; и с) оперативное обслуживание ИКТ (центры хранения и обработки данных, сети, прикладные программы, настольные компьютеры и т.д.).

48. По мнению Комиссии, решение назначить и назвать самого старшего в Организации Объединенных Наций сотрудника по вопросам информации «Главным сотрудником по информационным технологиям» породило определенные ожидания в отношении характера его роли и способствовало формированию отношения к ней, соответствующего восприятию ИКТ как оперативной функции. Хотя создание должности Главного сотрудника по информационным технологиям можно рассматривать лишь как объединение названий, решение использовать такое наименование должности не способствовало усилиям занимающего ее лица выступать в качестве проводника преобразований в рамках Секретариата.

49. Администрация информировала Комиссию о том, что Секретариат Организации Объединенных Наций включает слово «информация» с различными уточняющими словами в различные группы должностей, например «информационные системы и коммуникационные технологии» (относится к ИКТ), «специалисты по вопросам общественной информации» (относится к общественной информации), «специалисты по вопросам библиотечного обслуживания и информации» (относится к библиотекам) и т.д. При первоначальном создании должности Главного сотрудника по информационным технологиям администрация считала, что включение в ее наименование слова «технологиям»

уменьшит возможность путаницы, к которой могло бы привести общее наименование «главный сотрудник по вопросам информации».

50. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии а) подчеркнуть стратегические приоритеты Главного сотрудника по информационным технологиям, точнее определив его функции и изменив наименование должности; б) определить необходимость назначения главного сотрудника по техническим вопросам или возложить на какую-нибудь существующую должность задачу оказания помощи главному сотруднику по вопросам информации в оперативных вопросах; и с) четко определить и указать различные функции в рамках Секретариата, особенно сферу охвата и круг ведения переименованной должности главного сотрудника по вопросам информации в отношении стратегии и реорганизации деятельности.

51. Администрация полностью согласна с Комиссией в том, что сотрудник по вопросам информации должен играть ведущую роль в реализации основных проектов преобразований с момента их концептуальной разработки до внедрения и начала осуществления. Именно такая роль рассматривается в процессе предварительного изучения будущей стратегии ИКТ в Организации. Кроме того, администрация согласна с Комиссией в том, что главному сотруднику по вопросам информации в выполнении его функций должен оказывать помощь главный сотрудник по техническим вопросам, который в рамках Организации будет отвечать исключительно за технические и оперативные (не стратегические) вопросы. Главный сотрудник по вопросам информации будет оставаться в непосредственном подчинении заместителя Генерального секретаря по вопросам управления в соответствии с решением Генеральной Ассамблеи, содержащимся в ее резолюции 66/246.

52. Кроме того, по мнению Комиссии, более значимую стратегическую роль могло бы выполнять Управление информационно-коммуникационных технологий путем выработки общей согласованной концепции, программы или повестки дня. Например, благодаря проведению оценки проекта «Умоджа» с учетом стратегической программы можно было бы принять решения на раннем этапе с целью избежать дорогостоящих ошибок и обеспечить всестороннее понимание роли интеграции. Например:

а) в настоящее время существует организационная система сетевой идентификации, находящаяся в ведении Управления; помимо этого существует также разрабатываемое для проекта «Умоджа» хранилище идентификационных данных. У Управления и группы по разработке проекта «Умоджа» отсутствует четкое понимание того, какая из этих систем является фактической системой сетевой идентификации для Организации Объединенных Наций. Решение на этот счет могло бы быть принято на более раннем этапе, и последствия этого (в плане ресурсов и усилий по достижению решения) могли бы быть учтены в проектном плане;

б) между Управлением и группой по разработке проекта «Умоджа» отсутствует достаточное взаимодействие, и это означает, что полные издержки, возможно, не были надлежащим образом учтены. Управление является основной стороной, заинтересованной в реализации проекта «Умоджа» и отказе от эксплуатации унаследованных прикладных программ, и будет непосредственно заинтересовано в ознакомлении с полными издержками за весь срок использования ИКТ.

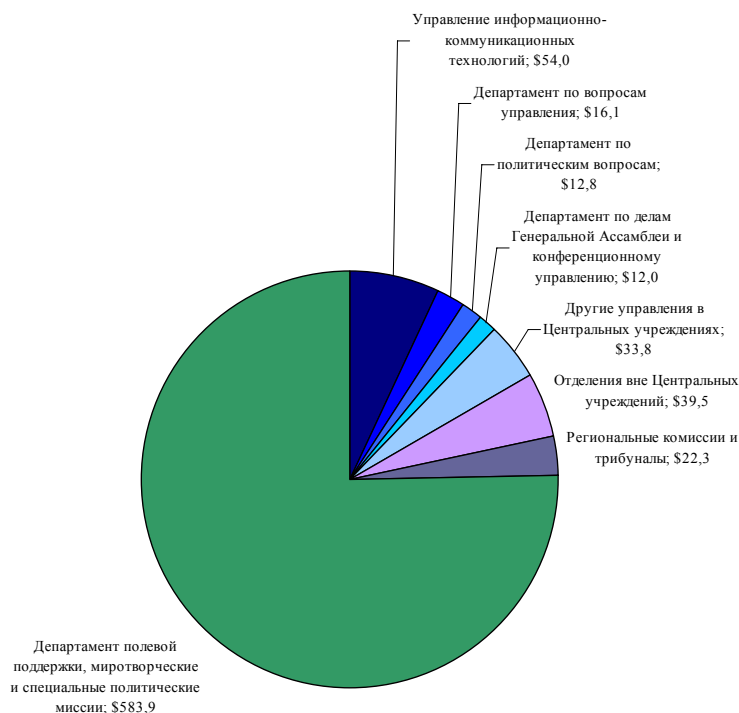
53. Двумя другими аспектами оперативной модели Организации Объединенных Наций, которые имели важные последствия для культуры и позиционирования Главного сотрудника по информационным технологиям и Управления информационно-коммуникационных технологий, являются следующие:

а) **Инвестиционная среда.** Финансирование Управления в рамках Секретариата распределяется неравномерно. Значительные средства направляются Департаменту полевой поддержки, а различные подразделения в отделениях вне Центральных учреждений получают финансирование не из централизованных, а из других источников (см. схему II). Это может привести к непреднамеренному установлению иерархии по степени важности функции ИКТ и подорвать цель укрепления Управления и привести к уменьшению возможностей большего согласования;

б) **Взаимосвязь между оперативной деятельностью и ИКТ.** Многие сферы деятельности, в которых Управление стремится оказывать услуги в Центральных учреждениях, имеют свои собственные службы ИКТ с собственными ресурсами ИКТ. Это создает порочный круг, который приводит к тому, что сотрудники Управления не повышают профессиональный уровень и потенциал для надлежащего и профессионального обслуживания этой клиентуры, а пользователи оказываются в условиях, в которых они считают возможным действовать оперативно и гибко без сдерживающих факторов, связанных с глобальной организацией.

Схема II

Ежегодные сметные расходы на ИКТ подразделений Секретариата, 2010 год
(В млн. долл. США)



Всего: 774 млн. долл. США

54. Все эти факторы привели к снижению авторитета Главного сотрудника по информационным технологиям и Управления и слабым успехам в осуществлении стратегии в области ИКТ. Эти аспекты необходимо принять во внимание, прежде чем разрабатывать новую стратегию в области ИКТ. Даже в рамках совместной модели оперативной деятельности следует учитывать следующие моменты:

а) главный сотрудник по вопросам информации должен обладать необходимыми полномочиями и получать поддержку благодаря четким управленческим процессам и заявлениям, из которых становится ясно, что Организация Объединенных Наций стремится стать более централизованной и интегрированной организацией;

б) подотчетность должна оставаться в сфере, где выгоды от успеха и последствия неудач ощущаются в наибольшей степени, а также распространяться на тех, на ком лежит основная ответственность.

55. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии обеспечивать, чтобы любая параллельная деятельность и мероприятия в области ИКТ, связанные с новой стратегией, содействовали осуществлению проекта «Умоджа» и не противоречили его целям.

56. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии определить — в связи с ИКТ — руководящие и исполнительные функции, профессиональные качества и управленческие усилия, которые следует направить на три различных аспекта применения ИКТ: а) процессы преобразований, инноваций и руководства в рамках Секретариата; б) разработку и обеспечение применения общеорганизационных руководящих принципов, программ, политики и стандартов; и с) оперативное обслуживание.

Возможные направления реорганизации деятельности

57. Изучая процесс осуществления стратегии в области ИКТ и других крупных проектов реорганизации деятельности, таких как проект «Умоджа», Комиссия отметила, что не было проведено оценки возможности разграничения между мероприятиями или процессами, требующими строгого контроля из центра, и мероприятиями и процессами, в отношении которых можно было бы предоставить более широкую свободу для деятельности и делегировать полномочия. Проведение такого разграничения особенно необходимо в организациях, действующих не как единое однородное подразделение, а как комплекс отдельных подразделений и отделений, имеющих различную степень автономии, различные источники финансирования и различные механизмы управления.

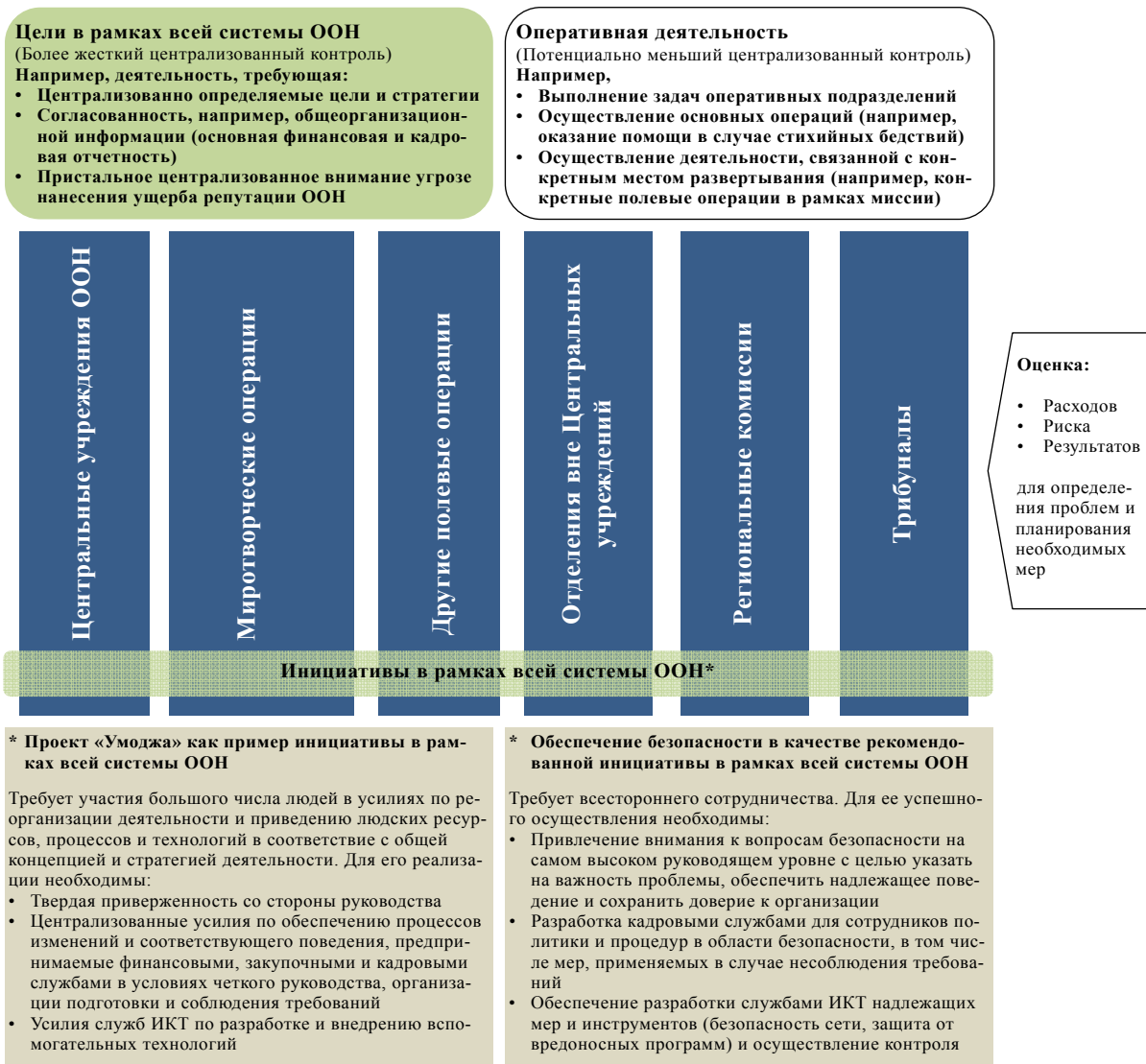
58. По мнению Комиссии, любая новая стратегия в области ИКТ, как, впрочем, и любая крупная реорганизация деятельности, будет иметь больше шансов на успех в условиях более четкого понимания того, какие инициативы и мероприятия нуждаются в централизованном контроле, а каким может быть предоставлен больший объем делегированных полномочий. Более жесткий централизованный контроль необходим в тех случаях, когда а) требуется принятие согласованного подхода в рамках всей организации, например, в отношении системы общеорганизационного планирования ресурсов или какого-либо важного направления деятельности, например обеспечения безопасности ИКТ; и б) в результате этого могут быть получены явные выгоды, например, в отношении

определенных категорий закупок. Менее жесткий централизованный контроль уместен в тех областях, где отдельные подразделения осуществляют конкретную деятельность и задачи на местах, например, связанные с аспектами гуманитарной помощи, характерными для конкретного места.

59. Пример того, как эта концепция могла бы работать в Организации Объединенных Наций, представлен на схеме III, которая предлагается в качестве средства для изучения этого вопроса, а не в качестве предписания. Признавая наличие системы делегирования полномочий, Комиссия вместе с тем стремится показать, что имеются более фундаментальные структурные проблемы, которые необходимо понять и решить, прежде чем крупные изменения или преобразования получат шанс на успешное осуществление.

Схема III

Воздействие деятельности на инициативы в рамках всей системы Организации Объединенных Наций



С. Управление

60. Эффективное управление ИКТ может содействовать надлежащему внедрению и использованию ИКТ в интересах выполнения задач и целей организации. Управление ИКТ касается людей, систем, процессов и финансирования, которые направляют, утверждают, контролируют и обеспечивают использование ИКТ в организации. Это включает в себя четкое определение рамок подотчетности и сферы полномочий.

61. В стратегии в области ИКТ изложена система управления, цель которой — указать сферу полномочий, подотчетности и коллективных усилий различных органов и подразделений, которые совместно участвуют в управлении ИКТ в Секретариате. Помимо наличия рабочих групп и групп по координации вопросов управления, также имеется ряд ключевых комитетов по вопросам управления, а именно:

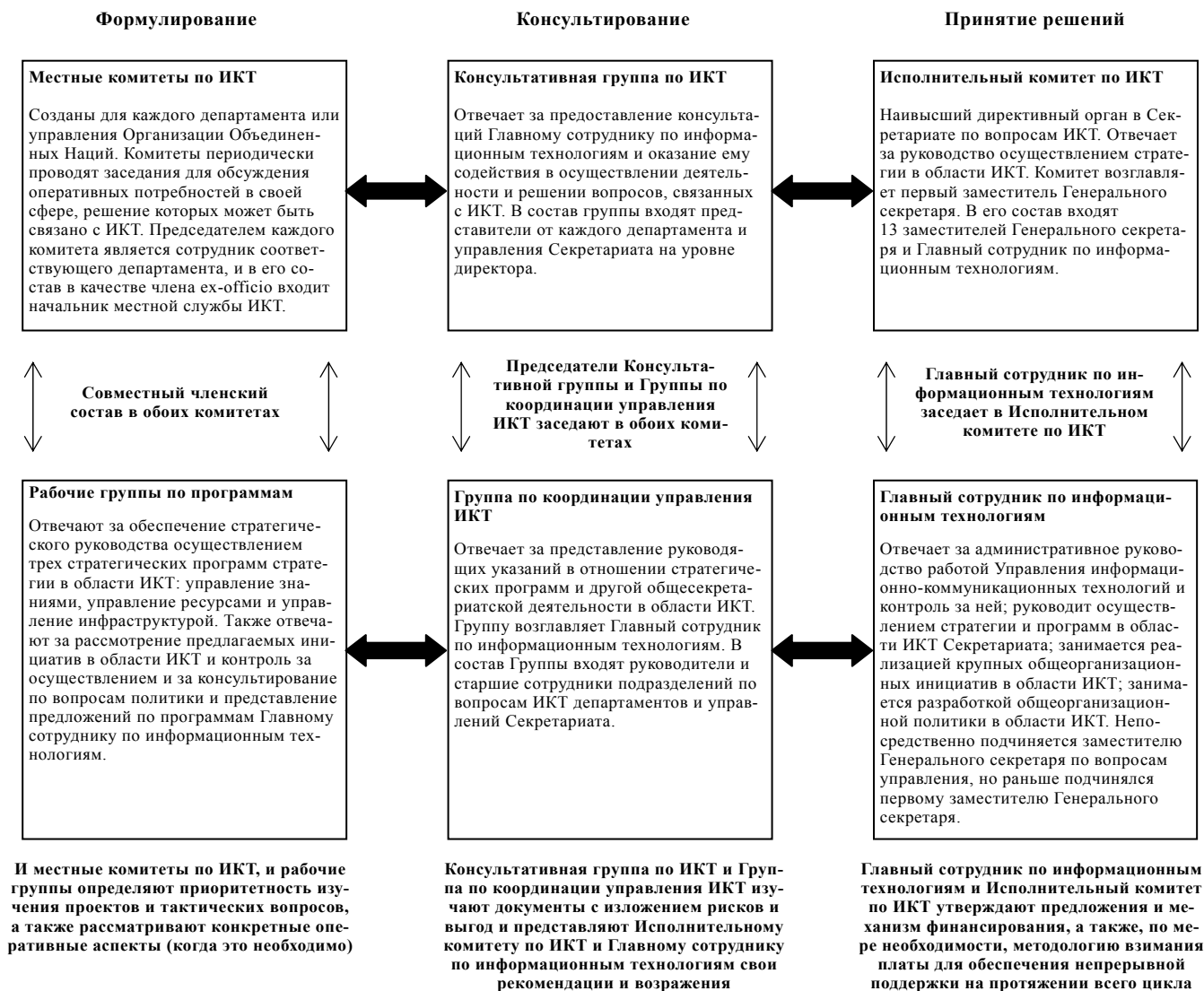
а) Исполнительный комитет по информационно-коммуникационным технологиям, призванный принимать решения по общей стратегии и приоритетам в области ИКТ в Секретариате и обеспечивать оптимальное инвестирование организации в ИКТ, обеспечивая, чтобы оно продолжало быть увязано с основными программами Секретариата;

б) Консультативная группа по информационно-коммуникационным технологиям, призванная представлять сообщество пользователей и консультировать по вопросам осуществления стратегии в области ИКТ и по общеорганизационным вопросам;

в) местные комитеты по информационно-коммуникационным технологиям, призванные решать вопросы на местах и указывать на проблемы оперативной деятельности, которые могут потребовать решения на основе ИКТ.

62. Планируемый процесс управления ИКТ, роли различных участвующих органов и ожидаемая степень взаимодействия между ними вкратце представлены на схеме IV.

Схема IV
Планируемый процесс управления информационно-коммуникационными технологиями в Организации Объединенных Наций



63. За последние два года Исполнительный комитет по ИКТ провел четыре совещания. Однако, согласно кругу ведения Комитета, за этот период он должен был собраться восемь раз. Самое последнее совещание было проведено 11 апреля 2012 года. В его повестку дня входили лишь два вопроса существа: брифинг по вопросам технологий, разработанных с привлечением консультантов, и брифинг по выработке решений, связанных с управлением знаниями. По мнению Комиссии, нет свидетельств того, что Исполнительный комитет по ИКТ на регулярной основе рассматривает вопросы, изучения которых можно было бы ожидать от директивного органа высокого уровня по вопросам ИКТ в Секретариате, в том числе такие стратегически важные вопросы, как проведе-

ние периодических инвестиционных обзоров, углубленный анализ рисков, включая предполагаемые тенденции, и извлечение выгод от применения ИКТ.

64. Аналогичным образом, Консультативная группа по ИКТ не осуществляла эффективной деятельности в качестве органа по стратегическому управлению ИКТ в Организации Объединенных Наций. Например, Консультативной группе стратегия в области ИКТ была представлена в качестве завершенного продукта. У нее не было времени для представления своих соображений, и ее знания в отношении соответствующей деятельности и ее потребностей не были использованы. В марте 2011 года Председатель Консультативной группы по ИКТ направил письмо Главному сотруднику по информационным технологиям, в котором изложил свои соображения по поводу роли и эффективности Консультативной группы по ИКТ. Он предложил пересмотренный круг ведения, подготовленный на основе системы «целей в области контроля за информационными и смежными технологиями», являющейся международно признанной системой управления ИКТ, разработанной Ассоциацией ревизии и контроля информационных систем. Впоследствии состоялись обсуждения между Главным сотрудником по информационным технологиям и Председателем Консультативной группы по ИКТ, однако никаких изменений в круг ведения Группы внесено не было.

65. Местные комитеты по ИКТ призваны рассматривать местные вопросы, связанные с ИКТ, и обеспечивать механизм для выявления сквозных стратегических и оперативных вопросов в рамках всего Секретариата. По мере необходимости эти вопросы представлялись на рассмотрение Консультативной группы по ИКТ и Исполнительного комитета по ИКТ. Управление информационно-коммуникационных технологий не располагает какими-либо существенными материалами о деятельности местных комитетов по ИКТ. В апреле 2012 года Исполнительный комитет по ИКТ просил департаменты, которые не имеют местного комитета по ИКТ, создать такой комитет; настоящий обзор показал, что многие департаменты по-прежнему действуют без такого комитета. В этой связи сложно сделать вывод о том, что совместно эти группы выполняют общеорганизационную функцию по укреплению оперативной деятельности и доведению местных проблем до сведения вышестоящих групп управления ИКТ.

66. Помимо осуществления операций комитета каждого уровня, общая структура комитетов обеспечивала сочетание ключевых функций, таких как консультирование, обмен информацией, представление рекомендаций и принятие решений. На уровнях Исполнительного комитета по ИКТ и Консультативной группы по ИКТ базовые механизмы обеспечения управления и надлежащего качества процесса принятия решений и выделяемое на рассмотрение вопросов время также были недостаточными. В некоторых случаях решения принимались на основе представлений в формате PowerPoint, полученных за день до этого.

67. По мнению Комиссии, выявленные ею недостатки и проблемы в процессе управления и осуществления стратегии в области ИКТ отражают проблемы и недостатки, отмеченные ею в других крупных программах реорганизации деятельности Организации Объединенных Наций. Например, Комиссия уже отмечала отсутствие четких и эффективных механизмов управления и подотчетности в отношении крупных программ реорганизации деятельности (A/67/5 (Vol. I)). Комиссия выявила отсутствие ясности в отношении функций, подот-

четности и системы подчинения, и это означает, что механизмы управления не всегда являются эффективными, что ослабляет контроль за эффективным использованием ресурсов и ответственность за него.

68. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии разработать надлежащую систему управления для контроля за стратегической разработкой ИКТ в системе Организации Объединенных Наций. Эта система управления должна предусматривать ясно изложенные функции и меры в отношении подотчетности и ответственности, а также обеспечивать, чтобы директивные органы действовали отдельно от консультативных и совещательных форумов.

69. Администрация информировала Комиссию о том, что она рассматривает вопрос о создании структуры управления, при которой часть решений будет приниматься централизованно, а часть — в рамках делегированных на места полномочий. Такая структура управления будет непосредственно увязана с моделью оперативной деятельности и архитектурой информационно-коммуникационных технологий. Проблемой для Секретариата остается четкое определение того, какие виды деятельности должны осуществляться под централизованным руководством, а в отношении каких ответственность должна быть делегирована на местный уровень, а также какие виды деятельности могли бы быть сосредоточены в каком-либо из мест службы помимо Нью-Йорка (например, в Вене или Найроби). Кроме того, такой тип структуры управления потребует создания четких и эффективных механизмов подотчетности, прояснения роли и системы подчинения и создания эффективных инструментов наблюдения, оценки и обеспечения выполнения.

70. Администрация отметила, что Секретариат располагает определенными средствами, позволяющими ему укрепить эту структуру управления, включая следующие: а) существующие основные комитеты управления, которые могли бы играть важную роль при обеспечении их организации в соответствии с надлежащей системой подчинения и структурой подотчетности; б) требование о том, чтобы все предложения об ассигновании средств на ИКТ представлялись через Управление информационно-коммуникационных технологий и в соответствии с разработанными Управлением принципами управления проектами, что способствует согласованию деятельности всех департаментов и управлений со стратегией в области ИКТ; в) включение с 2010 года показателя использования ИКТ и соответствующего приемлемого уровня его выполнения в договоры старших руководителей с Генеральным секретарем 2010 года и 2011 года; г) процесс назначения, в соответствии с которым до начала выполнения своих функций все должностные лица, назначаемые на должности, связанные с ИКТ в Секретариате, утверждаются Управлением; и е) Главный сотрудник по информационным технологиям уже является членом Комитета по вопросам управления, который, в частности, отвечает за рассмотрение инициатив и вопросов, связанных с внутренними реформами и управлением, включая вопросы изменения процессов управления, что требует стратегических руководящих указаний Генерального секретаря. Это позволит Главному сотруднику играть ведущую роль в реализации крупных проектов преобразований. Серьезным вызовом остается использование этих средств для формирования прочной и эффективной структуры управления для решения вопросов ИКТ.

D. Людские ресурсы

71. В современных организациях в состав участвующих в ИКТ сотрудников входят специалисты по вопросам реорганизации, разработчики стратегий практической деятельности и аналитики, а также лица, выполняющие более традиционные функции: разработчики систем, программисты, администраторы по обслуживанию и администраторы баз данных. Специалисты по вопросам ИКТ отвечают за постоянную разработку оперативных моделей и процессов практической деятельности с целью использования возможностей быстро изменяющихся технологий. Успешные организации обычно прибегают к услугам таких специалистов для выработки стратегических решений и разработки новых услуг, а не просто для целей создания прикладных программ и обеспечения повседневного функционирования оперативных систем.

72. Состав сотрудников Управления информационно-коммуникационных технологий на двухгодичный период 2012–2013 годов свидетельствует о том, что приблизительно 82 процента сотрудников занимают должности, связанные с оперативными функциями. Служба стратегического управления, являющаяся одной из пяти основных групп Управления, отвечает за ряд направлений деятельности, включая деятельность, связанную с выработкой политики, архитектуры и стандартов. До марта 2012 года она также отвечала за вопросы управления деловыми отношениями. Как отмечалось ранее, должность начальника Службы стратегического управления (уровня Д-1) остается незаполненной с апреля 2011 года. Тот факт, что Управление имеет в своем составе преимущественно оперативных сотрудников и что должность начальника Службы остается вакантной, означает, что Управление а) в значительной степени неспособно в полной мере выполнять свой стратегический мандат, заключающийся в определении общей стратегии применения ИКТ в Организации, планировании и координации деятельности в области ИКТ в рамках всего Секретариата и обеспечении функционирования общеорганизационных систем и инфраструктуры; б) не располагает конкретными возможностями (например, для рассмотрения комплексных бюджетных документов и принятия технических решений, оценивая связанные с ними риски); и с) основное внимание уделяет вопросам повседневного применения ИКТ, а не руководству процессом преобразований или инноваций.

73. Управление информационно-коммуникационных технологий твердо нацелено на сохранение собственных специалистов. Комиссия признает потенциальные плюсы этого, но при этом отмечает, что, если это не будет сопровождаться надлежащей сменой кадров или постоянным процессом повышения квалификации в рамках всего Управления, это может негативно сказаться на сохранении надлежащего профессионального уровня и на более широких возможностях ИКТ.

74. Модель кадрового обеспечения Управления предусматривает 161 должность сотрудников (финансируемую из регулярного бюджета, внебюджетных средств и других источников) и привлечение 186 подрядчиков, финансируемых из шести основных источников. Все подразделения ИКТ нуждаются в дополнении их постоянных и временных людских ресурсов специалистами для удовлетворения конкретных потребностей, а в ряде случаев им требуются дополнительные ресурсы в периоды пиковой нагрузки. Комиссия не занималась изучением модели обеспечения ресурсами Управления и не знакомилась со страте-

гической моделью привлечения рабочей силы, однако полагает, что людские ресурсы Управления, занимающиеся решением краткосрочных и среднесрочных задач, должны перейти к осуществлению деятельности более стратегического характера. В рамках этих изменений следует рассмотреть возможности оптимального использования подрядчиков и временных и постоянных сотрудников на основе оценки профессиональных качеств и потенциала, которые необходимы Управлению для выполнения своих задач.

75. Комиссия отмечает, что в Управлении не проводилось официальной оценки морального состояния работников, однако, согласно неофициальным оценкам, это моральное состояние находится на низком уровне. Это может влиять на качество обслуживания и его устойчивость в краткосрочном и среднесрочном плане.

76. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы со временем перенаправить существующие ресурсы Управления информационно-коммуникационных технологий на осуществление более стратегической деятельности и рассмотреть вопрос об использовании альтернативных механизмов обеспечения повседневного вспомогательного обслуживания ИКТ.

77. Администрация отметила, что значительное число сотрудников Управления занимается оперативной деятельностью в ущерб решению стратегических задач. Хотя такая ситуация, возможно, ослабила стратегическую направленность деятельности Управления, она также представляет собой сильную сторону, которую Управление может развивать. Упор на оперативную деятельность позволил Управлению заявить о себе как об эффективном, ориентированном на клиентов подразделении Секретариата и продемонстрировать существенные успехи в осуществлении важнейших проектов, таких как проекты, связанные с решением проблем генерального плана капитального ремонта, включая, в частности, предоставление поддержки в процессе переезда сотрудников и перевода телефонов в 16 различных зданий, успешный перенос всей инфраструктуры и прикладных программ в новый основной центр хранения и обработки данных и создание вспомогательного центра хранения и обработки данных.

78. Администрация отмечает сохраняющуюся проблему переориентирования работников, выполняющих краткосрочные и среднесрочные задачи, на более стратегическую сферу деятельности и поиска надлежащего баланса между областями деятельности, которыми бы занимались штатные сотрудники Управления, и областями, охватываемыми подрядчиками и временными сотрудниками. Администрация рассмотрит эти ключевые вопросы в контексте стратегии обеспечения персоналом, упомянутой в пункте 22, определив, как высвободить людские ресурсы, занимающиеся повседневной деятельностью, и перенаправить их на выполнение дополнительных функций.

Е. Управление обслуживанием и технологии

79. Комиссия рассмотрела конкретные элементы управления обслуживанием и технологий, применяемые Управлением информационно-коммуникационных технологий, с целью понять профессиональный потенциал этой группы. Это связано с тем, что результаты оперативной деятельности Управления имеют большую важность для формирования доверия к нему в Секретариате, и в свя-

зи с этим — для его возможности выполнять свою стратегическую программу преобразований. Комиссия не занималась изучением возможностей улучшения оперативной деятельности или других возможностей, связанных с Управлением.

80. В отношении услуг Управления разработаны соглашения об уровне обслуживания, которые предусматривают четыре различных уровня вспомогательного обслуживания ИКТ (и соглашения об уровне обслуживания являются показателями высокого уровня функционирования групп по ИКТ). Тем не менее, несмотря на эти соглашения, у старшего руководства не было уверенности в том, какие услуги предоставляются при поддержке Управления, а какие финансируются их собственным подразделением.

81. До марта 2012 года Служба стратегического управления Управления информационно-коммуникационных технологий отвечало за вопросы управления деловыми отношениями. Как уже отмечалось, должность начальника Службы остается вакантной в течение 18 месяцев, что означает, что взаимоотношения между Управлением и деловыми кругами не были оптимальными, особенно по причине того, что деловые круги не располагали официальным механизмом взаимодействия с Управлением, позволяющим решать стратегические и важнейшие оперативные вопросы, вопросы финансирования и другие вопросы, связанные с повышением эффективности. Эта функция «умного клиента» по-прежнему не получила должного развития. Кроме того, поскольку должность начальника Службы также предусматривает выполнение функций, связанных с вопросами информационной безопасности в Управлении, есть основания полагать, что тема информационной безопасности не рассматривалась в качестве приоритетной (см. пункты 93–101).

82. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы руководство разработало функцию «умного клиента» для ИКТ в рамках Секретариата и в департаментах Организации Объединенных Наций для надлежащего формулирования потребностей деловых кругов и предоставления Управлению информационно-коммуникационных технологий, местным комитетам по ИКТ и деловым кругам возможности для улучшения обслуживания.

83. Управление информационно-коммуникационных технологий обеспечивает работу службы технической поддержки для Центральных учреждений и собирает базовую информацию о деятельности этой службы. За период с января по март 2012 года в эту службу поступило 5375 заявок на предоставление услуг. За этот же период 4396 заявок было выполнено, а 92 аннулировано. Хотя эти данные отражают общее количество (например, заявка, направленная 31 декабря 2011 года, могла быть выполнена 1 января 2012 года), они свидетельствуют о том, что приблизительно 20 процентов заявок на обслуживание не было выполнено.

84. Тем не менее Комиссия отметила неизменно позитивные отзывы пользователей о работе сотрудников Управления информационно-коммуникационных технологий и других сотрудников по вопросам ИКТ в плане выполнения ими своих оперативных функций и их стремления к обеспечению качественного обслуживания. Это особенно относится к управлению компонентами ИКТ генерального плана капитального ремонта и внедрения IP-телефонии.

85. Технологическая база в системе Организации Объединенных Наций разнообразна и развивалась с учетом исторических приоритетов и режимов финансирования. Центральные учреждения Организации Объединенных Наций имеют устаревшие и самые разнообразные технические средства (например, отдельные сотрудники используют Windows XP, а другие — Microsoft Office 2003), что часто не соответствует постоянно растущим потребностям пользователей.

86. Управление информационно-коммуникационных технологий отвечает за использование и эксплуатационное обслуживание восьми прикладных программ в Центральных учреждениях. Поскольку эти программы имеют широкое применение, они известны как общеорганизационные программы. Кроме того, Управление обеспечивает поддержку приблизительно 30 других прикладных программ, основанных на Lotus Notes. Таким образом, подавляющее большинство из 1994 прикладных программ, которые, по оценкам, используются в рамках Секретариата, не обслуживаются Управлением.

87. Отдельные департаменты отвечают за покупку настольных компьютеров и своего собственного программного обеспечения из своих бюджетных средств (см. рисунок V). Централизованный контроль за такими расходами не осуществляется. Кроме того, исходя из местных приоритетов, департаменты часто предпочитают отложить усовершенствование своих систем и перенаправить выделенные на ИКТ средства на другие цели. Это приводит к формированию неоднородной и невзаимосвязанной среды настольной системы и ограничивает использование программного обеспечения в рамках всего Секретариата. Например, Управление приступило к планированию внедрения Windows 7, однако полагает, что приблизительно одна треть настольных компьютеров в Центральных учреждениях не отвечают необходимым техническим требованиям для эффективного применения этой системы.

88. За исключением общесистемных прикладных программ в Организации Объединенных Наций отсутствуют централизованные контроль, финансирование или планирование в отношении программного обеспечения. Например, Комиссия отмечает, что администрация не имеет общей стратегии в отношении прикладных программ и что многие используемые в Секретариате программы были разработаны на местах и дублируют отдельные функции. И это несмотря на усилия администрации по контролю за расходами на ИКТ, превышающими определенный объем, и введение процесса рассмотрения и утверждения новых продуктов ИКТ.

Схема V
Распределение функций в области информационно-коммуникационных технологий в Секретариате



89. Отсутствие общей стратегии в отношении прикладных программ привело к неопределенности в плане инвестиций и приоритетов в отношении ИКТ. Например, Управление информационно-коммуникационных технологий отвечает за функционирование системы управления продовольственным снабжением для операций по поддержанию мира. Эту систему необходимо будет включить в проект «Умоджа», однако в настоящее время неясно, как это будет осуществляться одновременно с разработкой этого проекта. Кроме того, отсутствие контроля за прикладными программами подвергает Организацию угрозам безопасности и повышает риск дублирования расходов и злоупотреблений со стороны продавцов программного обеспечения, поскольку она не имеет четкого представления о том, кто и какие прикладные программы закупает, у кого, на каких условиях и по какой цене. Например, продавец программного обеспечения может разработать программы для одного из подразделений Секретариата и затем взимать плату с других подразделений Секретариата за свои услуги; после этого продавец может быть нанят для технической поддержки и эксплуатационного обслуживания, причем, возможно, по завышенным расценкам.

90. Администрация ожидает, что после внедрения системы «Умоджа» будет прекращено использование порядка 600–700 прикладных программ. Тем не менее, как уже отмечала Комиссия в своем первом ежегодном докладе о

внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (A/67/164), отсутствуют планы того, как Организация будет переходить от унаследованных систем, отказываться от их применения или использовать их для поддержки перехода к системе «Умоджа». Также не проводилось оценки того, как это будет достигнуто в целом ряде подразделений Организации Объединенных Наций, обладающих той или иной степенью автономии и имеющих существенные различия в моделях управления, осуществления деятельности и обслуживания. По мнению Комиссии, такое отсутствие планов решения вопросов с унаследованными системами свидетельствует о недостатках как в управлении ИКТ, так и в управлении в системе Организации Объединенных Наций в целом.

91. Даже если после внедрения системы «Умоджа» будет успешно прекращено использование 600–700 прикладных программ, в рамках Секретариата по-прежнему будут применяться более 1300 прикладных программ, что осложняет процесс интеграции и обмена информацией. Некоторые из прикладных программ (например, программное обеспечение для сетевой идентификации, используемое для идентификации пользователей) могли бы быть адаптированы для общесистемного использования, а многие другие (например, многочисленные системы учета рабочего времени и присутствия на работе и системы управления документацией) могли бы быть объединены.

92. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии разработать стратегию управления прикладными программами для сведения к минимуму угроз безопасности и сокращения расходов. В такой стратегии должны быть в первую очередь рассмотрены вопросы общесистемного применения прикладных программ и включены задачи отказа от использования унаследованных систем и услуг и обеспечения любого необходимого перемещения данных. Комиссия также рекомендует, чтобы в рамках новой стратегии, касающейся прикладных программ, администрация разработала процесс обеспечения инвестиций в стратегическое и оперативное применение ИКТ, независимо от того, в каком подразделении Секретариата это происходит, и чтобы эти программы соответствовали системе «Умоджа» и другим общесистемным прикладным программам.

Безопасность информационно-коммуникационных технологий

93. Эффективная политика в области безопасности информации способствует защите информации и ИКТ организации от рисков, связанных с киберугрозами, несанкционированным раскрытием данных и мошенничеством. Стратегии обеспечения безопасности информации должны поспевать за быстрыми изменениями в технологиях и растущими потребностями сотрудников, находящихся в мобильных и постоянно меняющихся местах работы. Такие стратегии особенно важны для таких значимых организаций, как Организация Объединенных Наций, которые обладают ценной информацией о миротворческих и других полевых операциях, важной коммерческой информацией и персональными сведениями о своих многочисленных сотрудниках. Репутации организации может быть нанесен урон, если, например, информация будет утеряна или неправомерно использована или если будет поставлена под угрозу безопасность веб-сайта и им не смогут пользоваться сотрудники и заинтересованные стороны для доступа к важной информации.

94. Многие из угроз информационной безопасности могут быть устранены путем применения основополагающих мер управления рисками, связанными с информацией. Для повышения кибербезопасности могут быть предприняты следующие шаги³:

а) важное значение имеет просвещение и повышение информированности сотрудников о надлежащем поведении и безопасном использовании систем Организации Объединенных Наций. Подразделения по вопросам людских ресурсов должны играть важную роль в обеспечении ознакомления с требованиями безопасности для Секретариата;

б) защита сетей от внешних и внутренних проникновений путем укрепления внешних границ сети, выявления несанкционированного доступа и вредоносного содержания и осуществления мониторинга и тестового контроля;

в) разработка стратегии контроля и анализ регистрационных файлов на предмет необычной деятельности, которая может свидетельствовать о несанкционированном проникновении;

г) контроль за доступом к системе со стороны пользователей, регулирование привилегий пользователя и мониторинг деятельности пользователей;

е) создание режима управления информационными рисками и разработка мер по его поддержке и обеспечение постоянного участия административного руководства в процессе устранения угроз информационной безопасности.

95. Организация Объединенных Наций не располагает надлежащей информационной защитой, и существующие меры безопасности далеко не соответствуют тому, что Комиссия хотела бы ожидать от современной глобальной организации. В Управлении информационно-коммуникационных технологий имеется должность руководителя по вопросам безопасности, однако он не располагает властным механизмом или мандатом для повышения мер безопасности в Секретариате. До сведения Комиссии были доведены имевшие место нарушения безопасности различных уровней; Организация Объединенных Наций подвергается серьезным кибератакам, с которыми в настоящее время сталкиваются все значимые организации. Тем не менее в Организации отсутствует обязательное требование сообщать об инцидентах, связанных с безопасностью, и администрация не располагает сводным перечнем таких инцидентов, позволяющим составить шкалу угроз.

96. Секретариат выразил свою глубокую обеспокоенность тем, что широкое освещение в открытом докладе деталей, связанных с безопасностью ИКТ, может представлять повышенный риск для Организации. Не предлагая своего решения, Комиссия согласилась с этим доводом и в этой связи подготовила отдельный меморандум на имя Председателя Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, в котором изложила свои подробные

³ Сектор ИКТ и правительства разработали различные стандарты для предотвращения угроз безопасности информации. Например, Группа по электронной безопасности средств связи, национальный технический орган по обеспечению безопасности информации Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, опубликовала руководство *Ten Steps to Reduce your Cyber Risk* («Десять мер по снижению вашей киберугрозы»).

выводы и рекомендации в отношении безопасности ИКТ. Если потребуется, Секретариат может пояснить Комитету характер своих опасений.

97. Комиссии известно о существовании отдельных механизмов, регулирующих режим обращения с очень конфиденциальными сообщениями. Комиссия не рассматривала процедуры и системы обеспечения безопасности таких сообщений, например по вопросам, обсуждаемым на высоком уровне, и конфиденциальным вопросам дипломатии и миротворческой деятельности.

98. В стремлении упорядочить условия безопасности в Секретариате Управление информационно-коммуникационных технологий представило Группе по координации вопросов управления ИКТ в июле 2011 года хартию информационной безопасности. Эта хартия была одобрена Группой лишь в феврале 2012 года, после чего ожидалось ее рассмотрение Исполнительным комитетом по ИКТ. Однако, поскольку Исполнительный комитет по ИКТ не собирался с апреля 2012 года, хартия остается в виде проекта и еще не была представлена сотрудникам Секретариата. В отсутствие общеорганизационной стратегии в области информационной безопасности, отдельные департаменты, включая Департамент полевой поддержки, разработали свои собственные стратегии и подходы к вопросам безопасности.

99. Комиссия весьма обеспокоена тем, что в рамках всего Секретариата нет общей стратегии информационной безопасности и согласованного режима безопасности. Даже если Управление информационно-коммуникационных технологий опубликует хартию безопасности, неясно, какой статус будет у этого документа и каким образом будет осуществляться контроль за его осуществлением. Отсутствует четкий механизм оповещения, информирования или уведомления о серьезности проблем безопасности для Организации, а также отсутствует утвержденный план, в котором бы излагались меры по решению этой проблемы. Это еще больше иллюстрирует слабые стороны существующей в Секретариате модели управления и подотчетности.

100. Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, чтобы руководство укрепило стандарты в области ИКТ в рамках всего Секретариата в целях расширения заинтересованности в ИКТ и чтобы оно использовало эти стандарты для упорядочения ИКТ в качестве необходимого предварительного условия для консолидации прикладных программ и инфраструктуры.

101. Администрация согласилась с подробной рекомендацией в отношении безопасности ИКТ, изложенной Комиссией в ее меморандуме по этому вопросу на имя Председателя Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам.

IV. Выражение признательности

102. Комиссия хотела бы выразить свою признательность за сотрудничество и содействие, оказанное ее сотрудникам заместителем Генерального секретаря по вопросам управления и Управлением информационно-коммуникационных технологий и их сотрудниками.

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

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

(Подпись) Людовик Уту
Контролер и Генеральный ревизор
Объединенной Республики Танзания
