



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
21 July 2014
Russian
Original: English

Шестьдесят девятая сессия

Пункт 129 предварительной повестки дня*

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

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

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2014 года, препровождающее доклад Комиссии о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

* A/69/150.



Содержание

	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	3
Система общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»): основные сведения	4
Третий ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций	5
Резюме	5
I. Справочная информация	15
А. Стратегия осуществления	16
В. Сфера охвата доклада	17
II. Начало осуществления	19
А. Экспериментальное внедрение системы в базовой конфигурации	20
В. Общее внедрение системы в базовой конфигурации	23
III. Управление проектом для обеспечения его успешного осуществления	27
А. Существующее положение дел	27
В. Применение уроков, извлеченных из опыта внедрения системы в базовой конфигурации	35
IV. Руководство и управление	39
А. Управление реализацией выгод	39
В. Управление проектом	41
С. Управление проектом	42
V. Выражение признательности	44
Приложение	
Положение дел с выполнением рекомендаций	45

Препроводительное письмо

Письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2014 года на имя Председателя Генеральной Ассамблеи

Имею честь препроводить Вам третий доклад Комиссии ревизоров о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов.

(Подпись) сэр Амьас Ч.Э. Морзе
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства Великобритании
и Северной Ирландии
Председатель Комиссии ревизоров

Система общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»): основные сведения

Стоимость

348 млн. долл. США	Совокупный утвержденный бюджет проекта на период до конца 2015 года для покрытия расходов на внедрение системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1
271 млн. долл. США	Расходы по проекту по состоянию на 31 марта 2014 года (78 процентов от утвержденного бюджета)
372 млн. долл. США	Предполагаемые расходы до конца 2015 года в связи с внедрением системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 и разработкой дополнительного модуля 2
30 млн. долл. США	Сметные расходы на оплату требуемых услуг по контрактам в связи с созданием, тестированием и внедрением дополнительного модуля 2

Сроки

2006 год	Поступление от Генеральной Ассамблеи просьбы о подготовке предложения по проекту
2009 год	Утверждение Генеральной Ассамблеей предлагаемого проекта
2018 год	Прогнозируемая дата полного внедрения (на пять лет позже, чем первоначально планировалось)

Выгоды

140–220 млн. долл. США	Прогнозируемая администрацией сумма регулярно получаемых выгод за год
-------------------------------	---

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

Резюме

1. Внедрение новой системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») во всех подразделениях Секретариата Организации Объединенных Наций — это сложный дорогостоящий проект, призванный модернизировать широкий круг рабочих процессов и систем, имеющих ключевое значение для эффективного и результативного функционирования Организации.

2. В июне 2006 года Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря представить подробно проработанное предложение в отношении новой системы общеорганизационного планирования ресурсов. В декабре 2009 года Ассамблея одобрила соответствующее предложение. С тех пор проект претерпел ряд существенных изменений, которые сказались на первоначальном подходе, ожидаемой стоимости и запланированных сроках осуществления. Стратегия внедрения предусматривает постепенное развертывание системы в различных частях Организации («кластерах») в три функциональных этапа:

а) **система в базовой конфигурации:** финансовые процессы (управление финансовыми средствами и финансовый учет), цепочка поставок, управление проектами и сбыт и распределение. Внедрение «Умоджи» в базовой конфигурации имеет важнейшее значение с точки зрения содействия выполнению требований перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе;

б) **дополнительный модуль 1:** процессы управления людскими ресурсами, такие как организационное управление и распределение должностей, управление кадрами, пособия, надбавки и распределение рабочего времени, расчет заработной платы, обработка заявок на служебные командировки, путевые расходы и онлайн-бронирование билетов;

в) **дополнительный модуль 2:** прочие важные административные процессы, такие как составление бюджета, планирование численности персонала, управление программами, планирование цепочки поставок, управление складским хозяйством, управление обслуживанием конференций и мероприятий, управление всеми аспектами выделения субсидий и коммерческая деятельность.

3. В 2011 году Генеральная Ассамблея в своей резолюции 66/246 просила Комиссию представлять ежегодные доклады о ходе осуществления проекта общеорганизационного планирования ресурсов. В своем первом таком докладе (A/67/164) Комиссия особо отметила, что осуществление проекта идет с большим трудом, и рекомендовала администрации провести кардинальную переоценку проекта для обеспечения управления рисками. В своем втором докладе (A/68/151) Комиссия признала успехи администрации в деле устранения некоторых из выявленных недостатков, но при этом обратила особое внимание на то, что проблемы, связанные с осуществлением проекта, в ближайшее время

начнут обостряться, и указала на необходимость уделения большего внимания обеспечению готовности к работе и управлению преобразованиями.

4. После представления Комиссии предыдущего доклада Организация Объединенных Наций приступила к внедрению системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира и в 17 из 38 специальных политических миссий. В настоящем докладе Комиссия описывает положение дел с осуществлением проекта по состоянию на 31 мая 2014 года, причем особое внимание уделяется следующим аспектам: справочной информации, началу осуществления проекта, обеспечению успешного осуществления проекта и руководству и управлению.

Общее заключение

5. Проект общеорганизационного планирования ресурсов в случае его успешного осуществления по-прежнему является одним из наиболее реальных шансов на модернизацию управления рабочими процессами в Организации Объединенных Наций. Важными вехами в осуществлении проекта ввиду его сложности и трудностей, возникших на первом этапе, стали начало внедрения системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира в ноябре 2013 года и затем в специальных политических миссиях в марте 2014 года. В настоящее время системой пользуются около 4000 сотрудников в 300 местах службы. Очевидно, что это техническое решение является жизнеспособным и будет в состоянии обслуживать значительную и сложную часть Организации Объединенных Наций. Вместе с тем в попытке встроить новые стандартные рабочие процессы Организация столкнулась со значительными трудностями, что объяснялось различиями как между процессами, существующими в разных организационных подразделениях, так и между существующими и новыми современными процессами, разработанными и встроенными в новую систему, и неготовностью оперативных подразделений перейти на новые методы работы.

6. Внедрение системы неизбежно приведет к возникновению проблем, как это зачастую происходило при внедрении других систем общеорганизационного планирования ресурсов сопоставимого масштаба. Руководство предусмотрело выделение определенного времени на работы по стабилизации после внедрения системы в базовой конфигурации. Однако масштабы и острота проблем свидетельствуют не только о принципиальной необходимости наличия новой системы, но и о трудностях с внедрением стандартизированных рабочих процессов и новых методов работы в жестко интегрированной организации с глубоко укоренившейся культурой производственных отношений и управления. Чрезвычайно большое значение имеет то, как реагирует на эту проблему старшее руководство. При урегулировании возникающих проблем и рисков, которые могли бы поставить под угрозу достижение целей и задач системы, администрация демонстрирует настойчивость и прагматизм. Однако избавиться от проблем до сих пор не удалось, и старшему руководству следует совместными усилиями выявлять меры, которые требуется принять, чтобы обеспечить готовность оперативных подразделений к внедрению системы, и эффективным и должным образом использовать новые рабочие процессы и вспомогательные технологии. Нельзя недооценивать время и финансовые ресурсы, которые требуются для достижения этой цели.

7. Первые результаты общего внедрения системы в базовой конфигурации продемонстрировали необходимость повышения эффективности осуществле-

ния будущих преобразований. Решение этих проблем потребует от всех подразделений Организации согласованных усилий. И хотя в средне- и долгосрочной перспективе выгоды по-прежнему представляются достаточно значимыми, чтобы тратить средства на эту деятельность, нельзя обеспечивать их достижение любой ценой. Организации следует разработать достижимый, полностью обеспеченный финансовыми ресурсами и гарантированный независимыми сторонами план внедрения системы, который учитывал бы разнообразие и сложность Организации Объединенных Наций. Комиссия ожидает, что Организация будет и впредь применять уроки, извлеченные в ходе экспериментального этапа и на начальной стадии общего внедрения, при разработке планов осуществления остальных компонентов проекта, в том числе при оценке полной стоимости проекта и вероятной отдачи от инвестиций.

Ключевые выводы

Начало осуществления проекта

8. **Начало в июле 2013 года экспериментального этапа внедрения системы в базовой конфигурации во ВСООНЛ стало проверкой технической функциональности системы и позволило извлечь ряд важных уроков, которые дали администрации возможность лучше подготовиться к общему внедрению системы в базовой конфигурации. Вместе с тем экспериментальное внедрение не позволило получить полное представление о масштабе проблем, с которыми придется столкнуться.** В докладах о положении дел, представленных руководящему комитету непосредственно перед началом запуска системы в базовой конфигурации 1 июля 2013 года и сразу же после этой даты, не содержалось никаких указаний на существенные проблемы с оперативной готовностью, технической составляющей и способностью сотрудников пользоваться этой новой системой. Хотя в ходе экспериментального этапа был выявлен ряд проблем, экспериментального внедрения лишь в одной миссии оказалось недостаточно для определения уровня готовности в большем числе подразделений или масштабов существенных различий между методами работы в разных местах службы.

9. **В августе 2013 года группа по проекту сообщила о двух критически важных проблемах, связанных с управлением данными, которые необходимо было решить до начала общего внедрения системы в базовой конфигурации.** Руководящий комитет постановил отложить начало общего внедрения на один месяц, с тем чтобы выделить время на устранение указанных проблем.

10. **В основе окончательного решения об общем внедрении системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира и в 17 специальных политических миссиях лежала углубленная оценка оперативной готовности, по итогам которой был сделан вывод о том, что сотрудники, процессы и технологии готовы к внедрению системы.** Руководящий комитет был готов к возникновению проблем, однако считал, что с ними можно будет справиться и что с учетом всех факторов лучше приступить к общему внедрению системы, чтобы не выбиться из графика.

11. **Вскоре после начала общего внедрения системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира и специальных политических миссиях Организация столкнулась со значительно большим числом проблем, чем ожидалось.** Например, сотрудники не перешли на новые рабочие

процессы, а начали использовать обходные варианты, особенно в важнейших финансовых процессах. Возникшие проблемы во многом усугублялись уровнем квалификации и профессиональной подготовки, недостаточно глубоким пониманием технических аспектов со стороны руководства и отсутствием единообразия процессов в разных местах службы. Возникшие проблемы демонстрируют недостатки процедур утверждения (и, следовательно, подотчетности) у всех заинтересованных сторон, участвующих в подтверждении технической, административной и оперативной готовности.

12. С учетом возникших проблем руководящий комитет пересмотрел в феврале 2014 года график внедрения системы, с тем чтобы выделить дополнительное время на обеспечение оперативной готовности, и учредил целевую группу для решения проблем после внедрения системы в операциях по поддержанию мира. Это были необходимые и прагматичные меры, в частности решение перенести начало общего внедрения системы в департаментах, находящихся в Нью-Йорке, с июля 2014 года на июнь 2015 года из-за опасений в связи с оперативной готовностью всего Секретариата Организации Объединенных Наций и объема ресурсов, задействованных на содействие стабилизации системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира. На момент проведения ревизии было не до конца понятно, как это решение скажется на стоимости проекта, сроках его осуществления и выгодах. Соответствующая информация будет представлена в шестом ежегодном докладе Генерального секретаря о достигнутом прогрессе.

13. Для урегулирования серьезных проблем с финансовыми операциями в миссиях по поддержанию мира были предприняты значительные коллективные усилия. На момент подготовки настоящего доклада администрация не смогла завершить выверку банковских ведомостей, проверку ведомостей заработной платы и учет документов, подтверждающих наличие кредиторской задолженности. На конец апреля 2014 года в системе общеорганизационного планирования ресурсов по-прежнему оставались незакрытыми 58 000 позиций по банковским счетам Организации Объединенных Наций, сальдо по счету расчета заработной платы составляло 66 млн. долл. США, а свыше 27 000 документов, подтверждающих наличие кредиторской задолженности, не были учтены.

14. Большое число незакрытых и невыверенных позиций в отношении выверки банковских ведомостей, кредиторской задолженности и расчетов заработной платы может отрицательно сказаться на достоверности учетных и финансовых записей в операциях по поддержанию мира и может свидетельствовать о том, что в течение данного финансового года ключевые механизмы внутреннего контроля не работали должным образом. Комиссия примет решение о том, как это скажется на заключении ревизоров, после завершения ею ревизии финансовых ведомостей операций по поддержанию мира за год, закончившийся 30 июня 2014 года. На момент подготовки настоящего доклада целевая группа еще не завершила свою работу и окончательные результаты еще не были представлены Комиссии. Неясно также, когда будет завершена стабилизация системы и новой модели оперативной деятельности в операциях по поддержанию мира.

15. **Накопленный на сегодняшний день опыт свидетельствует о том, что важнейшими условиями успешного и своевременного внедрения системы являются готовность на местах, быстрый переход к использованию новых процессов и систем и эффективная передача функций от группы по проекту оперативным подразделениям.** Первоначальное внедрение системы в базовой конфигурации занимает больше времени, сопряжено с возникновением большего числа проблем и требует большего объема ресурсов, чем ожидалось. Группа по проекту активно занимается решением этих проблем и принятием мер по стабилизации работы после внедрения системы, что отрицательно сказывается на ее подготовке к последующим этапам внедрения системы.

Обеспечение успешного осуществления проекта

16. **В отсутствие какой-либо четкой связи между запланированными расходами и запланированными результатами Комиссия не может дать никаких гарантий того, что произведенным на сегодняшний день расходам соответствует надлежащий уровень фактически достигнутых результатов.** По состоянию на 31 марта 2014 года в рамках проекта был израсходован 271 млн. долл. США, т.е. 78 процентов средств бюджета, утвержденного на срок до конца двухгодичного периода 2014–2015 годов, в размере 348 млн. долл. США. Администрация прогнозирует, что на завершение разработки, создания и развертывания системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 и на разработку дополнительного модуля 2 потребуется потратить 372 млн. долл. США, т.е. уже известно о дефиците финансирования в размере не менее 24 млн. долл. США. Прогнозируемая окончательная стоимость проекта неизвестна, поскольку стоимость дополнительного модуля 2 окончательно не определена.

17. **Комиссия не может гарантировать точность прогнозов стоимости системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1, однако считает возможность их внедрения без превышения утвержденных бюджетных ассигнований крайне маловероятной.** Исходя из нынешних темпов расходов за месяц и учитывая вероятность того, что на последующих этапах общего внедрения потребуется оказывать более активную поддержку, чем ожидалось, расходы по проекту выйдут за рамки утвержденного бюджета не позднее июня 2015 года.

18. **Объем сопутствующих расходов по-прежнему неизвестен.** Несмотря на ранее вынесенную Комиссией рекомендацию, централизованная регистрация сопутствующих расходов на такие виды деятельности, как очистка данных и профессиональная подготовка, не производится. Поэтому величина совокупных расходов по проекту и объемы дополнительной работы и целевых ресурсов, необходимых для его осуществления, по-прежнему неизвестны. Из-за неспособности учесть сопутствующие расходы на экспериментальном этапе и на первых порах общего внедрения системы не удалось в полной мере извлечь уроки на будущее, которые позволили бы оперативным подразделениям получить представление о том, какой объем ресурсов потребуется им для подготовки к внедрению и последующему использованию системы общеорганизационного планирования ресурсов.

19. **С учетом уже допущенного отставания и вероятности будущих задержек Комиссия полагает, что пересмотренный график внедрения системы, согласованный в феврале 2014 года, вряд ли будет выдержан.** Необходи-

мость выделения дополнительного времени и ресурсов на стабилизацию системы на начальном этапе общего внедрения системы в базовой конфигурации убедительно свидетельствует о том, что на последующем этапе, когда начнется внедрение системы в рамках всего Секретариата, Организация столкнется с проблемами. Нет никаких независимых гарантий того, что график внедрения системы все еще может быть выдержан.

Уроки, извлеченные в ходе общего внедрения системы в базовой конфигурации

20. Потраченных Организацией сил и средств на высококачественное обучение сотрудников использованию стандартизированных рабочих процессов и новым методам работы оказалось недостаточно. Первоначальная смета расходов на профессиональную подготовку, подготовленная в апреле 2008 года, составляла 37 млн. долл. США, однако в сентябре 2011 года была сокращена до 7,4 млн. долл. США (2 процента от совокупного бюджета проекта). Администрация ожидала, что дополнительные расходы будут покрываться за счет оперативных бюджетов Управления людских ресурсов и подразделений, в которых внедряется эта система. Нет никаких данных, подтверждающих выделение соответствующих бюджетных ассигнований или резервирование средств на эти цели. После создания целевой группы для решения проблем после внедрения системы администрация активизировала деятельность по профессиональной подготовке и создала «Академию „Умоджа“» для обучения определенного числа сотрудников способам управления новыми рабочими процессами.

21. Хотя критерии, использовавшиеся при оценке оперативной готовности, в принципе были правильными, на практике этот подход не позволил определить масштабы проблем, которые необходимо урегулировать до начала общего внедрения системы. Организация пока не определила круг изменений, которые необходимо внести в ее подход к оценке оперативной готовности. Эти изменения потребуются для гарантирования и подтверждения оперативной готовности до начала проведения последующих этапов внедрения системы.

22. Внедрение системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира продемонстрировало, что одним из главных условий успешного внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов являются коллективные усилия всех подразделений Организации. Важную роль в этом отношении надлежит играть координаторам процессов, группе по проекту и руководителям оперативных подразделений, в данном случае заместителю Генерального секретаря по полевой поддержке, и необходимо четко определить индивидуальную ответственность каждого из них. Хотя Организация и провела подготовку миротворческих миссий к общему внедрению этой системы, она недооценила глубину требуемых изменений в методах работы. Старшие руководители должны четко сознавать объем ресурсов и навыков, которые потребуются на будущих этапах внедрения системы, для чего им придется прислушиваться к рекомендациям координаторов процессов и группы по проекту и прибегать к их поддержке. Выполнение этих функций невозможно без эффективного сотрудничества и координации.

23. Полному достижению всех целей проекта мешает отсутствие у Организации Объединенных Наций четко проработанной целевой модели оперативной деятельности. Старшее руководство убедилось в необходимости та-

кой модели и признает ее важность для достижения целей проекта. Однако Комиссия по-прежнему обращает внимание на то, что отсутствие подобной модели может привести к возникновению дополнительных расходов по адаптации внедрения системы и подрывает подотчетность руководства в вопросах реализации в полном объеме сферы охвата и выгод от осуществления проекта. Руководители должны понимать характер необходимых изменений и свою роль в их осуществлении.

Руководство и управление

24. Определенные успехи достигнуты в области количественной оценки выгод, обусловленных повышением результативности и эффективности новых методов работы с учетом произведенных затрат, однако планы реализации этих выгод и исходные показатели для их оценки до сих пор не разработаны. Координаторы процессов не придерживаются последовательного подхода к количественной оценке выгод. Необходимо также приложить дополнительные усилия для обеспечения и повышения уровня информированности о выгодах, которые могут быть получены благодаря использованию в рамках всей Организации новых данных и информации. У координаторов процессов имеется возможность использовать опыт, накопленный за все время внедрения системы, для уточнения любых предположений относительно потенциальных качественных и количественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента и отдела.

25. Несмотря на пересмотр в феврале 2014 года своего подхода к внедрению системы, администрация по-прежнему убеждена в том, что существующий график реализации выгод не изменится. В отсутствие надежных планов, которые можно было бы проверить в рамках ревизии, Комиссия не может вынести никакого заключения касательно надежности прогнозов в отношении выгод или сроков их реализации. Администрация сообщила Комиссии о том, что прогнозы в отношении выгод и сроков их реализации, содержащиеся в пятом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления проекта (A/68/375 и Add.1), согласно которым реализация выгод начнется с 2017 года, причем в первую очередь в операциях по поддержанию мира, остаются неизменными. По мнению Комиссии, с учетом того, как обстоит дело со стабилизацией системы в операциях по поддержанию мира, обеспечить реализацию ожидаемых выгод в полном объеме будет нелегко.

26. Руководящий комитет оперативно принял необходимые решения по созданию целевой группы для урегулирования возникающих проблем и пересмотру графика осуществления проекта, однако эти решения принимались в отсутствие качественной информации о последствиях для стоимости проекта. Руководящему комитету следует повысить качество рассмотрения им рисков и проблем в процессе принятия решений путем учета количественных оценок воздействия, разработки планов для различных сценариев и оценки уровня неопределенности в прогнозах (стоимости, времени, качества и выгод).

27. Удалось продвинуться в разработке плана проекта, который позволяет эффективнее контролировать общий прогресс в расходовании средств и содержит описание мероприятий, промежуточных целей и факторов зависимости по каждому направлению работы по проекту. В настоящее время группа по проекту отслеживает расходы с учетом ожидаемой даты завершения

работ в рамках важнейших этапов.

28. Принимаемые меры по расширению возможностей управления проектом не соответствуют растущей сложности проекта и предъявляемым в его рамках требованиям. Необходимо обеспечить соразмерность усилий, вкладываемых в планирование и контроль, с фактическими результатами, однако без дальнейшего совершенствования существующих механизмов Организация не может строить хоть сколько-нибудь достоверные прогнозы относительно совокупных расходов на осуществление проекта или ресурсов, необходимых для содействия завершению всего объема работ по созданию, развертыванию и внедрению системы. Управление по проекту «Умоджа» по-прежнему мало для столь масштабного и сложного проекта.

Рекомендации

29. Комиссия вновь высказывает 16 из вынесенных ею ранее рекомендаций, которые не выполнены или выполнены частично (см. приложение). Для максимального повышения вероятности успешного завершения проекта и достижения его целей Комиссия выносит в адрес администрации следующие новые и дополнительные рекомендации:

а) **необходимо провести повторную оценку того, насколько возможно осуществление данного проекта при сохранении бюджета и соблюдении пересмотренного графика, согласованных в феврале 2014 года, с учетом опыта, накопленного в процессе общего внедрения системы в базовой конфигурации и экспериментального внедрения дополнительного модуля 1.** В ходе этой оценки необходимо учитывать потенциальное воздействие выявленных рисков и требуемый уровень резервов на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. В этой оценке должны также найти отражение более полное понимание разрозненных рабочих процессов в рамках всей Организации и существующий уровень оперативной зрелости, степень неопределенности в вопросе о том, сколько времени и средств потребует стабилизация системы на этапе общего внедрения, и достоверный прогноз средств и времени, которые будут необходимы для завершения проекта при сохранении его нынешней сферы охвата. Новый план должен также предусматривать увеличение времени и средств, выделяемых на обеспечение оперативной готовности и профессиональную подготовку до общего внедрения системы, и оказание содействия встраиванию новых методов работы после начала ее функционирования. Следует обеспечить проведение независимой оценки этого плана для гарантирования его качества и как можно более оперативное доведение выводов и предложений до сведения Генеральной Ассамблеи;

б) **каждый из руководителей оперативного подразделения, координаторов процессов и членов группы по проекту должен гарантировать Комитету по вопросам управления, что все условия, необходимые для успешного общего внедрения системы, созданы.** Официальное подтверждение оперативной готовности к началу общего внедрения системы в базовой конфигурации свидетельствовало о том, что подразделения готовы к внедрению системы в базовой конфигурации, однако на практике дело обстояло по-иному. Ответственность за обеспечение оперативной готовности должна быть коллективной;

с) необходимо продолжать внедрять концепцию личной ответственности за соответствующие процессы путем укрепления отношений партнерства между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений. Эта работа должна подкрепляться созданием официальных механизмов согласования планов реализации выгод и устранением разногласий между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений;

d) необходимо обеспечивать наличие у руководителей оперативных подразделений финансовых и кадровых ресурсов, требуемых для успешного внедрения стандартных рабочих процессов и новых методов работы. Для внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов требуются инвестиции в изменения рабочих процессов, профессиональную подготовку и управление данными. В отношении будущих этапов внедрения системы старшие руководители должны четко сознавать объем требуемых ресурсов и навыков, для чего им придется прислушиваться к рекомендациям координаторов процессов и группы по проекту и прибегать к их поддержке, с тем чтобы эффективно использовать имеющиеся у них ресурсы и оперативно информировать о любой нехватке средств;

e) координаторы процессов должны использовать опыт, накопленный за все время внедрения системы, для уточнения любых предположений относительно потенциальных качественных и количественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента и отдела. Это повысит точность прогнозов в отношении выгод и поможет руководителям оперативных подразделений составлять более точные планы при подготовке будущих предложений по бюджету.

Контроль за выполнением ранее вынесенных рекомендаций

30. Из 13 рекомендаций, вынесенных Комиссией в ее предыдущем докладе, которые все были приняты администрацией, ни одна не была выполнена полностью, 6 находятся в процессе выполнения, 4 не выполнены, а 3 отменены Комиссией. В своем первом очередном докладе Комиссия вынесла 13 рекомендаций, 3 из которых были выполнены в 2012 году. Из оставшихся 10 рекомендаций еще 2 были выполнены, 5 находятся в процессе выполнения, 1 не выполнена, а 2 отменены Комиссией (см. таблицу ниже).

Ход выполнения ранее вынесенных рекомендаций

	Выполнены полностью	В процессе выполнения	Не выполнены	Утратили актуальность	Отменены Комиссией
Общее число рекомендаций (2012 год)	—	6	4	—	3
Общее число рекомендаций (2011 год)	2	3	1	—	2
Итого	2	11	5	—	5
В процентах	9	48	22	—	22

Примечание: В общее число рекомендаций в 2011 году не включены три рекомендации, выполненные в 2012 году.

31. Комиссия признает, что начиная с третьего квартала 2013 года администрация уделяет все больше внимания не укреплению аспектов управления проектом, а общему внедрению системы и что в некоторых случаях меры, принимаемые с благими намерениями, не приносят желаемых результатов. Однако, как уже указывалось в настоящем докладе, Комиссия обеспокоена тем, что сохраняющиеся недостатки подрывают способность администрации осуществлять управление проектом и принимать обоснованные решения в отношении стратегии его осуществления. Более подробная информация приводится в приложении.

I. Справочная информация

1. Внедрение новой системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») во всех подразделениях Секретариата Организации Объединенных Наций — это сложный дорогостоящий проект, призванный модернизировать широкий круг рабочих процессов и систем, имеющих ключевое значение для эффективного и результативного функционирования Организации. Эта новая система охватывает большинство административных и вспомогательных функций в таких областях, как финансы, цепочки поставок и закупки, людские ресурсы, централизованное вспомогательное обслуживание и управление программами и проектами. Она будет использоваться не только в самом Секретариате, но и в организациях всей системы Организации Объединенных Наций, многие из которых отличаются друг от друга по структурам управления и подотчетности, источникам финансирования и методам работы.

2. Генеральная Ассамблея утвердила этот проект в 2006 году в своей резолюции 60/283. В первом докладе о ходе осуществления проекта (A/64/380) администрация указала, что общие цели ее деятельности по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов заключаются в поддержке управленческой реформы на основе повышения качества информации, улучшения подотчетности и более эффективного распределения ресурсов и в обеспечении более эффективных и действенных методов работы благодаря переходу на более совершенные системы и процессы. Согласно прогнозам администрации осуществление проекта обеспечит регулярное получение финансовых выгод в размере от 140 до 220 млн. долл. США в год.

3. В 2009 году Организация Объединенных Наций учредила группу по проекту общеорганизационного планирования ресурсов и назначила директора проекта. Со временем структура управления проектом была укреплена. В настоящее время директор проекта подотчетен заместителю Генерального секретаря по вопросам управления, который отвечает за реализацию проекта и возглавляет руководящий комитет по проекту. В состав руководящего комитета входят также руководитель аппарата, заместитель Генерального секретаря по полевой поддержке, Контролер, главный сотрудник по вопросам информационных технологий и пять координаторов рабочих процессов (см. диаграмму I). Заместители Генерального секретаря по службам внутреннего надзора и правовым вопросам имеют статус наблюдателей.

4. В 2013 году администрация предприняла конструктивный шаг и назначила пять старших руководителей «координаторами процессов», которые должны были при выполнении своих соответствующих служебных обязанностей выступать в роли активных проводников преобразований, в том числе в вопросах ответственности за обеспечение оперативной готовности, интеграции возглавляемых ими процессов в модель оказания Организацией услуг в будущем и утверждения достоверности практических примеров, демонстрирующих ожидаемые качественные и количественные выгоды. Пятью координаторами процессов являются назначенные помощники Генерального секретаря или директора, отвечающие за финансы, общеорганизационные услуги, материально-техническое обеспечение, управление обслуживанием конференций и мероприятий и управление людскими ресурсами.

Диаграмма I
Ключевые функции при осуществлении проекта общеорганизационного планирования ресурсов



5. Клиентами проекта являются руководители оперативных подразделений и сотрудники, которые будут использовать эту систему для более эффективного выполнения своих мандатов. От них все чаще требуется играть важнейшую роль в успешном переходе на более совершенные методы работы, заложенные в новой системе. Генеральная Ассамблея также ожидает, что осуществление проекта позволит добиться существенных выгод в виде повышения эффективности выполнения мандатов, высвобождения ресурсов в результате перехода на более эффективные и результативные методы работы и повышения качества информационного обеспечения и прозрачности для содействия принятию решений.

А. Стратегия осуществления

6. За прошедшее время стратегия осуществления претерпела определенные изменения. Наиболее существенным из них был перенос сроков завершения проекта, когда в начале 2011 года стало ясно, что по причинам, изложенным в первом докладе Комиссии о ходе осуществления (A/67/164), уложиться в первоначально установленные сроки не удастся. В результате прогнозируемая дата

завершения проекта была перенесена с 2013 на 2018 год, а стоимость проекта выросла с 248 до 348 млн. долл. США.

7. В 2011 году руководящий комитет постановил перейти на стратегию поэтапного внедрения системы, с тем чтобы сделать осуществление проекта более реалистичным и по возможности способствовать переходу на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) в операциях по поддержанию мира с июля 2013 года и в Организации Объединенных Наций в целом с января 2014 года. Теперь развертывание системы общеорганизационного планирования ресурсов будет производиться в рамках пяти кластеров, или групп департаментов, отделов и подразделений Организации Объединенных Наций, в три функциональных этапа:

а) **система в базовой конфигурации:** финансовые процессы (управление финансовыми средствами и финансовый учет), цепочка поставок, управление проектами и сбыт и распределение. Внедрение «Умоджи» в базовой конфигурации имеет важнейшее значение с точки зрения содействия выполнению требований перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе;

б) **дополнительный модуль 1:** процессы управления людскими ресурсами, такие как организационное управление и распределение должностей, управление кадрами, пособия, надбавки и распределение рабочего времени. Предусматривается также выполнение функций расчета заработной платы, обработки заявок на служебные командировки, путевых расходов и онлайн-бронирования билетов;

в) **дополнительный модуль 2:** прочие важные административные процессы, такие как составление бюджета, планирование численности персонала, управление программами, планирование цепочки поставок, управление складским хозяйством, управление обслуживанием конференций и мероприятий, управление всеми аспектами выделения субсидий и коммерческая деятельность.

8. За время, прошедшее с момента представления Комиссией предыдущего доклада, после первоначального экспериментального этапа началось полноценное осуществление проекта с полного внедрения системы в базовой конфигурации в ноябре 2013 года в операциях по поддержанию мира и в марте 2014 года в 17 из 38 специальных политических миссий. В ходе общего внедрения был выявлен ряд существенных проблем, что привело к учреждению межфункциональной целевой группы для управления активной работой по исправлению положения, в результате чего был подготовлен пересмотренный план внедрения системы. Настоящий доклад посвящен рассмотрению последствий этих событий для бюджета, сроков завершения и успешного осуществления проекта и реализации предполагаемых выгод от него.

В. Сфера охвата доклада

9. В своей резолюции 66/246 Генеральная Ассамблея просила Комиссию представлять ежегодные доклады о ходе осуществления проекта общеорганизационного планирования ресурсов. В своем первом докладе (A/67/164) Комиссия особо отметила, что осуществление проекта идет с большим трудом и

что планы, касающиеся масштабов, бюджета и сроков осуществления проекта, являются чрезмерно оптимистичными и недостаточно тщательно проработанными. Комиссия не смогла дать никаких гарантий того, что проект будет осуществлен в установленные сроки, в пределах предусмотренных расходов и в соответствии с техническими требованиями. Многие из выявленных проблем указывали на недостатки в управлении и руководстве осуществлением проекта, а также на более общие и серьезные недостатки в области управления и руководства деятельностью по преобразованию рабочих процессов в Организации Объединенных Наций.

10. В своем втором докладе (A/68/151) Комиссия признала, что администрация добилась прогресса в устранении некоторых из указанных недостатков и сделала осуществление проекта более реалистичным. Вместе с тем она подчеркнула, что по мере перехода к поэтапному осуществлению проекта на множестве объектов с привлечением услуг различных поставщиков и во всех операциях по поддержанию мира, а также в Секретариате в целом проблемы с осуществлением проекта начнут обостряться и что потребуются приложить существенные усилия для обеспечения готовности Организации Объединенных Наций к внедрению системы. В частности, Комиссия обратила внимание на системные вопросы, которые необходимо решить, включая способность Организации осуществлять управление процессом преобразований и чересчур оптимистичные предположения, использовавшиеся при планировании проекта.

11. Данный третий доклад о прогрессе, достигнутом во внедрении системы, посвящен следующим вопросам:

а) **началу осуществления проекта:** общему внедрению системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира и специальных политических миссиях, возникшим проблемам и эффективности принимаемых администрацией мер;

б) **управлению проектом для обеспечения его успешного осуществления:** существующему положению дел с осуществлением проекта и мерам, которые необходимо принять для учета опыта, накопленного в ходе общего внедрения системы в базовой конфигурации, и использования возможности модернизировать управление рабочими процессами в Организации Объединенных Наций;

с) **руководству и управлению:** мерам, принимаемым администрацией в ответ на ранее вынесенные Комиссией рекомендации в отношении реализации выгод, руководства проектом и управления рисками, комплексного планирования проекта и коммерческой стратегии его осуществления.

12. Комиссия продолжает тесно координировать с Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) усилия по задействию результатов выполнения своей программы работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов, включая ревизию экспериментального этапа внедрения системы в базовой конфигурации. Комиссия обращает внимание на последовательность выводов и общность прогнозов в отношении проблем, возникших при осуществлении проекта.

II. Начало осуществления

13. Данный раздел посвящен анализу проблем, возникших после начала общего внедрения системы в базовой конфигурации (сперва в порядке эксперимента во Временных силах Организации Объединенных в Ливане (ВСООНЛ), а позднее в миротворческих и специальных политических миссиях). Внедрение системы в базовой конфигурации предполагало общий переход на предусмотренные системой ключевые процессы в финансовой и других областях (см. таблицу 1) в следующих структурах:

- а) на экспериментальном этапе: 370 сотрудников ВСООНЛ и Канцелярии Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану и обслуживающих их подразделений в Нью-Йорке в июле 2013 года;
- б) кластер 1 (миротворческие миссии) в ноябре 2013 года;
- с) кластер 2 (17 из 38 специальных политических миссий) в марте 2014 года.

Таблица 1

Рабочие процессы, включенные в базовую конфигурацию системы

Централизованное вспомогательное обслуживание	Услуги общественности и персоналу
	Услуги (по закупке для третьих лиц и выставлению счетов клиентам)
	Эксплуатация зданий
Управление программами и проектами	Управление объектами недвижимости
	Планирование операций с недвижимостью
	Инициирование проектов
Финансы и бюджет	Планирование по проектам
	Осуществление проектов
	Управление финансовыми средствами
	Осуществление проектов
	Регулирование выдачи субсидий
	Бухгалтерский и управленческий учет
	Учет конкретных событий и мероприятий — внутренние заказы
	Учет накладных расходов — по учетно-калькуляционным подразделениям
	Финансовый учет
	Учет активов
	Общая бухгалтерская книга
	Кредиторская задолженность
	Дебиторская задолженность
	Налоги и страхование

	Управление денежными средствами и казначейские операции Управление банковскими счетами Управление денежными и ликвидными средствами Учет инвестиций Казначейские операции и управление рисками — инвестиции
Цепочка поставок/закупки/ снабжение	Источники закупок Заявки на закупку Недорогие закупки Контроль и регулирование исполнения контрактов Взаимодействие с поставщиками Приемка и инспекция Обработка поступающих грузов Обработка отправляемых грузов Складирование и хранение Эксплуатация оборудования Распределение и учет оборудования Ремонт и эксплуатация оборудования Вывод из эксплуатации и выбытие
Людские ресурсы	—

Источник: веб-сайт проекта.

А. Экспериментальное внедрение системы в базовой конфигурации

14. Комиссия подчеркивала ранее, что экспериментальный этап внедрения системы в базовой конфигурации является проверкой технической функциональности системы и стратегии общего внедрения, но не дает ответа на вопрос, как перейти к более эффективным методам работы. Комиссия также обратила особое внимание на то, что на этапе более массового внедрения обеспечивать оказание поддержки на таком же высоком уровне, как и в ходе эксперимента, будет невозможно и что в ситуации, когда перерыв между экспериментальным осуществлением проекта и более широким развертыванием системы в операциях по поддержанию мира составляет всего три месяца, времени на урегулирование любых возникших проблем будет мало.

15. В докладах о положении дел, представленных руководящему комитету непосредственно перед началом запуска системы в базовой конфигурации 1 июля и сразу же после этой даты, не содержалось никаких указаний на существенные проблемы с оперативной готовностью, технической составляющей и способностью сотрудников пользоваться этой новой системой. Например, в мае и июле 2013 года Контролер как координатор процесса в области финансов сообщал о том, что работы по 10 из 11 категорий идут по графику («зеленый

свет»)¹; а в июне 2013 года обратил внимание на возможные задержки, обусловленные проблемами с подготовкой исходных данных по деловым партнерам², и на расхождения между используемыми в существующих и новой системах процедурами учета дебиторской и кредиторской задолженности и остатков средств по счетам общей бухгалтерской книги. Спустя всего месяц было указано, что решение этих проблем идет «по графику». Еще три координатора процессов (по общеорганизационным услугам, управлению людскими ресурсами и материально-техническому обеспечению) также высказывали опасения в связи с готовностью данных.

16. В августе 2013 года группа по проекту ОНР сообщила о возникновении ряда чрезвычайно серьезных проблем, варьирующихся от вопросов о том, как пользоваться данной системой, не поддающихся урегулированию проблем с отдельными компонентами рабочих процессов, и проблем, обусловленных отсутствием полных данных по поставщикам, до неполной банковской информации. Принципиальный характер этих проблем и 512 сообщений об обусловленных ими сбоях свидетельствовали о масштабах трудностей, возникших на этапе внедрения системы ОНР.

17. Все этапы внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов, особенно экспериментальный этап, были сопряжены с проблемами. Организация использовала экспериментальный этап и деятельность по подготовке всех остальных операций по поддержанию мира для сопоставления своих предположений с опытом реального функционирования системы. В августе 2013 года администрация указала на следующие извлеченные ею уроки:

а) для того чтобы уделить требуемое внимание таким важнейшим видам деятельности, как сбор и пересчет данных, необходимо обеспечить как можно более раннее вовлечение в эту деятельность руководства и персонала и проведение непрерывной оценки мероприятий на местах;

б) исключительно большое значение имеет тщательная подготовка исходных данных и механизмов контроля доступа;

с) необходимым элементом разработки и осуществления программы является реорганизация рабочих процессов;

д) для содействия осуществлению проекта необходимо разработать для каждой структуры индивидуальный график перехода на новую систему, поскольку на момент начала этого перехода все структуры отличаются друг от друга с точки зрения существующих рабочих процессов, использовавшихся ранее систем и структуры управления.

18. Эти уроки при всей своей актуальности характерны для многих случаев внедрения систем общеорганизационного планирования ресурсов. Комиссия обеспокоена тем, что Организация, зная о том, что необходимо сделать, не сумела за имевшееся время внести требуемые улучшения в подход к осуществлению проекта. Кроме того, хотя в ходе экспериментального внедрения системы

¹ Связь и взаимодействие, подготовка кадров, изменение процедур, стратегия, регулирование служебных функций, реорганизация, управление данными, тестирование, обоснование выгод, сбор оперативной информации и модель оказания услуг.

² Под «деловым партнером» понимается любое внутреннее или внешнее подразделение или физическое лицо, находящееся в коммерческих отношениях с Организацией.

в базовой конфигурации были выявлены проблемы и признаки вероятных проблем в будущем, работы на этом этапе носили ограниченный характер и не являлись достаточно репрезентативными показателями условий, в которых будет производиться полноценное внедрение системы, с тем чтобы дать адекватную картину потенциальных проблем. Поэтому Организация не смогла получить полного представления о степени различий в методах работы в разных местах службы и о масштабах проблем, которые возникнут на более позднем этапе.

19. УСВН провело ревизию экспериментального внедрения системы во ВСООНЛ, в ходе которой основное внимание было сосредоточено на проблемах системы и данных и на вопросах соблюдения требований. Управление пришло к выводу о том, что «рассмотренные процессы руководства, управления рисками и обеспечения контроля являлись не вполне удовлетворительными в плане предоставления достаточных гарантий эффективного планирования и практической деятельности по внедрению системы «Умоджа» во ВСООНЛ». В ходе ревизии были выявлены серьезные проблемы, включая неработающую функцию выверки банковских ведомостей на конец месяца; большое число необработанных документов, лежащих без движения; несоответствие служебных функций и разрешений; и проблемы с сопряжением новой и прежних систем. УСВН также отметило, что администрация могла бы более эффективно отчитываться о ходе обеспечения готовности оперативных подразделений. Доводы УСВН подтвердили возникающие у руководства опасения в отношении возможных проблем.

20. В августе 2013 года руководящий комитет постановил отложить дальнейшую работу по общему внедрению системы в миротворческих и специальных политических миссиях на один месяц (до ноября 2013 года и, соответственно, февраля 2014 года) из-за того, что не были достигнуты два важнейших промежуточных результата: не было проведено моделирование выверки на конец месяца с использованием полного набора данных и не были готовы исходные данные. Задержка позволила уделить больше времени вопросам обеспечения готовности миссий, в частности подготовке данных к миграции в систему общеорганизационного планирования ресурсов. Интенсивные усилия, которые потребовалось приложить сотрудникам операций по поддержанию мира, Департамента полевой поддержки, Канцелярии Контролера и группы по проекту для обеспечения готовности миссий, свидетельствуют о масштабах проблем, стоящих перед администрацией. В ноябре 2013 года руководящий комитет постановил отложить внедрение системы в специальных политических миссиях еще на месяц (до марта 2014 года).

21. Администрация отдавала себе отчет в том, что любые дополнительные задержки после ноября 2013 года, по сути, приведут к переносу сроков общего внедрения системы в операциях по поддержанию мира на год, поскольку будет упущена возможность поддержать переход на МСУГС. Поэтому были приняты меры по ужесточению дисциплины в вопросах управления проектом, включая проведение еженедельных совещаний с участием представителей различных оперативных подразделений, группы по проекту и координаторов процессов, и механизмов контроля, с тем чтобы позволить оперативно принимать меры в ответ на любое отклонение от пересмотренного графика более чем на 48 часов.

В. Общее внедрение системы в базовой конфигурации

22. В конце октября 2013 года администрация указала, что во всех девяти областях обеспечения готовности³ работы идут по плану и что все 76 критериев выполнены. На основе этой информации координаторы процессов и директор проекта утвердили решение о начале фактического использования системы в соответствии с планом, и 1 ноября 2013 года система в базовой конфигурации была запущена в операциях по поддержанию мира. Использование системы началось на четырех континентах силами 4000 сотрудников в 300 местах службы при поддержке многоуровневой службы оказания технической помощи, обеспечивающей поддержку на местном, региональном и централизованном уровнях. Внедрение этого жизнеспособного технического решения в значительной и сложной части Организации Объединенных Наций является важной вехой в реализации проекта.

Проблемы, возникшие после начала общего внедрения, и принятые администрацией меры

23. Организация полагала, что осуществить общее внедрение системы в миротворческих миссиях будет легче, чем во всем Секретариате, исходя из того, что миссии являются сравнительно однородными и привыкли к командным методам управления. Однако в ходе экспериментального этапа и подготовки к запуску системы в операциях по поддержанию мира выяснилось, что это предположение ошибочно. Уже в августе 2013 года группа по проекту начала сообщать руководящему комитету о серьезных проблемах, вызванных различиями в методах работы в разных миротворческих миссиях. Эти различия свидетельствуют о важности закрепления стандартизированных рабочих процессов и новых методов работы благодаря внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов.

24. В феврале 2014 года группа по проекту сообщила руководящему комитету «о наличии многочисленных примеров, когда операции действовали в обход предлагаемых «Умоджей» решений, — отметив: — Это может поставить под сомнение правильность финансовых ведомостей». Масштабы, диапазон и сложность проблем оказались гораздо больше ожидавшихся. По итогам проведенной группой по проекту оценки выяснилось, что основными причинами проблем были неспособность провести полноценную профессиональную подготовку сотрудников, с тем чтобы они могли выполнять требуемые функции, и обеспечить соответствие процессов, существующих во всех местах службы, заложенным в системе.

25. В феврале 2014 года администрация сформировала под руководством Контролера как координатора процесса целевую группу для изучения проблем после внедрения системы, с тем чтобы попытаться понять и устранить коренные причины проблем. Руководящий комитет одобрил подготовленные этой целевой группой общую оценку 24 важнейших проблем (см. таблицу 2) и планы по их устранению.

³ В докладах об оперативной готовности степень готовности оценивается в следующих девяти областях: управление, рабочие процессы, организация, внешние деловые партнеры, клиент, программное обеспечение, инфраструктура, поддержка и данные.

Таблица 2

Общие проблемы с разбивкой по категориям и указанием примеров и потенциальных последствий

<i>Число важнейших проблем</i>	<i>Категория</i>	<i>Пример</i>	<i>Потенциальные последствия, определенные Комиссией</i>
6	Подотчетность и ответственность	Не определены функции, обязанности и процессы в связи с закрытием счетов на конец месяца	Процедуры на конец месяца, такие как выверка банковских ведомостей, производиться не будут или будут производиться непоследовательно
5	Политика	Политика и стандартные оперативные процедуры не соответствуют заложенным в «Умоджа» решениям	Не была проведена проверка новых процессов на предмет их соответствия установленным требованиям/существующая политика предполагает выполнение ненужной работы
4	Профессиональная подготовка и распространение знаний	Конечные пользователи недостаточно свободно владеют функциональным аппаратом «Умоджи»	Сотрудники будут допускать ошибки/направлять запросы/разрабатывать способы обойти систему
4	Технические аспекты	Функции загрузки банковских ведомостей и их выверки не работают	Процедуры на конец месяца, такие как выверка банковских ведомостей, производиться не будут. Сотрудники будут разрабатывать способы обойти систему в попытке обеспечить выполнение своих повседневных обязанностей
2	Управление преобразованиями и связь	Рабочие процессы и методы управления не соответствуют новой системе	Не обеспечено соответствие новых процессов оперативным потребностям — требуется проведение в каждой миссии дополнительных работ по совершенствованию процессов
1	Процесс	Разработанная цепочка процессов в отношении консультантов и индивидуальных подрядчиков не обеспечивает удовлетворения оперативных потребностей	Сотрудники будут разрабатывать способы обойти систему в попытке обеспечить выполнение своих повседневных обязанностей
1	Сбор оперативной информации и отчетность	Возможности для сбора оперативной информации и подготовки отчетности не отвечают потребностям оперативных подразделений	Функция не работает
1	Поддержка	Существующие механизмы поддержки не работают	Функция не работает

Источник: Проведенный Комиссией анализ информации, представленной руководящему комитету.

26. Выявленные проблемы и их последствия весьма серьезны. Поэтому был выработан широкий круг решений, осуществление которых потребовало проведения в короткие сроки интенсивной работы, в частности по разъяснению политики, функций, оперативных процедур и обязанностей по представлению отчетности; принятию мер по исправлению положения с неудовлетворенными запросами на оказание помощи, прежде всего в связи с выверкой банковских ведомостей, кредиторской задолженностью и расчетами по заработной плате; урегулированию проблем с сопряжением системы с важнейшими прикладными программами, разработанными собственными силами; и обеспечению более глубокого понимания сотрудниками и руководителями новой модели оперативной деятельности и рабочих процессов. Хотя создание рабочей группы было весьма конструктивным шагом, это нельзя рассматривать как приемлемый или поддающийся масштабированию способ решения проблем, связанных с будущими этапами общего внедрения, поскольку он требует задействования значительного числа экспертов. Например, в настоящее время решением проблемы выверки банковских ведомостей занимаются 20 экспертов, в то время как они должны готовиться к будущим этапам внедрения системы.

27. Решение проблем, выявленных целевой группой, идет медленнее, чем планировалось. Серьезные финансовые проблемы, выявленные еще несколько месяцев назад, до сих пор не решены, хотя первоначально предполагалось завершить их устранение к концу марта 2014 года. На момент подготовки настоящего доклада представлялось маловероятным, что их удастся решить до окончания финансового года для операций по поддержанию мира, в силу чего возникла опасность возможного переноса сроков закрытия главных бухгалтерских книг. По состоянию на апрель 2014 года сохранялись, в частности, следующие существенные проблемы:

- а) общее количество неудовлетворенных заявок в связи с выверкой банковских ведомостей увеличилось с примерно 30 000, когда эта проблема впервые была обнаружена в январе 2014 года, до 58 000;
- б) по-прежнему оставались открытыми свыше 27 000 позиций кредиторской задолженности;
- в) не были учтены 359 000 документов по выплате заработной платы, а сальдо по счету заработной платы составляло 66 млн. долл. США. После проведения в мае расчетов по заработной плате и осуществления мер по исправлению положения оно сократилось до 42 млн. долл. США.

28. Администрация информировала Комиссию о том, что по состоянию на 11 июля 2014 года положение в этой области улучшилось. Ревизия ее данных не проводилась, однако Комиссия вернется к рассмотрению данного вопроса в ходе ревизии операций по поддержанию мира. По словам администрации:

- а) на банковских счетах Организации Объединенных Наций открытыми остаются в общей сложности 8579 позиций;
- б) не учтено еще в общей сложности 17 322 документа, подтверждающих наличие кредиторской задолженности;
- в) не учтены в общей сложности 49 662 документа по выплате заработной платы, а сальдо по счету заработной платы составляет 21 млн. долл. США.

29. Возникающие проблемы свидетельствуют о ненадлежащем соблюдении установленных требований, отсутствии надлежащих механизмов внутреннего контроля и недостатках управления финансовыми процессами. Они также дают основания полагать, что некоторые из возможных последствий, указанных Комиссией выше в таблице 2, особенно разработка сотрудниками способов обойти систему в попытке обеспечить выполнение своих повседневных обязанностей, уже наступили. По мнению Комиссии, описанные целевой группой решения вряд ли позволят установить требуемый жесткий финансовый контроль, который обычно должна обеспечивать комплексная система общеорганизационного планирования ресурсов. Комиссия ожидала бы принятия более активных мер, предполагающих изменение рабочих процессов, системы или полномочий, придаваемых для исполнения служебных функций.

Последствия для ревизии Комиссией финансовых ведомостей операций по поддержанию мира

30. Если выявленные проблемы не будут урегулированы, то это будет иметь последствия для проводимой Комиссией ревизии и выносимого ею заключения в отношении первого набора подготовленных на базе МСУГС финансовых ведомостей операций по поддержанию мира за период, закончившийся 30 июня 2014 года. Большое количество открытых и невыверенных позиций в связи с выверкой банковских ведомостей, кредиторской задолженностью и выплатами заработной платы отрицательно сказывается на правильности учетных и финансовых записей операций по поддержанию мира. Очевидно также, что на протяжении всего финансового года или его части могут не работать ключевые механизмы внутреннего контроля, и в первую очередь выверка банковских ведомостей. Как отмечалось выше, поскольку приходится тратить время на устранение выявленных проблем, растет вероятность несвоевременного закрытия счетов общей бухгалтерской книги и возникновения вследствие этого задержек с подготовкой финансовых ведомостей операций по поддержанию мира.

31. Любые задержки с выверкой учетной документации и подготовкой проектов финансовых ведомостей будут отрицательно сказываться на соблюдении жесткого графика проведения ревизии операций по поддержанию мира и подготовки соответствующего доклада. Комиссия будет продолжать поддерживать активное взаимодействие с администрацией в вопросах контроля за ходом устранения серьезных проблем в сфере бухгалтерского учета, обусловленных осуществлением проекта системы общеорганизационного планирования ресурсов, и проведет оценку влияния этих проблем на подготовленное ею заключение ревизоров после завершения ревизии финансовых ведомостей по операциям по поддержанию мира за год, закончившийся 30 июня 2014 года.

Накопившееся отставание в рассмотрении сообщений о сбоях

32. В ходе внедрения любой системы общеорганизационного планирования ресурсов чрезвычайно важно обеспечивать наличие у сотрудников возможности продолжать выполнять свои повседневные обязанности. Поступление запросов неизбежно, и именно поэтому одной из ключевых форм поддержки при общем внедрении любой системы является четко проработанный процесс информирования о возникающих проблемах («сбоях»), передачи соответствующих сообщений с местного через региональный на глобальный уровень и ре-

шения указанных в них проблем. После начала общего внедрения системы в базовой конфигурации число незакрытых сообщений о сбоях становится все больше, а решение указанных в них проблем занимает все больше времени. По состоянию на 31 марта 2014 года нерассмотренными оставались 1300 сообщений о сбоях, поступивших местным или региональным сотрудникам. В результате группа по проекту занималась решением проблем (таких, как вопросы оказания помощи клиентам), которые должны были решаться либо на местном уровне, либо на уровне региональной службы технической поддержки в Бриндизи, Италия.

33. Отсутствие прогресса в решении даже второстепенных вопросов не только отрицательно сказывается на оперативной деятельности, но и может приводить к возникновению у местных клиентов чувства бессилия, в результате чего они начинают помечать все проблемы как «критические» или вообще перестают обращаться в службу технической поддержки и начинают разрабатывать собственные способы обойти систему. Передача местными сотрудниками возникающих проблем группе по проекту для их решения сказывается на имеющемся у членов группы времени для подготовки к дальнейшему внедрению системы. Как сообщила администрация, по состоянию на 30 июня 2014 года нерассмотренными оставались 933 заявления о сбоях, и скорость решения отмеченных в них проблем повышается.

III. Управление проектом для обеспечения его успешного осуществления

34. В настоящем разделе приводится краткое описание существующего положения дел с осуществлением проекта и предполагаемых на основе опыта, накопленного администрацией в процессе экспериментального и общего внедрения системы в базовой конфигурации, последствий для управления проектом. При подготовке этого раздела широко использовались протоколы заседаний и документы руководящего комитета, реестр рисков по проекту и результаты обсуждений с ключевыми заинтересованными сторонами.

A. Существующее положение дел

Расходы по проекту

35. По состоянию на 31 марта 2014 года администрация израсходовала на осуществление проекта 271 млн. долл. США (см. таблицу 3), т.е. около 78 процентов средств утвержденного бюджета на период до декабря 2015 года. Поскольку надежный метод увязки бюджетов и расходов с ожидаемыми результатами до сих пор не выработан (замечания Комиссии см. в разделе IV), Комиссия не может дать никаких гарантий того, что осуществление проекта идет по графику в том смысле, что достигнутые результаты соответствуют объему потраченных ресурсов. Однако вполне вероятно, что с учетом объема израсходованных к настоящему времени средств прогресс, достигнутый в осуществлении проекта, и степень готовности должны были быть более значительными (см. таблицу 4).

36. Как видно из разбивки расходов по категориям (см. таблицу 3), показатель среднемесячных расходов составит в 2015 году 4,2 млн. долл. США (про-

гнозируемый объем расходов в 2015 году, деленный на 12 месяцев). Если исходить из этих данных и предположить, что среднемесячные расходы не будут подвержены значительным колебаниям, то утвержденные ассигнования по бюджету проекта будут израсходованы уже к середине июня 2015 года, т.е. примерно за шесть месяцев до окончания двухгодичного периода. Если же потребности в ресурсах возрастут из-за внесения любых дополнительных изменений в график осуществления проекта или возникновения дополнительных потребностей в связи с необходимостью исправления ошибок, то средства бюджета по проекту могут исчерпаться еще раньше.

Таблица 3

Фактические и прогнозируемые расходы на период до декабря 2015 года в разбивке по категориям

Статья расходов	Фактические расходы на 30 апреля 2012 года	Фактические расходы на 31 марта 2013 года	Фактические расходы на 31 марта 2014 года	Прогнозируемые расходы на декабрь 2014 года	Прогнозируемые расходы на декабрь 2015 года	Описание
Расходы по персоналу	20,5	33,3	49,2	61,9	76,8	Расходы на группу по проекту
Прочие расходы по персоналу	10,9	15,5	24,1	31,7	38,9	Временные расходы по персоналу, такие как расходы на привлечение временного персонала общего назначения и экспертов по конкретным вопросам
Консультанты и эксперты	0,9	1,6	1,9	2,4	2,9	Оплата услуг консультантов, в том числе по вопросам управления проектом, закупочной деятельности и правовым вопросам
Поездки	2,0	2,7	3,3	4,6	5,9	Выезды на места в связи с управлением процессом преобразований и обеспечением готовности к внедрению системы
Услуги по контрактам	54,5	101,8	132,1	154,9	170,6	Включая выплаты поставщикам услуг по проектированию и созданию системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1
Общие оперативные расходы	9,0	13,2	15,6	16,5	19,4	Включая расходы на служебные помещения и связь
Канцелярские принадлежности и материалы	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	Расходы на канцелярские принадлежности и конторское оборудование
Мебель и оборудование	24,6	39,9	44,0	49,0	56,3	Включая расходы на приобретение лицензий на использование программного обеспечения и оплату эксплуатационного обслуживания
Итого	123,2	208,8	271,1	321,9	371,8	

Источник: Проведенный Комиссией анализ данных по проекту.

Таблица 4
Доля выполненных работ по проектированию, созданию и внедрению системы на май 2014 года
(В процентах)

Этап	Базовая конфигурация	Дополнительный модуль 1	Дополнительный модуль 2
Проектирование	91	84	40
Создание	86	74	—
Внедрение	50	—	—

Источник: Оценки группы по проекту.

Предполагаемая окончательная стоимость и бюджет проекта

37. Ранее Комиссия уже сообщала о проблемах и задержках, возникших в самом начале осуществления проекта, которые со временем привели к значительному увеличению окончательной сметы. Согласно подготовленным администрацией прогнозам, к концу двухгодичного периода 2014–2015 годов на завершение работ по проектированию, созданию и внедрению системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 и на проектирование дополнительного модуля 2 будет потрачено 371,8 млн. долл. США. Поскольку утвержденный бюджет в настоящее время составляет 348 млн. долл. США, требуется дополнительно выделить 23,8 млн. долл. США (см. таблицу 5).

38. Администрация ранее сообщала Генеральной Ассамблее о том, что в 2016–2018 годах потребуется выделить еще не менее 30 млн. долл. США на оплату услуг по контрактам в связи с созданием, тестированием и внедрением дополнительного модуля 2. Хотя Генеральная Ассамблея пока не утвердила указанную сумму, в случае принятия положительного решения по этому вопросу предполагаемая окончательная стоимость проекта составит 401,8 млн. долл. США. Администрация пока не представила сметы в отношении каких-либо других расходов в связи с внедрением дополнительного модуля 2, так что эта сумма, вероятно, вырастет еще больше.

Таблица 5
Бюджет проекта и смета окончательных расходов
(В млн. долл. США)

Сметные расходы в двухгодичном периоде 2014–2015 годов (система в базовой конфигурации и дополнительный модуль 1)	371,8
Сметные расходы, требующиеся на двухгодичный период 2016–2017 годов (дополнительный модуль 2)	30
Общая сумма сметных расходов	401,8
Утвержденный бюджет на двухгодичный период 2014–2015 годов (система в базовой конфигурации и дополнительный модуль 1)	348

Бюджетные ассигнования, требуемые на дополнительный модуль 2 (только услуги по контрактам)	30
Итого, требуемый бюджет	378
Разница между совокупными сметными расходами и утвержденным бюджетом (2014–2015 годы)	(23,8)

Источник: Проведенный Комиссией анализ данных по проекту.

Примечания:

Администрация первоначально предполагала, что до конца двухгодичного периода 2014–2015 годов потребуются бюджетные ассигнования в размере 248,3 млн. долл. США. Со временем утвержденный бюджет вырос до 348 млн. долл. США, т. е. на 29 процентов.

Работа над дополнительным модулем 2 была отложена до 2016–2017 годов и далее.

Администрация сообщила, что на создание, тестирование и внедрение дополнительного модуля 2 потребуется, по оценкам, 30 млн. долл. США, однако бюджет пока не утвержден. Эта сумма включает только оплату услуг по контрактам, так что совокупные расходы по дополнительному модулю 2, вероятно, окажутся еще больше.

39. С учетом роста расходов по проекту в прошлом, среднемесячных расходов в настоящее время и наличия до сих пор не решенных серьезных проблем вряд ли можно ожидать, что проект будет осуществлен в полном объеме в пределах прогнозируемых в настоящее время расходов. Администрации, возможно, следует запросить дополнительные средства по проекту или активнее задействовать бюджеты департаментов для содействия его осуществления.

Сопутствующие расходы

40. Как уже сообщалось ранее, ни в бюджет по проекту, ни в бюджеты соответствующих департаментов не включены сопутствующие расходы, связанные с внедрением системы общеорганизационного планирования ресурсов, на такие виды деятельности, как очистка данных, профессиональная подготовка, тестирование клиентами и преобразование рабочих процессов. Отметив уже сделанную работу по определению принципов выявления сопутствующих расходов, Комиссия в то же время рекомендовала администрации подготовить достоверную смету этих расходов и пояснить, как предполагается обеспечить их покрытие, а также разработать руководящие принципы регулирования и отслеживания сопутствующих расходов по областям деятельности. Эта рекомендация до сих пор не выполнена, что подрывает способность администрации прогнозировать вероятный объем ресурсов, необходимых для обеспечения оперативной готовности и финансирования деятельности после внедрения системы на будущих этапах осуществления проекта.

41. В начале 2013 года Контролер распространил среди отделов и департаментов инструкции, в которых разъяснялось, что в двухгодичном периоде 2014–2015 годов сопутствующие расходы будут покрываться из бюджетов департаментов. Сопутствующие расходы, вероятно, окажутся значительными, однако будут покрываться из уже утвержденных бюджетов департаментов, т. е. не за счет увеличения бюджета в реальном выражении, а в ущерб другим расходам. Кроме того, не предусматривается никаких бюджетных ассигнований на покрытие затрат времени сотрудников в связи с осуществлением мероприятий по изменению рабочих процессов. Хотя потраченные усилия, возможно, и

не всегда выражаются в финансовых издержках, затраты времени компенсируются либо личным временем сотрудников, либо временем, которое могло бы быть потрачено на другие виды деятельности.

42. Из-за неполноты управленческой информации в настоящее время совокупный объем расходов Организации Объединенных Наций на информационно-коммуникационные технологии установить трудно (см. A/67/651), однако администрация полагает, что в двухгодичном периоде 2012–2013 годов он составлял свыше 250 млн. долл. США (см. A/68/6 (Introduction)). Кроме того, по оценкам администрации, уровень сопутствующих расходов на информационно-коммуникационные технологии, необходимых для поддержки осуществления проекта в миссиях по поддержанию мира, составил в 2014–2015 годах 38,2 млн. долл. США. В эту сумму включены ассигнования на приобретение оборудования, услуг и лицензий в 15 миротворческих миссиях для поддержки общего внедрения системы на сумму свыше 20 млн. долл. США. Еще 17,1 млн. долл. США в связи с внедрением системы заложены в бюджете на поездки (1,2 млн. долл. США) и аппаратуру связи (15,9 млн. долл. США). По другим местам службы Организации Объединенных Наций никаких данных в настоящее время не имеется.

43. Расходы на профессиональную подготовку должны покрываться из существующих бюджетов департаментов на профессиональную подготовку в качестве сопутствующих расходов. Однако у Комиссии по-прежнему нет никаких данных, подтверждающих, что анализ потребностей в профессиональной подготовке проводился, что были выделены бюджетные ассигнования или зарезервированы соответствующие средства или что была проведена какая-либо оценка достаточности средств, предусмотренных существующими бюджетами профессиональной подготовки. Комиссия рекомендовала Управлению людских ресурсов подтвердить, что объема существующих ассигнований на профессиональную подготовку будет достаточно для финансирования надлежащей подготовки требуемого числа сотрудников, однако никаких данных, подтверждающих проведение такого анализа, не получила.

График осуществления проекта

44. В настоящее время прогнозируется, что осуществление проекта завершится в 2018 году, т.е. на пять лет позже, чем ожидалось. С момента начала работы над проектом график его осуществления подвергался кардинальным изменениям, и в прошлом году эта практика продолжилась (см. таблицу 6).

Таблица 6

Изменения графика внедрения «Умоджи» в период с июля 2013 года по февраль 2014 года

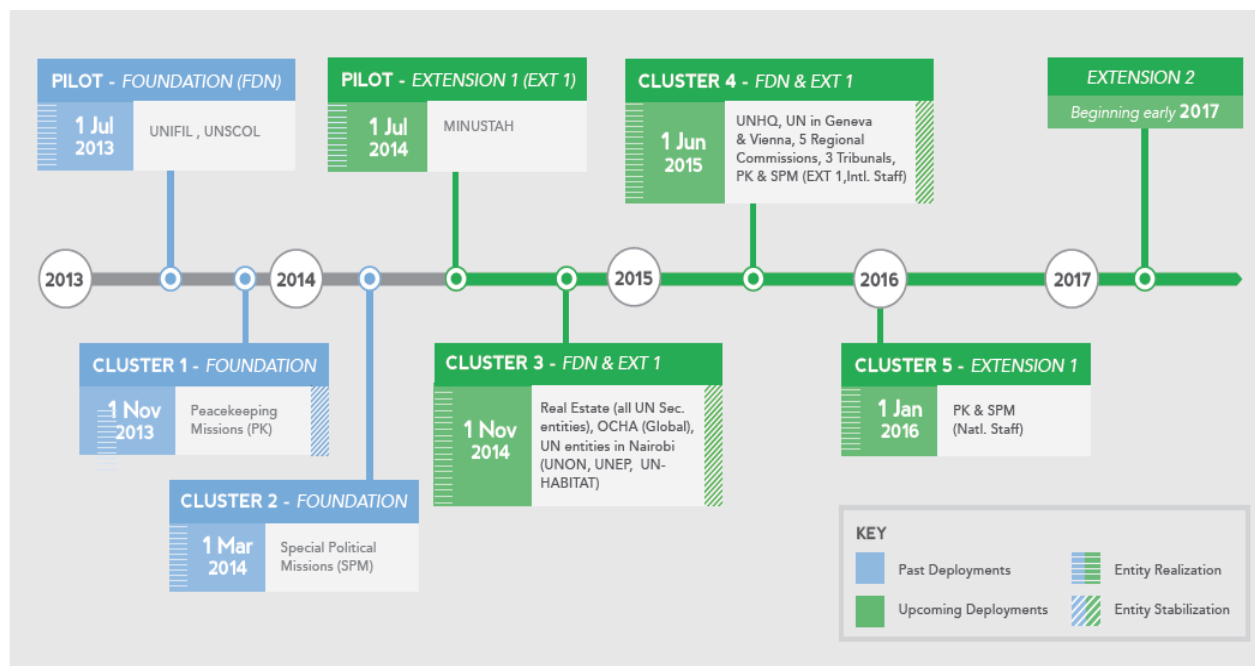
<i>Установленная дата</i>	<i>Фактическая дата</i>	<i>Этап</i>
Июль 2013 года	Июль 2013 года	Завершение экспериментального этапа внедрения системы в базовой конфигурации во ВСООНЛ и ЮНСКОЛ
Октябрь 2013 года	Ноябрь 2013 года	Завершение внедрения системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира (кластер 1)

<i>Установленная дата</i>	<i>Фактическая дата</i>	<i>Этап</i>
Январь 2014 года	Март 2014 года	Завершение внедрения системы в базовой конфигурации в специальных политических миссиях (кластер 2)
Февраль 2014 года	Июль 2014 года	Экспериментальный этап внедрения дополнительного модуля 1

Источник: Результаты анализа Комиссией данных по проекту.

45. В марте 2014 года руководящий комитет пересмотрел график осуществления проекта с учетом масштабов проблем, выявившихся после внедрения системы в операциях по поддержанию мира, и количества усилий, необходимых для их устранения; технических решений, необходимых для устранения проблем в системе; и опасений в отношении готовности всего Секретариата, особенно оперативных подразделений, базирующихся в Нью-Йорке. Ход подготовки во всем Секретариате уже отстает от графика, но это отставание усугубляется еще больше тем, что ресурсы, которые должны были быть направлены на оказание помощи оперативным подразделениям, расходуются на решение проблем в операциях по поддержанию мира. На диаграмме 2 приводится пересмотренный администрацией график внедрения системы. На нем не приводятся данные о задержках с внедрением системы по каждому оперативному подразделению, которые, по мнению Комиссии, важно включать в отчетность.

Диаграмма 2
Пересмотренный подход к осуществлению проекта внедрения системы
общеорганизационного планирования ресурсов



UMOJA FOUNDATION (FDN)

Finance (funds management and financial accounting), supply chain (real estate, plant maintenance, logistics execution, and procurement), project management, and sales & distribution (third-party procurement services and billing).

UMOJA EXTENSION 1 (EXT 1)

Organizational and position management, personnel administration, entitlements, benefits, time management, payroll, travel initiation, travel expenses, and online booking.

UMOJA EXTENSION 2

Budget formulation, force planning, programme management, supply chain planning, warehouse management, conference and event management, full grants management and commercial activities.

ENTITY REALIZATION

A 6-month phase preceding Go-Live that includes configuration, testing, quality assurance and training.

ENTITY STABILIZATION

A 12-month period following cluster 1, 3 & 4 Go-Live, during which the entity measures the change between as-is and to-be.

46. Пересмотренный подход к осуществлению проекта предполагает изменение сроков и последовательности общего внедрения и переход к комплексному развертыванию системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 начиная с июля 2014 года. Этот подход предусматривает более раннее внедрение системы в Управлении по координации гуманитарных вопросов (УКГВ), чем планировалось ранее, а также более раннее общее внедрение модуля управления недвижимостью во всем Секретариате к концу 2014 года. Общее внедрение дополнительного модуля 1 в других подразделениях перенесено с июля 2014 года на июнь 2015 года (см. таблицу 7).

Таблица 7

Ключевые элементы пересмотренного подхода к осуществлению проекта

Экспериментальный этап внедрения дополнительного модуля 1 (июль 2014 года)	Экспериментальное внедрение дополнительного модуля 1 (объединяющего управление людскими ресурсами, поездки и пособия и надбавки) будет проведено в Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити. Это даст возможность провести тестирование интеграции системы, а также впервые запустить порталы самообслуживания для сотрудников и руководителей в системе для персонала.
Кластер 3 (ноябрь 2014 года)	Комплексное внедрение системы в базовой конфигурации (для закупочной деятельности, финансов, цепочки снабжения и материально-технического обеспечения) и дополнительного модуля 1 (для управления людскими ресурсами, поездок и пособий и надбавок) в подразделениях Организации Объединенных Наций в Найроби (Отделения Организации Объединенных Наций в Найроби, Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде и Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам) и структурах Управления по координации гуманитарных вопросов в Нью-Йорке и Женеве.
Кластер 4 (июнь 2015 года)	Комплексное внедрение системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 во всех подразделениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и Аддис-Абебе (ранее относились к кластеру 3), всех периферийных отделениях и остальных структурах Секретариата Организации Объединенных Наций, а также расширение рамок деятельности по внедрению дополнительного модуля 1 для охвата международного персонала в операциях по поддержанию мира и специальных политических миссиях, уже использующих систему в базовой конфигурации

Источник: Результаты анализа Комиссией данных по проекту.

47. С учетом уже допущенного отставания и вероятности возникновения дополнительных задержек в будущем Комиссия полагает, что пересмотренный график внедрения системы, утвержденный в феврале 2014 года, вряд ли будет выдержан. Опыт первоначального внедрения системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира, которое, как ожидалось, должно было пройти проще, чем в Секретариате в целом, и дополнительное время и ресурсы, потребовавшиеся впоследствии для стабилизации системы, наглядно показывают, с какими проблемами после внедрения системы придется столкнуться администрации, особенно в ходе внедрения системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 в Нью-Йорке и Секретариате в целом.

48. Рекомендация Комиссии в отношении графика осуществления и бюджета проекта приводится в пункте 29(а) резюме.

49. Администрация по-прежнему убеждена в том, что существующий график реализации выгод останется неизменным. В отсутствие возможности проведения ревизии надежных планов реализации выгод (подробнее см. в разделе IV) Комиссия не может вынести заключение в отношении надежности прогнозов выгод или графика их реализации. Хотя значительный объем ресурсов, расхо-

двумей ввиду необходимости применения существующих неэффективных рабочих процессов, открывает возможности для достижения существенной экономии, добиться результатов, изложенных в пятом докладе Генерального секретаря о прогрессе, достигнутом во внедрении системы, согласно которому реализация существенных выгод начнется с 2017 года, причем в первую очередь в операциях по поддержанию мира, будет, как представляется, нелегко.

50. Комиссия по-прежнему испытывает беспокойство в связи с тем, что, несмотря на вынесенные ею ранее рекомендации, систематическая независимая оценка для гарантирования качества проекта не проводится⁴. Комиссия ранее подчеркивала, что администрации настоятельно необходимо разработать и внедрить надлежащие механизмы, обеспечивающие всестороннее информирование руководящего комитета и Генеральной Ассамблеи и дающие возможность критического изучения таких сценариев осуществления проекта, которые могут повлиять на ход нынешней деятельности и будущие результаты (например, обзор другими структурами Организации Объединенных Наций хода осуществления проекта или предположений в отношении его стоимости и сроков на ключевых этапах реализации проекта). Эта рекомендация сохраняет свою актуальность, особенно в свете необходимости проведения реалистичной оценки последствий внедрения системы в базовой конфигурации и уроков, извлеченных из этой деятельности, для расходов по проекту и графика его осуществления.

В. Применение уроков, извлеченных из опыта внедрения системы в базовой конфигурации

51. Важно, чтобы уроки, извлеченные по итогам экспериментального этапа и первоначальной деятельности по внедрению системы в базовой конфигурации, позволили разработать более совершенный подход к будущей деятельности. Ниже Комиссия излагает свои мысли в отношении требуемых мероприятий в областях, которые, по ее мнению, являются ключевыми.

Профессиональная подготовка

52. Комиссия уже высказывала ранее опасения в связи с сокращением бюджетов на профессиональную подготовку в то время, когда проект испытывал финансовые трудности, и возможными последствиями для успешного внедрения системы в будущем. В этой связи один из ключевых уроков из опыта первоначального внедрения системы заключается в том, что Организация выделила недостаточно сил и средств для обеспечения высококачественной профессиональной подготовки сотрудников, участвующих в переходе на новые способы работы и их практическом применении. В ответ администрация активизировала деятельность по профессиональной подготовке и создала академию профессиональной подготовки для обучения 50 экспертов в целях оказания содей-

⁴ Независимое гарантирование качества проекта является одним из традиционных компонентов эффективного осуществления проектов. Эта функция предусматривает проведение экспертами, не участвующими в осуществлении проекта, независимой оценки того, обеспечено ли наличие элементов, имеющих принципиальное значение для успешного осуществления проекта, и насколько эффективно осуществляется управление ими с точки зрения лиц, регулирующих и финансирующих осуществление проекта.

ствия внедрению новых способов работы и обучения сотрудников, с тем чтобы они могли управлять новыми рабочими процессами.

53. Создание академии подготовки кадров является позитивным шагом, однако в настоящее время подготовка экспертов в рамках этой структуры является частью критического пути дальнейшего осуществления проекта и зависит от надлежащего уровня и потенциала предоставляемых ресурсов. Необходимо принимать активные меры по регулированию размещения и в целом удержанию «экспертов по „Умодже“», поскольку любые случаи нехватки кадров или задержки с их подготовкой будут отрицательно сказываться на мерах по стабилизации в ходе будущей деятельности по внедрению системы.

54. Расходы по профессиональной подготовке покрываются из бюджетов департаментов на профессиональную подготовку. В бюджете Организации Объединенных Наций на цели профессиональной подготовки сотрудников заложено по 1778 долл. США на человека в год (без учета расходов на лингвистическую подготовку и подготовку в области безопасности), т.е. необходимо внимательно следить за тем, чтобы любые инвестиции в профессиональную подготовку в связи с системой общеорганизационного планирования ресурсов всегда относились к категории приоритетных. Комиссия считает, что ввиду масштабов проблем, связанных с отсутствием квалифицированных кадров, и значительного объема ресурсов, требующихся для их решения, профессиональная подготовка является одним из ключевых направлений инвестиционной деятельности, позволяющих экономить средства в будущем, применительно к внедрению системы и должна всегда относиться к приоритетным направлениям деятельности, из каких бы бюджетов ни поступали соответствующие средства.

Оценка уровня готовности

55. Критерии, применявшиеся при оценке оперативной готовности, представляются всеобъемлющими и в принципе разумными, однако на практике используемый подход не позволил определить масштабы проблем, которые необходимо урегулировать до начала общего внедрения системы. Следует провести анализ оценок, с тем чтобы определить, можно ли внести какие-нибудь улучшения, с тем чтобы, например, не определять, проводились ли, допустим, мероприятия по профессиональной подготовке, а удостоверяться в том, что сотрудники готовы к переходу на новые методы работы. Непосредственно перед началом внедрения системы в базовой конфигурации готовность пользователей, определенная администрацией как «прохождение всеми ключевыми пользователями и пользователями надлежащей подготовки и получение удостоверений, дающих им право на практическую работу с системой», была оценена как «удовлетворительная». Проблемы, выявленные целевой группой после внедрения системы, свидетельствуют о том, что на самом деле это не так. Если во главу угла будет поставлен вопрос о том, обеспечивает ли профессиональная подготовка получение сотрудниками навыков, необходимых им для выполнения своих служебных обязанностей с учетом уже имеющихся у них навыков и опыта, то это может позволить избежать аналогичных проблем в будущем.

56. **Рекомендация Комиссии в отношении оценки готовности приводится в пункте 29(b) резюме.**

Коллективная ответственность за управление преобразованиями

57. Внедрение системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира продемонстрировало, что одним из главных условий успешного внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов являются коллективные усилия всех подразделений Организации. Комиссия ранее уже обращала особое внимание на проблемы, связанные с интеграцией в эту деятельность координаторов процессов, в частности на необходимость налаживания эффективного партнерства между координаторами процессов и руководителями всех оперативных подразделений. Она рекомендовала администрации разработать согласованный процесс урегулирования разногласий до начала и в ходе общего внедрения системы. Однако официально такой процесс так и не был разработан, хотя Комиссия отмечает повышение качества процесса коллективного принятия решений ответственным за реализацию проекта, координаторами процессов, руководителями оперативных подразделений и группой по проекту в рамках руководящего комитета.

58. На координаторов процессов возлагается, в частности, задача обеспечить, чтобы деятельность по осуществлению преобразований осуществлялась своевременно и эффективно и чтобы можно было достичь оперативной готовности в областях, которые относятся к сфере их ответственности. Решить эту задачу невозможно без эффективного взаимодействия и координации с руководителями оперативных подразделений, которые сами, в свою очередь, должны нести ответственность за разработку новых методов работы в своих подразделениях Организации и располагать необходимыми для этого средствами. Хотя Организация и занималась подготовкой операций по поддержанию мира к общему внедрению системы, она недооценила, насколько кардинальные изменения методов работы потребуются осуществить в таких областях, как профессиональная подготовка, очистка данных, управление данными и управление преобразованиями и связь. Старшие руководители должны четко сознавать объем ресурсов и навыков, которые потребуются на будущих этапах внедрения системы, для чего им придется прислушиваться к рекомендациям координаторов процессов и группы по проекту и прибегать к их поддержке.

59. Рекомендация Комиссии в отношении координаторов процессов приводится в пункте 29(с) резюме.

60. Комиссия ранее сообщала об отсутствии стандартного подхода к регулированию и совершенствованию рабочих процессов в Организации Объединенных Наций и нехватке опытных и квалифицированных кадров в этой области. Данный проект по определению представляет собой инициативу по изменению подхода с конечным жизненным циклом, в силу чего руководителям оперативных подразделений необходимо наращивать свои возможности и потенциал в областях внедрения и постоянного совершенствования методов работы. Комиссия отмечает принимаемые в настоящее время меры по решению проблем, возникших после внедрения системы в операциях по поддержанию мира, и считает, что вынесенная ею ранее в адрес администрации рекомендация разработать официальный подход к регулированию и постоянному совершенствованию рабочих процессов становится в краткосрочной перспективе еще более актуальной.

61. Рекомендация Комиссии в отношении управления преобразованиями приводится в пункте 29(d) резюме.

Усталость от преобразований

62. Существует опасность того, что Организация не располагает возможностями для одновременного внедрения системы в нескольких точках, как того требует существующий поэтапный подход, и что требования, предъявляемые к и без того чрезмерно загруженной группе по проекту, невыполнимы. Отвлечение сотрудников проекта на оказание содействия стабилизации системы в операциях по поддержанию мира после ее внедрения лишь повышает их загруженность. Усталость сотрудников группы по проекту неизменно оказывалась в числе наиболее высоких рисков, о которых сообщалось руководящему комитету в предыдущие шесть месяцев.

63. Внедрение системы в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира также наглядно демонстрирует проблемы, с которыми сталкиваются оперативные подразделения в попытке регулировать воздействие, оказываемое несколькими одновременно осуществляемыми проектами преобразований. Например, сотрудники по финансовым вопросам в операциях по поддержанию мира одновременно занимаются переходом на МСУГС, глобальной стратегией полевой поддержки, внедрением системы общеорганизационного планирования ресурсов и при этом выполняют свои обычные функции.

Целевая модель оперативной деятельности

64. Целевая модель оперативной деятельности описывает, как организация предполагает организовывать свои ресурсы для достижения своих стратегических целей, с четким указанием того, какие функции будут выполняться какими сотрудниками в каких местах службы. У Организации Объединенных Наций до сих пор отсутствует четко проработанная и согласованная целевая модель оперативной деятельности. Комитет по вопросам управления теперь считает, что необходимость такой модели является одним из ключевых факторов смягчения риска в связи с преобразованием рабочих процессов. Существует опасность того, что осуществление индивидуальных инициатив в сфере преобразований, таких как проект общеорганизационного планирования ресурсов, не будет построено таким образом, чтобы подкреплять любую будущую организационную структуру Организации Объединенных Наций. На более практическом уровне группа по проекту занимается решением таких вопросов, как определение круга работ, которые должны выполняться отдельными сотрудниками в разных местах службы. Решение этих проблем, касающихся более общих стратегических преобразований, одновременно с выработкой практически осуществимого технического решения сопряжено со значительным увеличением объема работы, что неизбежно приведет к возникновению рисков и проблем для группы по проекту.

Управление организационными преобразованиями

65. Комиссия ранее обращала особое внимание на то, что руководство внедрением системы общеорганизационного планирования ресурсов должно осуществляться в рамках более общей деятельности по преобразованию рабочих процессов, поскольку его задача заключается в модернизации административных процедур в Организации Объединенных Наций после успешного внедрения данного технического решения. Администрация ожидает, что внедрение системы будет сопровождаться изменением существующих механизмов управ-

ления, включая реформу целевой модели оперативной деятельности Организации и внесение изменений в систему подотчетности и ответственности (см. A/67/651, пункты 57–59 и диаграмму III). В настоящее время осуществление проекта находится на решающей стадии. Эффективное достижение целей внедрения системы потребует от старшего руководства активизации усилий по трем основным направлениям: определению связи проекта с общей административной реформой в Организации Объединенных Наций, включая четко проработанную целевую модель оперативной деятельности; управлению всеми проектами совершенствования процессов в качестве единого портфеля, включая определение четкой последовательности мероприятий; и совместной работе по проведению будущих этапов общего внедрения путем обеспечения наличия требуемых ресурсов и мероприятий, что должно подкрепляться направлением четких и последовательных сигналов и осуществлением вспомогательных мероприятий.

IV. Руководство и управление

66. Комиссия ранее уже признала, что администрация добилась успехов в совершенствовании управления реализацией выгод, а также в области руководства и управления проектом. Вместе с тем она подчеркнула, что необходимо приложить дополнительные усилия, особенно ввиду возникновения все большего числа проблем. В настоящем разделе Комиссия приводит обновленную информацию о прогрессе, достигнутом в прошлом году.

A. Управление реализацией выгод

67. Комиссия ранее уже высказывала замечания в отношении прогресса, достигнутого в реализации выгод. К числу этих выгод относятся использование более качественной и своевременной сводной финансовой информации и информации о результатах практической деятельности и переход на более действенные и эффективные с точки зрения затрат методы работы благодаря повышению скорости обработки и оптимизации рабочих процессов.

Использование более качественной информации

68. Администрация признает, что необходимо приложить дополнительные усилия для повышения уровня информированности о выгодах, которые могут быть получены благодаря использованию данных и информации. Это зависит от понимания возможностей, которые открываются благодаря данным, наличия способности использовать эти данные и активного участия Организации в деятельности по анализу данных. Комиссия отмечает, что из-за нехватки имеющихся ресурсов планы администрации по отбору 60 «суперпользователей» для координации этой работы и разработки более совершенных методов сбора оперативной информации для руководства так и не удалось претворить в жизнь. Недавно администрация пересмотрела число требуемых суперпользователей, уменьшив его до 50. Подготовка соответствующих сотрудников началась в мае 2014 года.

Количественная оценка выгод, обусловленных повышением результативности и эффективности методов работы с учетом затрат

69. Комиссия ранее рекомендовала администрации принять на вооружение последовательный подход к реализации выгод и разработать надежную методологию, позволяющую четко определять текущее положение дел с выполнением рабочих функций в каждом оперативном подразделении с учетом затрат времени, расходов и качества; показатели работы, достижение которых необходимо обеспечить после внедрения системы; подход к достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций; и способы оценки выгод и соответствующую отчетность. Администрация взяла на вооружение более последовательный подход к оценке выгод, например, определив, как должны рассчитываться различные категории выгод. Однако на момент подготовки настоящего доклада администрация не завершила составление ведомостей с описанием выгод и планов их реализации и не установила базовые показатели, на основании которых должна производиться оценка улучшений.

70. Наибольших успехов в разработке практической методологии оценки воздействия системы общеорганизационного планирования ресурсов на отдельные подразделения достигло Управление людских ресурсов. Методология, которая прошла апробирование в четырех местах службы, служит моделью для составления планов реализации выгод исходя из числа и уровней должностей сотрудников, а также объема операций, которые должны обрабатываться в данном месте службы или подразделении. Эта модель будет использоваться для расчета выгод во всех базирующихся в Нью-Йорке подразделениях при подготовке к внедрению системы в середине 2015 года и должна начать применяться более широко.

71. Администрация до сих пор не представила пересмотренной количественной оценки ежегодных выгод, которых можно реалистично ожидать от осуществления проекта. У координаторов процессов имеется возможность использовать опыт, накопленный за все время внедрения системы, для уточнения любых предположений относительно потенциальных качественных и количественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента и отдела. На администрации по-прежнему лежит бремя разработки четких исходных показателей и надлежащих методик количественной оценки для объективной демонстрации того, как реализация выгод, оцениваемых в сопоставлении с расходами на внедрение системы, может вылиться в сокращение бюджетов (возврат денежных средств государствам-членам или передачу ресурсов на другую полезную деятельность). Это является неотъемлемой частью внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов. Тем временем администрация по-прежнему полна решимости добиться регулярного получения в результате осуществления проекта к 2019 году количественных выгод в размере от 140 до 223 млн. долл. США в год благодаря совершенствованию рабочих процессов, автоматизации, уменьшению дублирования и оптимизации административных процедур.

72. Рекомендация Комиссии в отношении планов реализации выгод приводится в пункте 29(е) резюме.

В. Управление проектом

Руководящий комитет

73. Комиссия отметила неуклонное повышение качества информации, представляемой руководящему комитету, однако ранее уже указывала на ряд областей, в которых можно было бы укрепить надзорную роль Комитета, и считает, что можно добиться большего, например благодаря комплексным планам, более четкому отслеживанию расходов с учетом ожидаемых в рамках проекта результатов и повышению качества анализа расходов и сценариев применительно к рискам.

74. Комиссия признает, что руководящий комитет оперативно приступил к решению возникающих вопросов и проблем вскоре после начала общего внедрения системы в базовой конфигурации, приняв, например, важные и прагматичные решения по пересмотру графика осуществления проекта и созданию целевой группы для изучения проблем после внедрения системы. Однако по мере усиления финансового давления на проект необходимо будет уделять все больше внимания финансовым последствиям принимаемых решений. Например, Комитет принял решение об осуществлении ряда мер, предложенных целевой группой в марте 2014 года, однако оценка связанных с ними расходов не производилась. Кроме того, решения об изменении графика поэтапного внедрения системы первоначально принимались без учета удорожания проекта и воздействия на реализацию выгод. Кроме того, Комиссия не обнаружила доказательств того, что Комитет проводит анализ более долгосрочных вопросов, таких как планирование и тестирование предположений в отношении будущих этапов внедрения и начала использования функций системы после 2015 года, или изучение перспектив и потенциальных рисков в связи с рассмотрением и урегулированием среднесрочных проблем, препятствующих успешному осуществлению проекта.

Управление рисками

75. Достигнут определенный прогресс в вопросах надзора и регулирования процесса управления рисками. Управление по проекту регулярно рассматривает и обновляет реестр рисков. Все дублирующие позиции уже устранены, и имеющаяся информация свидетельствует о том, что меры по рассмотрению возросших рисков и урегулированию проблем принимаются более оперативно, в результате чего число открытых позиций в реестре рисков существенно снизилось (см. таблицу 8). Кроме того, администрация теперь отслеживает среднюю продолжительность существования незакрытых позиций, по которым еще не было принято мер по их смягчению или по которым такие меры активно принимаются, что является более качественным показателем прогресса, чем общая продолжительность существования неурегулированных рисков, поскольку неизбежно будут возникать ситуации, когда некоторые риски никогда не удастся урегулировать.

Таблица 8

Уменьшение числа открытых позиций в отношении рисков и проблем

<i>Тип позиции</i>	<i>Число по состоянию на апрель 2013 года</i>	<i>Число по состоянию на март 2014 года</i>
Риски	199	38
Проблемы	491	41
Итого	690	79

Источник: Реестр рисков по проекту.

76. Руководящему комитету ежемесячно представляются карты «горячих точек» и информация о наиболее актуальных рисках, но при этом совершенно отсутствует информация относительно потенциального воздействия указанных рисков на стоимость проекта. Такая информация способствовала бы повышению эффективности процесса принятия решений в отношении определения приоритетности и смягчения последствий. По мере осуществления проекта возникает все больше рисков в связи с готовностью оперативных подразделений, смягчить которые можно, лишь возложив часть ответственности и подотчетности в вопросах управления рисками на соответствующие оперативные подразделения.

С. Управление проектом

Комплексное планирование по проекту

77. Комиссия обратила особое внимание на необходимость разработки четкого графика и плана осуществления проекта, увязанных с бюджетными ассигнованиями, выделенными на финансирование различных мероприятий по проекту, включая резерв на покрытие любых рисков, которые могут возникнуть, а также четкого определения критического пути дальнейшего осуществления проекта и моментов проведения обзоров для содействия решению проблемы неизбежного роста расходов и возникновения задержек, характерной для крупных проектов. Комиссия была особенно обеспокоена тем, что ввиду все большего усложнения проекта во второй половине 2013 года возникла потребность в комплексном плане, охватывающем все мероприятия, которые должны осуществляться группой по проекту, подрядчиками и администрацией в целом.

78. Группа по проекту начала использовать более детализированный и интегрированный генеральный план осуществления проекта, объединяющий планы экспериментального внедрения дополнительного модуля в Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (намеченного на июль 2014 года), подключения модуля по недвижимости (намеченного на июль 2014 года) и внедрения системы в кластере 3 (намеченного на ноябрь 2014 года), с разбивкой до уровня рабочих заданий и указанием доли выполненных работ и намеченных сроков. Вместе с тем данный план не увязан с объемом требуемых ресурсов и не содержит информации об общих планах работы по проекту, т.е. не является комплексным в том смысле, в котором это понимала Комиссия, вынося свою рекомендацию. Например, он не содержит информации о другой проводимой работе, такой как оказание поддержки после

внедрения системы, профессиональная подготовка для интеграции и оказание содействия в связи с последующими этапами внедрения системы.

Контролирование расходов в сопоставлении с ходом осуществления и достижением ожидаемых результатов

79. В рамках проекта по-прежнему не удастся четко определить, каких результатов следовало достичь, израсходовав определенную долю бюджета. Группа по проекту не завершила свою работу над увязкой бюджетов, основных этапов работы и ожидаемых результатов, как это ранее рекомендовалось. Группа по проекту информировала Комиссию о том, что она по-прежнему не в состоянии четко соотносить расходы и бюджеты с ожидаемыми результатами и основными этапами работы, поскольку не может точно определить время, затрачиваемое сотрудниками на достижение конкретных результатов, и поэтому считает невозможным обеспечить увязку усилий, стоимости и результатов. Кроме того, нет никаких подтверждений проведения специализированного анализа рабочих процессов для выявления того, как будут использоваться оставшиеся ресурсы для завершения реализации технических аспектов проекта или какие ресурсы Организации Объединенных Наций в целом потребуются для обеспечения оперативной готовности. В основе прогнозов бюджета по проекту лежит число сотрудников, однако другие прогнозы не основываются ни на каких конкретных критериях из-за отсутствия данных за прошлые годы, которые могли бы быть положены в основу сметных оценок, или классификации выполненных работ по отдельным подразделениям снизу вверх или сверху вниз, позволяющей получить хоть какое-то представление об объеме ресурсов, которые, вероятно, потребуются.

Коммерческая стратегия

80. Комиссия ранее рекомендовала администрации подготовить всеобъемлющую коммерческую стратегию осуществления проекта для оптимизации вклада основных поставщиков при обеспечении сбалансированного соотношения расходов и рисков, с одной стороны, и достигнутых результатов — с другой. Администрация до сих пор не разработала всеобъемлющей коммерческой стратегии, однако продемонстрировала признаки взвешенного коммерческого подхода при совершении оставшихся требуемых операций по закупкам. 10 февраля 2014 года Организация постановила консолидировать долгосрочные потребности в ремонтно-эксплуатационных услугах и услугах по интеграции/внедрению в связи с проектом в рамках единого контракта, который, как ожидается, будет исполнен в третьем квартале 2014 года. Тем временем основные услуги по-прежнему предоставляются в соответствии с существующими контрактами с нынешними системными интеграторами. Администрация планирует обеспечить, чтобы в будущем все услуги по разработке, созданию, тестированию и поддержке в связи с удовлетворением потребностей, касающихся дополнительного модуля 2, и любых других потребностей и усовершенствования, обусловленные ведущейся в настоящее время работой по внедрению системы, оказывались новым поставщиком.

V. Выражение признательности

81. Комиссия хотела бы выразить свою признательность заместителю Генерального секретаря по вопросам управления и директору проекта, а также их сотрудникам за оказанные ими содействие и помощь.

(Подпись) Сэр Амьяс Ч.Э. **Морзе**
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии
Председатель Комиссии ревизоров
(Координатор)

(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая

(Подпись) Людовик С.Л. **Юту**
Контролер и Генеральный ревизор
Объединенной Республики Танзания

30 июня 2014 года

Приложение

Положение дел с выполнением рекомендаций

Краткое изложение рекомендации (А/68/151)		Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утра-тила актуаль-ность	Отме-нена Комис-сией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
1	Комиссия рекомендует администрации разработать, распространить и осуществить в каждой из категорий рабочих процессов план, предусматривающий задействование выявленных выгод от использования обновленных и сводных данных системы ОПР, и в частности предусматривающий решение вопроса о том, как администрация намерена реализовать качественные и количественные выгоды, связанные с улучшением информации.	16	2012 год		X				Администрация планирует обучить «суперпользователей» аналитической работе с данными, однако такое обучение еще не проведено, и поэтому данный план не осуществлен. Комиссия также создала академию профессиональной подготовки «Умоджа».
2	Комиссия рекомендует администрации принять на вооружение последовательный подход к реализации выгод, включающий в себя следующие элементы: а) четко определенные категории количественных и качественных выгод; б) методы оценки выгод по их различным категориям; в) план реализации различных выгод; и d) процедуры отслеживания и подтверждения реализованных выгод.	19	2012 год		X				Администрация определила возможные категории качественных и количественных выгод и способы их измерения. Эти категории и способы пока не согласованы и не приняты на вооружение всеми координаторами процессов, и Комиссия не обнаружила никакого плана действий по отслеживанию и подтверждению реализованных выгод.
3	Комиссия рекомендует администрации продолжать усилия в целях внедрения концепции ответственности за процессы, включая установление согласованных процедур устранения разногласий между координаторами процессов и руководителями департаментов и отделов до и после реализации проекта ОПР.	21	2012 год					X	Комиссия отменила эту рекомендацию, поскольку теперь она является частью новой рекомендации, включенной в настоящий доклад (резюме, пункт 29(d)).

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)	Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность	Отменена Комиссией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
4 Комиссия рекомендует администрации разработать надежную методологию, позволяющую четко определить: а) текущее положение дел с выполнением производственных функций в каждом оперативном подразделении с точки зрения затрат времени, расходов и качества; б) показатели работы, достижение которых необходимо обеспечить после внедрения системы; с) подход к достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций; а также d) методы оценки выгод и представления соответствующей отчетности.	26	2012 год				X		Комиссия не обнаружила никаких подтверждений того, что эта методология уже разработана.
5 Комиссия рекомендует координаторам процессов, связанных с финансированием, использовать результаты экспериментального внедрения системы во ВСООНЛ для уточнения любых предположений относительно потенциальных количественных и качественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента или отдела.	32	2012 год					X	Данная рекомендация была отменена, а в настоящем докладе вынесена новая рекомендация (резюме, пункт 29(e)).
6 Комиссия рекомендует также остальным координаторам процессов применять этот подход при разработке планов реализации выгод на этапе экспериментального осуществления своих соответствующих рабочих процессов.	33	2012 год					X	Данная рекомендация была отменена, а в настоящем докладе вынесена новая рекомендация (резюме, пункт 29(e)).
7 Комиссия рекомендует Управлению людских ресурсов подтвердить, что обеспечение соответствующего уровня подготовки необходимого числа сотрудников будет финансироваться за счет существующих бюджетных средств, предназначенных для учебной подготовки.	44	2012 год			X			Управление людских ресурсов не смогло подтвердить, что существующие бюджетные средства, предназначенные для профессиональной подготовки, будут использоваться для финансирования подготовки требуемого числа сотрудников. Управление разработало пересмотренную стратегию содействия развитию карьеры и обучения, представленную Комитету по вопросам

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)		Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность	Отменена Комиссией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
8	Комиссия рекомендует администрации представить департаментам и отделам руководящие указания по вопросу о том, каким образом необходимо проводить количественную оценку соответствующих расходов по проекту ОПР, управлять ими и отслеживать их.	64	2012 год			X			управления и одобренную им в марте 2014 года. Как указывалось в разделе III настоящего доклада, никаких мер по выполнению этой рекомендации принято не было. Позиция администрации заключается в том, что «сбор этой информации требует дополнительных процессов, осуществляемых вручную, и усилий, которые, по мнению администрации, лучше было бы направить на обеспечение оперативной готовности и профессиональную подготовку».
9	Комиссия рекомендует группе по проекту подготовить всеобъемлющую коммерческую стратегию, преследующую следующие цели: а) оптимизацию вклада в осуществление проекта ОПР со стороны крупнейших поставщиков при обеспечении сбалансированного соотношения расходов и рисков, с одной стороны, и достигнутых результатов — с другой; а также б) установление параметров, согласно которым будут производиться все будущие закупки.	81	2012 год		X				Администрация не разработала всеобъемлющую коммерческую стратегию для «Умоджи». Вместе с тем она продемонстрировала признаки взвешенного коммерческого подхода к осуществлению оставшихся операций по закупкам.
10	Комиссия рекомендует также администрации рассмотреть вопрос о необходимости развития своих коммерческих навыков и способностей в том, что касается поддержки крупных проектов в более широком плане.	82	2012 год		X				Как указывалось в докладе Комиссии о ревизии Организации Объединенных Наций (A/69/5 (Vol. 1)), администрация предпринимает шаги по повышению качества профессиональной подготовки сотрудников, занимающихся закупочной деятельностью, по ряду направлений.
11	Комиссия рекомендует группе по проекту ОПР в срочном порядке завершить работу по подготовке: а) подробного и полностью интегрированного плана по осуществлению проекта; а также б) существенно улучшенных механизмов управления проектом в целях бес-	84	2012 год		X				Некоторые этапы осуществления, предусмотренные в плане проекта, объединены, однако в целом это не является критическим путем для выполнения всего требуемого объема работы. Определенный прогресс был достигнут в области контроля за расходами.

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)		Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утра-тила актуаль-ность	Отме-нена Комис-сией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
печения возможностей для более де-тального прогнозирования расходов, со-ставления графиков и контроля за рис-ками, включая разработку надлежащего сценария и планирование на случай чрезвычайных обстоятельств.									
12	Комиссия рекомендует администрации разработать и внедрить механизмы га-рантий, позволяющие руководящему комитету проверять проект с учетом различных факторов, которые могут по-влиять на текущие показатели работы и на осуществление проекта в будущем.	105	2012 год				X		Администрация не разработала системы независимых гарантий для проверки информации, представляемой лицами, осуществляющими проект (координато-рами процессов и группой по проекту). Как отмечалось в предыдущем докладе, группа по проекту организовала прове-дение коллегиальных обзоров и подго-товку технических гарантий силами компании, предоставляющей специали-зированные услуги в этой области.
13	В целях обеспечения принятия более обоснованных решений Комиссия реко-мендует группе по проекту представ-лять руководящему комитету обновлен-ную информацию с указанием степени неопределенности в отношении прогно-зов касательно расходов, затрат времени и показателей качества (например, на основе указания наиболее благоприят-ных, наименее благоприятных и самых вероятных сценариев).	112	2012 год				X		Комиссия отмечает повышение качества информации, представляемой руково-дящему комитету, однако указывает на отсутствие данных, подтверждающих, что Комитет регулярно запрашивает информацию о степени неопределенно-сти или диапазоне прогнозируемых оценок, в том числе применительно к наиболее благоприятным, наименее благоприятным и самым вероятным сценариям.
14	Комиссия рекомендует директору про-екта: а) рассмотреть выявленные Ко-миссией пробелы и на этой основе про-вести в консультации с координаторами процессов повторную оценку модели реализации выгод, связанных с систе-мой ОПР; б) согласовывать исходные данные с указанием подающихся опре-делению количественных параметров выгод, которые должны быть реализо-ваны каждым координатором процесса; с) определить размеры фактической фи-	19	2011 год					X	Комиссия считает эту рекомендацию отмененной, поскольку, как уже сооб-щалось, администрация выполнила ча-сти (а) и (б) этой рекомендации. Позд-нее была выполнена и часть (д). Части (с) и (е) считаются отмененными, поскольку Комиссия примет отдельное решение по этому аспекту реализации выгод (резюме, пункты 16, 19, 21 и 26).

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)	Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утра-тила актуальность	Отме-нена Комис-сией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
нансовой экономии; d) возложить на координаторов процессов ответственность за реализацию согласованных выгод и достижение экономии, а также за составление соответствующих планов; и e) сообщить Генеральной Ассамблее, какие преобразования в Организации предлагается осуществить для реализации ожидаемых ежегодных выгод от проекта.								
15 Комиссия рекомендует администрации проконсультироваться с Генеральной Ассамблеей относительно своих планов реализации выгод в целях обеспечения транспарентности процессов планирования и представления отчетности в деле реализации прогнозируемых выгод от внедрения системы ОПР, а также ясности в отношении того, потребуется ли для их получения произвести сокращение или перераспределение должностей.	21	2011 год		X				Эта рекомендация будет выполнена лишь после окончательной доработки подробных планов реализации выгод. В настоящее время администрация готовит эти планы и намерена представить обновленную информацию Генеральной Ассамблее в шестом докладе о достигнутом прогрессе.
16 Комиссия рекомендует также администрации: а) четко определить ответственных за выполнение всех задач по формулированию предложений относительно получения дополнительных выгод за счет изменения подхода к оказанию услуг; и б) опубликовать график работы над такими предложениями.	23	2011 год	X					Ответственность за будущую модель оказания услуг возложена на заместителя Генерального секретаря по вопросам управления.
17 Комиссия рекомендует администрации: а) четко определить, как она будет управлять преобразованиями и внедрять в Организации более эффективные и унифицированные методы работы; и б) разработать план оказания содействия персоналу в целях обеспечения наличия у него навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иных методов работы.	31	2011 год		X				Администрация добилась определенного прогресса, однако должна пересмотреть свой подход к профессиональной подготовке. Отмена этой рекомендации зависит от того, как руководители оперативных подразделений, работающие с Управлением людских ресурсов, группа по проекту и координаторы процессов будут использовать уроки, извлеченные из общего внедрения системы в базовой

Краткое изложение рекомендации (А/68/151)	Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация		Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность	Отмечена Комиссией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
18	Комиссия рекомендует также администрации разработать официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы ОНР.	32	2011 год			X			конфигурации, при оценке существующих потребностей в профессиональной подготовке и планировании способов обеспечения наличия у сотрудников возможностей для принятия и внедрения оптимизированных и стандартизированных методов работы в рамках всей Организации. Эта деятельность связана с вышеприведенной рекомендацией (А/68/151, пункт 44) и новыми рекомендациями, изложенными в пунктах 29(b), (c) и (d) резюме настоящего доклада.
19	Комиссия рекомендует администрации: а) подготовить подробный план проекта, в котором бюджетные расходы будут увязаны с основными этапами работы и ожидаемыми результатами; б) четко определить ответственность за исполнение каждого раздела бюджета и результаты, которых они должны добиться; в) создать механизмы для учета информации о расходах и ходе осуществления проекта, чтобы более эффективно отслеживать состояние работ по нему, усилить контроль за расходами и усовершенствовать процесс принятия решений в отношении будущих расходов.	52	2011 год			X			В настоящее время никакого официального подхода к непрерывному реформированию и совершенствованию в оперативных подразделениях не существует. Вместе с тем Комиссия отмечает, что полное внедрение подлинной системы постоянного совершенствования может занять несколько лет.
20	Комиссия рекомендует руководящему комитету оценить, достаточно ли в руководстве сотрудников, обладающих коммерческими навыками и навыками	57	2011 год	X					Группа по проекту не завершила свою работу, как ей ранее рекомендовалось, над увязкой бюджетов, основных этапов работы и ожидаемых результатов. Группа по проекту информировала Комиссию о том, что она по-прежнему не в состоянии четко соотносить расходы и бюджеты с ожидаемыми результатами и основными этапами работы, поскольку не может точно определить время, затрачиваемое сотрудниками на достижение конкретных результатов, и поэтому считает невозможным обеспечить увязку усилий, стоимости и результатов.
									Комиссия ознакомилась с информацией, свидетельствующей о том, что руководящий комитет рассмотрел этот вопрос.

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)	Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утра-тила актуаль-ность	Отме-нена Комис-сией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
управления контрактами, необходимыми для управления деятельностью по контрактам с множеством сторон, которые отвечают за осуществление различных взаимозависимых частей проекта.								
21 Комиссия рекомендует директору проекта и руководящему комитету: а) еще раз оценить реалистичность графика и бюджета проекта с учетом вероятности слишком оптимистичной оценки и последствий выявленных рисков и подготовить основательный прогноз в отношении расходов по проекту в текущих масштабах и сроков его завершения; а также б) при первой же возможности представить Генеральной Ассамблее выводы и предложения в связи с любым выявленным увеличением расходов и переносом сроков.	72	2011 год					X	Комиссия считает эту рекомендацию отмененной. Администрация представляла Генеральной Ассамблее пересмотренные график осуществления и бюджет проекта в своих четвертом и пятом докладах о достигнутом прогрессе, и Комиссия ожидает, что аналогичная обновленная информация будет представлена и в шестом докладе. Комиссия полагает, что существующий подход к составлению бюджета не предусматривает четких и достоверных оценок, позволяющих скорректировать чересчур оптимистичный прогноз или риск в рамках составления общего прогноза. Комиссия закрыла эту рекомендацию и продублировала ее ключевые элементы в настоящем докладе.
22 Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, что старшему руководству следует сформировать соответствующие механизмы контроля, с тем чтобы наглядно продемонстрировать Генеральной Ассамблее наличие гарантий в отношении заявленного графика выполнения проекта ОПР, а также объем фактических и предполагаемых расходов по проекту.	75	2011 год			X			Согласно существующему подходу к прогнозированию расходов эта рекомендация не может быть классифицирована как полностью выполненная.
23 Комиссия рекомендует председателю руководящего комитета и директору проекта: а) четко распределить ответственность за риски, связанные с проек-	80	2011			X			Комиссия отмечает дальнейший прогресс в повышении качества управления рисками в рамках проекта, но при этом обращает внимание на то, что количе-

Краткое изложение рекомендации (A/68/151)	Пункт	Финансовый период, в котором первоначально была вынесена рекомендация	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность	Отменена Комиссией	Замечания Комиссии о положении дел с выполнением рекомендации — июнь 2014 года
том, между теми, чьи полномочия позволяют принимать меры в связи с конкретным риском; b) оценить и документально зафиксировать вероятность возникновения каждого риска, включая масштабы возможных последствий; а также c) разработать процедуры регулярного отслеживания рисков и встроить их в постоянно действующие механизмы составления бюджета и обеспечения ресурсами.								ственная оценка этих рисков не производится и не учитывается при подготовке бюджета.
Итого (2012 год)			—	6	4	—	3	Три рекомендации, вынесенные в 2013 году (A/68/151, пункты 46, 60 и 101), не включены в таблицу, поскольку полностью или частично дублируют ранее вынесенные рекомендации.
Итого (2011 год)			2	5	1	—	2	В данное число не включены три рекомендации, выполненные в 2012 году.
Всего			2	11	5	—	5	
Доля от общего числа (в процентах)			9	48	22	—	22	