



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
24 July 2018
Russian
Original: English

Семьдесят третья сессия

Пункт 135 предварительной повестки дня*

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

Седьмой ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 24 июля 2018 года, препровождающее доклад Комиссии о ходе внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

* [A/73/150](#).



Содержание

	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	3
Седьмой ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций	4
Резюме	4
I. Справочная информация	12
А. Введение	12
В. Предыдущие замечания Комиссии	12
II. Управление и руководство	14
А. Управление проектом	14
В. Управление процессом реализации выгод	15
С. Совокупные расходы на реализацию проекта	22
III. Программные модули управления и вопросы обеспечения качества данных	26
А. Программные модули управления	26
В. Вопросы обеспечения качества данных	29
IV. Безопасность информационных технологий	31
А. Предоставление пользовательского доступа	31
В. Разделение обязанностей	37
С. Планирование мероприятий по обеспечению бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления	38
V. Развертывание системы «Умоджа»	41
А. Текущее положение и риски	41
В. Обновление программного обеспечения SAP	46
С. Представление аналитических отчетов о рабочих процессах	47
D. Учебная подготовка пользователей	49
Е. Решение проблем, с которыми сталкиваются пользователи	50
F. Управление преобразованиями и непрерывное усовершенствование	52
G. Ввод системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию	54
VI. Выражение признательности	55
Приложения	
I. Ход выполнения рекомендаций за период, закончившийся 31 декабря 2016 года	56
II. План работы по осуществлению проекта «Умоджа» на 2018 год	71

Препроводительное письмо

Письмо Председателя Комиссии ревизоров от 24 июля 2018 года на имя Председателя Генеральной Ассамблеи

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

(Подпись) Раджив Мехриши
Контролер и Генеральный ревизор Индии
Председатель Комиссии ревизоров
(Главный ревизор)

Седьмой ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Резюме

1. В июле 2006 года Генеральная Ассамблея в своей резолюции [60/283](#) одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций для замены устаревающих систем предыдущего поколения, таких как Комплексная система управленческой информации. Система «Умоджа» играет центральную роль в модернизации управления рабочими процессами в Организации Объединенных Наций. Этот сложный и дорогостоящий проект призван модернизировать широкий спектр рабочих процессов и систем, имеющих решающее значение для эффективного и результативного управления Организацией.

2. В декабре 2011 года в своей резолюции [66/246](#) Генеральная Ассамблея просила Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам обратиться к Комиссии ревизоров с просьбой проводить всестороннюю ревизию деятельности по осуществлению проекта «Умоджа» и ежегодно, начиная с основной части ее шестьдесят седьмой сессии, представлять Ассамблее доклад по этому вопросу.

3. В ряде докладов, изданных в период с 2012 года ([A/67/164](#), [A/68/151](#), [A/69/158](#), [A/70/158](#), [A/71/180](#) и [A/72/157](#)), Комиссия ревизоров представила информацию о прогрессе, достигнутом в осуществлении проекта «Умоджа». В соответствии с первоначальными сроками и бюджетом, утвержденными в 2008 году, систему «Умоджа» предусматривалось развернуть к концу 2012 года при общей стоимости 248,3 млн долл. США. Однако планы внедрения неоднократно и существенно пересматривались, и в настоящее время развертывание системы в полном функциональном объеме ожидается не ранее 2019 года. Нынешний утвержденный бюджет проекта на весь период до конца 2019 года составляет 528,22 млн долл. США, а общий объем расходов за период по 31 декабря 2017 года составляет 439,4 млн долл. США.

4. Система «Умоджа» внедряется поочередно в различных частях Организации («кластерах»), при этом развертывание ее функциональных элементов происходит в три этапа:

а) **базовая конфигурация системы «Умоджа».** Полное развертывание этого функционального элемента, включающего в основном процессы, связанные с финансами и закупками, было завершено во всех операциях по поддержанию мира в ноябре 2013 года, в специальных политических миссиях — в марте 2014 года и во всех остальных структурах Секретариата Организации Объединенных Наций двумя кластерами — в июне и ноябре 2015 года;

б) **дополнительный модуль 1 системы «Умоджа» (ДМ-1).** Развертывание этого функционального элемента, включающего в основном процессы начисления заработной платы и управления людскими ресурсами, в том числе оформление поездок, было завершено во всех структурах Секретариата и операциях по поддержанию мира двумя кластерами в июне и ноябре 2015 года. Поэтому в большинстве структур Секретариата, не относящихся к операциям по поддержанию мира, функциональные элементы базовой конфигурации и ДМ-1 системы

«Умоджа» были внедрены одновременно (интегрированная конфигурация системы «Умоджа»);

с) **дополнительный модуль 2 системы «Умоджа» (ДМ-2).** Этот функциональный элемент будет включать такие основные рабочие процессы, как составление бюджета, мобилизация средств и взаимодействие с партнерами-исполнителями, управление программами, управление цепью снабжения и организация конференций и мероприятий, и согласно текущему графику его намечено развернуть к концу 2018 года. Ожидается, что в результате развертывания ДМ-2 будут получены как количественные, так и качественные выгоды.

5. Настоящий доклад является седьмым проведенным Комиссией ежегодным обзором хода внедрения системы «Умоджа». Доклад в основном охватывает вопросы, касающиеся управления проектом, расчетов реализуемых выгод и совокупных расходов на осуществление проекта, прогресса в развертывании системы и ее передачи в широкую эксплуатацию. Доклад охватывает также вопросы, связанные с решением проблем, возникающих у пользователей, и с обработкой запросов на внесение изменений. Кроме того, в настоящем докладе излагаются результаты ревизии на предмет применения информационных технологий в системе «Умоджа», которые касаются предоставления доступа пользователям, контроля за разделением обязанностей, использования программных модулей управления в информационных технологиях и обеспечения качества данных.

Основные выводы

Управление проектом

6. Выразив удовлетворение по поводу того, что разработка системы «Умоджа» осуществляется при ведущей роли высшего руководящего звена — руководителя аппарата и заместителя Генерального секретаря по вопросам управления (ответственный за реализацию проекта и Председатель Руководящего комитета), Комиссия отметила, что в 2017 году Комитет по вопросам управления провел два заседания — в июне и декабре, а Руководящий комитет по проекту «Умоджа» проводил заседания регулярно в период с января по апрель, но впоследствии провел лишь два заседания — в августе и октябре 2017 года. Комиссия считает, что Комитету по вопросам управления и Руководящему комитету следует и впредь играть ведущую роль в руководстве внедрением системы «Умоджа».

Управление процессом реализации выгод

7. Комиссия отмечает, что одним из значительных изменений, вызванных внедрением системы «Умоджа», стало управление сквозным процессом. В связи с предстоящей стабилизацией ДМ-1 и развертыванием ДМ-2, вероятно, расширятся возможности для реализации качественных выгод в будущем.

8. Комиссия с признательностью отмечает усилия, приложенные кураторами процессов с целью определить рабочие процессы и заложить основу для получения того объема выгод, который реализуется из года в год. Комиссия пришла к выводу, что расчеты объема выгод, реализуемых в связи с сокращением должностей, являются обоснованными. Что касается расчетов объема сокращения не связанных с должностями расходов, касающихся цепи снабжения, которые были проведены по методологии «сверху вниз», а также расчетов выгод по линии информационных технологий, то Комиссия не смогла удостовериться в правильности таких расчетных количественных показателей в отсутствие документированного обоснования этих показателей. Комиссия была также проинформирована о том, что бюджеты операций по поддержанию мира еще не составлены и что, исходя из информации, имевшейся на момент проведения ревизии, большинство

миссий по поддержанию мира пока не определили выгоды от внедрения системы «Умоджа».

9. Комиссия отметила, что имеются возможности для совершенствования ведения документации и сохранения институциональной памяти применительно к общему процессу реализации выгод и что отсутствует последовательность в выделении ресурсов для мониторинга процесса реализации выгод. Комиссия отметила также, что отсутствует документально оформленный план, который способствовал бы тому, чтобы Секретариат вел четкий и транспарентный учет реализации качественных и количественных выгод от внедрения системы «Умоджа».

Совокупные расходы на реализацию проекта

10. В девятом очередном докладе Генерального секретаря о проекте всеобщего организационного планирования ресурсов (A/72/397) совокупные расходы на реализацию проекта составят, по оценкам, 1402 млн долл. США в течение его жизненного цикла (до 2030 года включительно). Совокупные расходы на реализацию проекта включают прямые расходы, косвенные расходы, расходы на учебную подготовку и эксплуатационные расходы.

11. Комиссия проверила расчеты косвенных расходов и считает, что вышеупомянутая сумма косвенных расходов за период до 2017 года включительно в целом соответствует смете ресурсов, использованных в ходе развертывания. Вместе с тем Комиссия считает, что существует вероятность постоянного внедрения усовершенствований в период после 2019 года, что может быть сопряжено с дополнительными косвенными расходами. Администрация проинформировала Комиссию о том, что она не включила смету таких дополнительных косвенных расходов в доклад в связи со сложностью проведения точной оценки.

12. Комиссия отметила, что администрация автоматизировала процесс определения расходов на учебную подготовку с учетом имеющихся подробных сведений о такой подготовке. Однако по причине отсутствия надежных данных об учебной подготовке за предыдущие периоды соответствующие расходы рассчитаны исходя из предположений. Комиссия отметила также, что смета эксплуатационных расходов на 2020 год и последующий период составлена исходя из суммы ежегодных расходов на техническое обслуживание, прогнозируемой в докладе Генерального секретаря о ходе осуществления стратегии в области информационно-коммуникационных технологий для Организации Объединенных Наций (A/72/755/Rev.1). Вместе с тем Комиссия считает, что эта смета может меняться с учетом вероятной необходимости приобретения новых лицензий на программное обеспечение в связи с расширением его использования с течением времени. Администрация проинформировала Комиссию о том, что не располагает основой для составления сметы таких расходов на данном этапе и решила провести общий обзор, с тем чтобы обеспечить наличие достаточного количества лицензий для всех новых функциональных элементов.

Программные модули управления

13. Исходя из результатов анализа данных системы «Умоджа», Комиссия отметила, что в период с 1 апреля 2017 года по 5 марта 2018 года 168 сотрудников брали отпуск по болезни без оправдательного документа продолжительностью более семи дней, которыми ограничивается обычный срок. Комиссия проанализировала последние отчеты в системе «Умоджа» о количестве дней отсутствия на рабочем месте сотрудников, базирующихся в Нью-Йорке, и отметила 147 случаев с отрицательными остатками дней по состоянию на 5 марта 2018 года в тех квотируемых отпусках, которые не должны иметь отрицательных остатков дней.

Администрация проинформировала Комиссию о том, что выверка данных, необходимая для устранения случаев, выявленных в результате ревизии, еще не проведена

Предоставление пользовательского доступа

14. По состоянию на 18 февраля 2018 года в системе «Умоджа» имелось 2996 разблокированных учетных записей пользователей, принадлежащих сотрудникам, которые прекратили службу в 2016 и 2017 годах, при этом у всех была указана дата истечения срока действия «31.12.9999». Из этих 2996 бывших сотрудников с действующими идентификаторами пользователей, 1105 входили в систему «Умоджа» после прекращения службы, 236 входили в систему «Умоджа» по истечении 90 дней после прекращения службы и 19 входили в систему «Умоджа» по прошествии более одного года после прекращения службы.

15. За 290 бывшими сотрудниками с действующими идентификаторами пользователей, помимо функции самообслуживания для сотрудников, закреплялись и другие функции (1344 различных функции в модулях, связанных с анализом данных о рабочих процессах, людскими ресурсами, финансовой отчетностью, управлением финансовыми средствами, техническими вопросами, деятельностью по принципу «получение — распределение», отбором поставщиков, обслуживанием клиентов или недвижимостью), при этом 139 из них входили в систему «Умоджа» после прекращения службы.

16. Для отключения доступа к системе «Умоджа» не существует каких-либо определенных централизованного процедур. Комиссия подчеркивает необходимость улучшения координации между Управлением людских ресурсов, Управлением информационно-коммуникационных технологий и отделом по проекту «Умоджа», с тем чтобы вопрос о сохранении доступа прекративших службу сотрудников мог рассматриваться в централизованном порядке на регулярной основе.

Регулирование доступа

17. Согласно соответствующей процедуре контроля^a, права доступа должны быть аннулированы в том случае, если вход в систему не осуществляется в течение более трех месяцев подряд. Комиссия отметила, что, хотя по состоянию на 18 февраля 2018 года вход в систему «Умоджа» не осуществлялся 469 пользователями в течение более 90 дней, их учетные записи в системе «Умоджа» и на общеорганизационном уровне продолжали действовать. Комиссия отметила также отсутствие ежегодных обзоров порядка регулирования доступа.

Разделение обязанностей

18. Отдел по проекту «Умоджа» после консультаций с кураторами процессов разработал подробное руководство по общеорганизационным функциям с указанием тех из них, которые в определенном сочетании, если будут закреплены за одним и тем же пользователем, могут привести к возникновению конфликтов в плане разделения обязанностей. Комиссия проанализировала практику закрепления общеорганизационных функций на предмет любых возможных конфликтов в плане разделения обязанностей, как это определено в руководстве по общеорганизационным функциям, и установила, что имеются 1146 пользователей с 3948 несовместимыми функциями.

Планирование мероприятий по обеспечению бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления

19. Комиссия отметила, что отработка действий была проведена с целью, в частности, подтвердить правильность процесса и процедур аварийного переключения/отказовозвращения для компонентов системы «Умоджа» и выявить любые пробелы, а также проверить готовность инфраструктуры послеаварийного восстановления системы «Умоджа» и обучить бригаду, готовящуюся к сценарию реальной аварии, которая была смоделирована 6 мая и 3 июня 2017 года. Оработка действий была направлена также на то, чтобы проверить, могут ли быть достигнуты целевой показатель по времени восстановления, составляющий 4 часа, целевой показатель по объему восстановления, составляющий 10 минут, и максимальная согласованная продолжительность простоя, составляющая восемь часов.

20. Комиссия отметила, что фактические сроки восстановления, полученные в ходе испытаний, составили 18 часов и 35 минут при отработке аварийного переключения и 7 часов и 15 минут при отработке отказовозвращения. Кроме того, было отмечено, что фактический показатель по объему восстановления составил 0 минут в ходе обоих испытаний. Таким образом, если целевой показатель по объему восстановления был достигнут в ходе отработки действий как по аварийному переключению, так и по отказовозвращению, то целевой показатель по времени восстановления не был достигнут ни в одном из этих случаев. Кроме того, в ходе отработки действий по аварийному переключению максимальная продолжительность простоя была нарушена, а в ходе отработки действий по отказовозвращению она была соблюдена. Комиссия отметила также, что в отчете об испытаниях приводится как перечень уроков, извлеченных в ходе отработки действий, так и практические меры и рекомендации по улучшению положения, которые будут включены в план послеаварийного восстановления системы «Умоджа».

Развертывание системы «Умоджа»

21. Мероприятия по развертыванию ДМ-1 в кластере 5 включали внедрение системы «Умоджа» для национальных сотрудников и набираемого в индивидуальном порядке негражданского персонала в специальных политических и миротворческих миссиях в ноябре 2016 года. Кроме того, этапы 1, 2 и 3, связанные с введением в действие пакета вознаграждения, разработанного Комиссией по международной гражданской службе (КМГС), были осуществлены соответственно в ноябре 2016 года, в январе 2017 года и в январе 2018 года, а модуль финансовых ведомостей для тома I в отношении Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП), Программы Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат), Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП ООН), международных трибуналов и Центра по международной торговле (ЦМТ) и этап 1 проекта по управлению цепью снабжения были реализованы к сентябрю 2017 года. Комиссия была проинформирована кураторами процессов о том, что они в целом удовлетворены развернутыми функциональными элементами. Комиссия отметила, что сроки внедрения некоторых модулей ДМ-2 могут быть перенесены на 2019 год, что, по мнению администрации, объясняется необходимостью смягчения сопутствующих рисков.

Анализ данных о рабочих процессах

22. Комиссия отметила, что средняя частотность использования имеющихся докладов об анализе данных о рабочих процессах характеризовалась тенденцией к снижению в последние месяцы 2017 года. Эта тенденция контрастирует с растущим числом пользователей в системе «Умоджа» и добавлением новых функциональных элементов в 2017 году. В целях урегулирования проблем, связанных с аналитикой рабочих процессов, группа по анализу данных о рабочих процессах в рамках проекта «Умоджа» подготовила подробный план осуществления в июле 2017 года, включающий оценку потребностей в ресурсах. Комиссия отметила, что работа по пополнению семантических уровней^b в модулях, касающихся главной бухгалтерской книги, дебиторской задолженности, начисления заработной платы, недвижимости и цепи снабжения, которая должна была начаться в 2017 году, до сих пор не начата.

Управление преобразованиями

23. По результатам проведенного Комиссией анализа базы данных о запросах на внесение изменений было обнаружено, что в настоящее время на рассмотрении находится 235 запросов на внесение изменений от пользователей рабочих процессов, при этом 41 запрос (17 процентов) ожидает рассмотрения уже более года. Комиссия отметила необходимость в определении приоритетности запросов на внесение изменений с учетом их возможных последствий.

24. Комиссия была проинформирована о том, что группа по проекту «Умоджа» планирует внедрить в будущем модуль обработки запросов на внесение изменений (ChaRM). Комиссия считает, что применение комплексного мониторинга на базе SAP в рамках ChaRM позволит более эффективно контролировать обработку запросов на внесение изменений.

Ввод системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию

25. Комиссия считает, что при подготовке плана ввода системы в широкую эксплуатацию важно учитывать различные факторы, такие как текущая программа реформирования, сроки развертывания ДМ-2 и широкие возможности для непрерывного совершенствования функциональных элементов системы «Умоджа». Для стабилизации системы «Умоджа» в период после полного развертывания всех функциональных элементов может потребоваться некоторое время. Кроме того, вполне вероятно, что совершенствование функциональных возможностей в рамках программы непрерывного совершенствования продолжится после предусмотренного мандатом периода осуществления проекта.

Рекомендации

26. Рекомендации Комиссии изложены в тексте доклада. Ниже приводятся основные рекомендации:

а) администрации следует разработать план реализации выгод от внедрения системы «Умоджа» с упором на улучшения, которые обусловлены рабочими процессами, заложенными в систему «Умоджа», и на мониторинг этих процессов для извлечения дополнительных выгод. Следует вести необходимую документацию, подтверждающую расчеты количественных показателей реализации выгод;

b) администрации следует определить координационный отдел/подразделение в качестве основного куратора процесса реализации выгод, отвечающего за:

- i) мониторинг процесса реализации выгод;
- ii) привлечение заинтересованных сторон в различных подразделениях и отделах;
- iii) непрерывный мониторинг;

c) администрация должна следить за точностью вводимых в действие корректировочных мер с целью обеспечить, чтобы система «Умоджа» не допускала возможности превышения ограниченного количества дней отпуска по болезни без оправдательного документа, которое сотрудник может взять в течение года;

d) администрации следует проанализировать отрицательные остатки дней, выявленные Комиссией по каждому виду квотируемых отпусков, и исправить модуль системы «Умоджа», предназначенный для управления людскими ресурсами, направив соответствующие запросы о внесении изменений;

e) администрации следует обеспечить, чтобы должным образом задокументированные обзоры практики предоставления пользовательского доступа в обязательном порядке проводились сотрудниками связи по вопросам безопасности с такой периодичностью, которая будет определена кураторами процессов системы «Умоджа»;

f) администрации следует принять меры к тому, чтобы обеспечить незамедлительное прекращение практики сохранения доступа к системе «Умоджа» для всех прекративших службу или вышедших на пенсию сотрудников, за исключением случаев, когда это связано с необходимостью доступа к модулю самообслуживания;

g) следует как можно скорее реализовать все практические меры, перечисленные в отчете об отработке действий по послеаварийному восстановлению, и повторить отработку действий по обновленному плану послеаварийного восстановления после перевода аппаратных средств на другую платформу в целях обеспечения готовности к послеаварийному восстановлению системы «Умоджа»;

h) следует уделять приоритетное внимание работе, связанной с пополнением семантических уровней различных модулей, наряду с мероприятиями по внедрению ДМ-2 и завершить ее в оперативном порядке;

i) Совету по контролю за изменениями следует в разумные сроки рассматривать запросы на внесение изменений, ожидающие рассмотрения уже более года;

j) в плане перехода к вводу системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию необходимо продолжать учитывать возможные последствия реформ Генерального секретаря, сроки развертывания ДМ-2 и требования в отношении непрерывного совершенствования различных модулей.

Контроль за выполнением ранее вынесенных рекомендаций

27. Из 22 рекомендаций, действовавших по состоянию на 31 декабря 2016 года, 12 (54 процента) полностью выполнены, 7 (32 процента) находятся в процессе выполнения и 3 рекомендации (14 процентов) утратили свою актуальность. Более подробные замечания по рекомендациям с подробным изложением мер, принятых администрацией, приводятся в приложении I.

^a Внутренний документ Секретариата под названием «Техническая процедура контроля доступа для систем ИКТ Секретариата Организации Объединенных Наций» (SEC.02.PROC).

^b Семантический уровень представляет собой платформу для представления общеорганизационных данных в контексте рабочих процессов, позволяющую конечным пользователям автономно получать данные, используя общую терминологию рабочих процессов: комплексные данные распределяются по привычным для рабочих процессов терминам, таким как продукт, клиент или доход, в целях составления единой сводной картины о данных в рамках всей Организации.

I. Справочная информация

A. Введение

1. «Умоджа» — это система общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций, цель которой состоит в модернизации широкого спектра рабочих процессов, охватывающих административные и вспомогательные функции и системы, имеющие ключевое значение для эффективного и результативного функционирования Организации. Система общеорганизационного планирования ресурсов является комплексной компьютеризированной системой, которая используется для управления внутренними и внешними ресурсами, в том числе материальными активами и финансовыми и людскими ресурсами. Она представляет собой архитектуру программного обеспечения, разработанную с целью содействовать обмену информацией между всеми функциональными подразделениями внутри Организации и управлять процессом взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами. Системы общеорганизационного планирования ресурсов, построенные на использовании централизованной базы данных, позволяют объединить все рабочие операции в рамках системной среды, которая носит единообразный и общеорганизационный характер. Проект «Умоджа» требует от Организации Объединенных Наций значительных капиталовложений. Система «Умоджа» была разработана в качестве единого глобального решения для Секретариата с целью обеспечить наличие в режиме реального времени данных о всех поддерживаемых ею административных операциях, независимо от того, где они осуществляются в мире.

2. В своей резолюции [72/262](#) Генеральная Ассамблея постановила, что общая сумма расходов по проекту «Умоджа» к 31 декабря 2018 года не должна превышать 516,7 млн долл. США. Генеральная Ассамблея утвердила также потребности в ресурсах на осуществление проекта на период до 31 декабря 2019 года в объеме 62,06 млн долл. США, в результате чего общий объем бюджета на этот период возрос до 528,22 млн долл. США. Комиссия отметила, что за период до 31 декабря 2017 года расходы составили 439,4 млн долл. США.

B. Предыдущие замечания Комиссии

3. В своей резолюции [66/246](#) Генеральная Ассамблея просила Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам обратиться к Комиссии ревизоров с просьбой проводить всестороннюю ревизию деятельности по осуществлению проекта «Умоджа» и ежегодно, начиная с основной части ее шестьдесят седьмой сессии, представлять Ассамблее доклад по этому вопросу. В этой связи Комиссия представила на сегодняшний день шесть докладов о ходе работы, которые кратко излагаются ниже.

4. В своем первом докладе ([A/67/164](#)) Комиссия отметила, что она не может удостовериться в том, что этот проект будет осуществлен в установленные сроки, в пределах предусмотренных расходов и в соответствии с техническими требованиями. Она отметила также, что многих из возникших проблем можно было бы избежать, и указала на слабости в управлении и руководстве проектом, а также на более общие и глубокие недостатки в осуществляемом Организацией Объединенных Наций управлении и руководстве деятельностью по преобразованию рабочих процессов.

5. В своем втором докладе ([A/68/151](#)) Комиссия отметила, что проект был поставлен на более реалистичную основу. Однако с учетом выявленных сложных

задач и сохраняющихся трудностей, связанных с устранением негативных последствий осуществления этого проекта в прошлом и отказом от соответствующих решений, для преодоления которых потребуется некоторое время, Комиссия заявила, что она все еще не в состоянии удостовериться в том, что этот проект будет полностью внедрен в ожидаемые сроки и в рамках установленной сметы расходов, а также что благодаря его внедрению будут обеспечены прогнозируемые количественные и качественные выгоды, представляющие собой оптимальную отдачу от инвестиций.

6. В своем третьем докладе (A/69/158) Комиссия отметила, что первые результаты общего внедрения системы «Умоджа» в базовой конфигурации продемонстрировали необходимость повышения эффективности осуществления будущих преобразований. Комиссия отметила также, что решение этих проблем потребует от всех подразделений Организации согласованных усилий и, следовательно, Организации следует разработать достижимый, полностью обеспеченный финансовыми ресурсами и гарантированный независимыми сторонами план внедрения системы, который учитывал бы разнообразие и сложность Организации Объединенных Наций.

7. В своем четвертом докладе (A/70/158) Комиссия отметила, что для выполнения жесткого графика внедрения системы в кластерах 3 и 4 некоторые ключевые проектные мероприятия, такие как плановые тестирования и операции по преобразованию данных, были урезаны. Комиссия отметила также, что недостатки в подготовке персонала к изменениям, которые несет с собой система «Умоджа», и недочеты в процедурах послепусковой поддержки создают дополнительные риски для стратегии внедрения системы, а администрация не подготовила надлежащих планов на случай чрезвычайных обстоятельств для смягчения этих известных рисков. Комиссия отметила далее, что на предыдущих этапах внедрения системы «Умоджа» возникали серьезные трудности, вызванные недостаточной организационной готовностью, и что велика опасность возникновения аналогичных проблем в 2015 году.

8. В своем пятом докладе (A/71/180) Комиссия, признав, что при внедрении крупных систем общеорганизационного планирования ресурсов нередко возникают проблемы, пришла к выводу, что решение уделить первоочередное внимание соблюдению графика развертывания, а не необходимости обеспечения организационной готовности привело к увеличению масштабов возникших проблем. Комиссия отметила необходимость продемонстрировать наличие возможности контролировать рост стоимости проекта и реализовать обещанные финансовые выгоды и выгоды в плане обслуживания, с тем чтобы представить состоятельное технико-экономическое обоснование проекта, служащее достаточным основанием для вложения дополнительных средств государствами-членами.

9. В своем шестом докладе (A/72/157) Комиссия подчеркнула, что необходимо провести оценку совокупных расходов на реализацию проекта «Умоджа», включая как прямые, так и косвенные затраты, и при этом предпринять шаги для учета понесенных расходов на учебную подготовку с точки зрения затрат рабочего времени сотрудников и расходов на поездки. Комиссия отметила необходимость уточнения расчета реализуемых выгод в рамках пересмотра первоначального технико-экономического обоснования на предмет сохранения им своей актуальности и применимости. Комиссия отметила также, что внедрение интегрированной конфигурации системы «Умоджа» в 400 местах службы по всему миру, в которых работает более 40 000 сотрудников, является большим достижением, особенно с учетом сложности проекта и трудного начала его осуществления.

10. Настоящий доклад охватывает вопросы, касающиеся управления проектом, расчетов реализуемых выгод и совокупных расходов на осуществление проекта, прогресса в развертывании системы и передачи этого приложения в широкую эксплуатацию. Доклад охватывает также вопросы, связанные с решением проблем, возникающих у пользователей, и с обработкой запросов на внесение изменений. Кроме того, в нем излагаются результаты ревизии на предмет применения информационных технологий в системе «Умоджа», которые охватывают вопросы предоставления доступа пользователям, контроля за разделением обязанностей, использования программных модулей управления в информационных технологиях и обеспечения качества данных. Он подготовлен на основе ревизорских проверок, проведенных в период с 29 января по 16 марта 2018 года. В настоящем докладе содержатся выводы, которые, по мнению Комиссии, должны быть доведены до сведения Генеральной Ассамблеи.

II. Управление и руководство

A. Управление проектом

11. В девятом очередном докладе Генерального секретаря о проекте общеорганизационного планирования ресурсов (A/72/397) говорилось о том, что в рамках проекта «Умоджа» по-прежнему используются преимущества укрепленной структуры управления и Генеральный секретарь остается активным сторонником проекта. Кроме того, было отмечено, что Комитет по вопросам управления под председательством руководителя аппарата периодически проводит обзор хода осуществления проекта и дает директивные указания по стратегическим вопросам. Также было отмечено, что Руководящий комитет по проекту «Умоджа» под председательством заместителя Генерального секретаря по вопросам управления проводит ежемесячные заседания в целях осуществления надзора за стратегическим и оперативным управлением проектом.

12. Комиссия отметила, что в 2017 году Комитет по вопросам управления провел два заседания — в июне и декабре 2017 года, а Руководящий комитет по проекту «Умоджа» проводил заседания регулярно в период с января по апрель, но впоследствии провел лишь два заседания — в августе и октябре 2017 года.

13. Комиссия отметила, что внедрение ДМ-2 происходит в контексте предложений Генерального секретаря по реформе системы управления, что, по мнению администрации, усугубляет риски, связанные с обеспечением своевременного развертывания, поскольку предложения по реформе влияют на осуществление проектов по внедрению ДМ-2 в силу того, что от группы по проекту «Умоджа» требуются дополнительные усилия и, что еще более важно, в рамках рабочих процессов сокращаются возможности для содействия развертыванию ДМ-2 вследствие конкурентного спроса на квалифицированные кадры. Кроме того, параллельно осуществляется ряд запланированных внедрений, затрагивающих одних и тех же кураторов рабочих процессов. Как отмечается в вышеупомянутом докладе, для обеспечения своевременного осуществления проекта в таких условиях руководителям оперативных подразделений необходимо в нем активно участвовать, а старшие руководители должны быть готовы к пересмотру применяемых ими практики и процедур в целях повышения эффективности работы Организации. В столь сложной обстановке важнейшую роль будут по-прежнему играть руководящие органы, такие как Комитет по вопросам управления и Руководящий комитет.

14. Администрация заявила, что Генеральный секретарь, руководитель аппарата (Председатель Комитета по вопросам управления) и ответственный за реализацию проекта (Председатель Руководящего комитета) весьма активно выступали в поддержку системы «Умоджа», оказывая проекту всяческое содействие. Кроме того, руководители оперативных подразделений, как это предусмотрено в их договорах с Генеральным секретарем, обязаны, по мере необходимости, содействовать осуществлению проекта «Умоджа», и все заинтересованные стороны, как правило, такую поддержку оказывали.

15. Комиссия отметила также, что руководители проекта предприняли усилия к тому, чтобы получить от кураторов рабочих процессов заверения в обеспечении оперативной готовности, и обратили повышенное внимание на техническую подготовку в области SAP по различным направлениям, которая будет иметь решающее значение для передачи знаний от консультантов сотрудникам по проектам.

16. С удовлетворением отмечая, что разработка системы «Умоджа» осуществляется при ведущей роли высшего руководящего звена, Комиссия считает, что Комитету по вопросам управления и Руководящему комитету следует и впредь играть ведущую роль в руководстве внедрением системы «Умоджа».

В. Управление процессом реализации выгод

Справочная информация

17. В своей резолюции [71/272](#) Генеральная Ассамблея отметила, что проект внедрения системы «Умоджа» представляет собой одну из самых крупных и самых затратных инициатив по преобразованию рабочих процессов, осуществляемых Организацией. Ассамблея просила Генерального секретаря представить ей в ходе основной части ее семьдесят второй сессии обновленное технико-экономическое обоснование для проекта внедрения системы «Умоджа», включая анализ прямых и косвенных затрат и выгод, принимая во внимание все соответствующие рекомендации Комиссии ревизоров и ККАБВ.

18. Ассамблея отметила также, что достигнут недостаточный прогресс в разработке плана реализации выгод, и просила Генерального секретаря ускорить разработку такого плана, в полной мере принимая во внимание все соответствующие рекомендации Комиссии ревизоров, и включить информацию по этому вопросу в следующий доклад о ходе осуществления проекта. Ассамблея просила также Генерального секретаря при разработке реалистичных планов реализации выгод структурами, ответственными за осуществление, использовать общую методологию и подробно определить качественные и количественные выгоды и представить Генеральной Ассамблее доклад по этому вопросу на основной части ее семьдесят второй сессии.

19. В своем соответствующем докладе ([A/72/7/Add.31](#)) ККАБВ заявил, что необходимо вести четкий и транспарентный учет реализации качественных и количественных выгод от внедрения системы «Умоджа», включая влияние этой системы на потребности в кадрах и ресурсах в отдельно взятых управлениях и департаментах. ККАБВ пришел к мнению, что сохраняющееся отсутствие прогресса в разработке планов реализации выгод привело к отсутствию ясности в отношении выгод от внедрения системы «Умоджа», указанных в предлагаемых бюджетах, а также у исполняющих структур, ответственных за реализацию выгод от внедрения этой системы. ККАБВ заявил о своем намерении просить Ко-

миссию ревизоров провести подробную проверку в целях подтверждения информации о поддающихся количественной оценке выгодах, связанных с внедрением системы «Умоджа».

20. В своей резолюции [72/262](#) Генеральная Ассамблея отметила, что не достигнут достаточный прогресс в разработке плана реализации выгод, и подчеркнула необходимость вести четкий и транспарентный учет реализации качественных и количественных выгод от внедрения системы «Умоджа». Ассамблея выразила сожаление по поводу того, что Секретариат не смог представить достаточной информации, содержащей количественную оценку эффективности и выгод, связанных с системой «Умоджа», и просила ККАБВ обратиться к Комиссии с просьбой провести детальную проверку в целях подтверждения данных о поддающихся количественной оценке выгодах, связанных с внедрением системы «Умоджа», и представить информацию об этом в ее седьмом ежегодном докладе о ходе внедрения системы.

Качественные выгоды

21. В девятом очередном докладе Генерального секретаря ([A/72/397](#)) вопросы качественного совершенствования были разбиты по функциональным компонентам. Комиссия отмечает, что одним из значительных изменений, вызванных внедрением системы «Умоджа», стало управление сквозным процессом.

22. Комиссия с удовлетворением отмечает, что в связи со стабилизацией ДМ-1 и развертыванием ДМ-2, вероятно, расширятся возможности для реализации качественных выгод в будущем.

Прогресс, достигнутый Секретариатом в проведении оценки количественных выгод

23. В своем первом ежегодном очередном докладе ([A/64/380](#)) Генеральный секретарь представил ранжированную оценку количественных выгод, которые может обеспечить система «Умоджа» в пяти основных областях (людские ресурсы, финансы, централизованное вспомогательное обслуживание, цепь снабжения/закупочная деятельность/логистика, а также технологии и управление данными) благодаря совершенствованию рабочих процессов, повышению качества и доступности информации, сокращению ручной работы и повышению квалификации персонала. Генеральный секретарь в общих чертах изложил методологию «сверху вниз», применяемую для оценки выгод, которые могут быть реализованы, и выделил нескольких ключевых факторов, наличие и сохранение которых должно способствовать достижению успешных результатов; эти оценки основывались на ориентировочных расчетах, которые должны были быть подтверждены с течением времени, и на неполных исходных данных из-за недостатков существующих информационных систем и значительных различий в оперативных моделях, применявшихся в то время в различных подразделениях Секретариата.

24. Несмотря на то, что в течение прошедшего периода в этом отношении был достигнут незначительный прогресс, в июле 2016 года Контролер предложил всем кураторам процессов (руководителям Департамента по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению, Управления централизованного вспомогательного обслуживания, Управления людских ресурсов, Управления по планированию программ, бюджету и счетам, Департамента полевой поддержки/Отдела материально-технического обеспечения) высказать свои замечания по следующим компонентам триединой стратегии: а) качественные выгоды, б) расчет долгосрочной отдачи от инвестиций и с) количественные вы-

годы, которые должны опираться на основные процессы, затрагиваемые системой «Умоджа», по каждому направлению, охватываемому основными процессами. Это стало первым шагом на пути к принятию подхода «снизу вверх» в отношении реализации выгод.

25. В восьмом очередном докладе Генерального секретаря (A/71/390) с учетом опыта, накопленного после внедрения базовой конфигурации и ДМ-1, и как это было рекомендовано Комиссией ревизоров в ее предыдущих докладах (A/70/158 и A/71/180), целевые показатели в отношении реализации выгод были пересмотрены по принципу «снизу вверх», которого придерживались кураторы процессов в своих соответствующих областях. В зависимости от обстоятельств количественная оценка основывалась на различных критериях, соответствующих каждому направлению рабочих процессов, и целевые показатели распределялись по оперативным подразделениям.

26. В девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) были представлены обновленные данные о выгодах, которые приводятся в таблице 1.

Таблица 1

Количественные выгоды от внедрения системы «Умоджа»

(В млн долл. США)

<i>Регулярный бюджет</i>	<i>Сумма</i>	<i>Операции по поддержанию мира</i>	<i>Сумма</i>
2014–2015 годы	2,3	2013–2016 годы ^a	21,9
2016–2017 годы	47,7	2016/17	18,5
		2017/18	4,7 ^b
2018–2019 годы	27,8 ^c	2018/19	33,0
		2019/20	9,6
2020–2021 годы	7,2	2020/21	26,4
Всего	85,0	Всего	114,1
Выгоды в годовом исчислении	42,5		114,1
Максимальные периодические выгоды в годовом исчислении, которые должны быть реализованы к 2021 году			156,6
Совокупные выгоды, которые должны быть реализованы к 2021 году^d			671,2

Источник: A/72/397, таблица 3.

^a Включает периоды 2013/14, 2014/15 и 2015/16 годов и отражает повышение эффективности работы миссий по поддержанию мира на сумму в размере 20,2 млн долл. США благодаря использованию системы «Умоджа» в качестве платформы для рационализации рабочих процессов.

^b На момент опубликования предлагаемого бюджета отдельных миротворческих компонентов на 2017/18 год общий объем выгод оценивался в размере 4,7 млн долл. США. Обновленные данные будут представлены в десятом очередном докладе.

^c При осуществлении процесса составления бюджета, в рамках которого департаменты и управления учли в бюджете прогнозируемое повышение эффективности, в предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2018–2019 годов было предусмотрено сокращение расходов на общую сумму в размере 64,3 млн долл. США, включая прочую экономию, которую позволяет получить система «Умоджа» (хотя и не только она).

^d Для исчисления совокупных выгод периодические выгоды, полученные с 2013 года, агрегировались на двухгодичной основе применительно к регулярному бюджету и на ежегодной основе — применительно к операциям по поддержанию мира.

27. Комиссия провела консультации с кураторами процессов, для того чтобы получить представление об общей основе, которая использовалась при расчетах поддающихся количественной оценке выгод, представленных в девятом очередном докладе (A/72/397). Она была проинформирована о том, что количественные выгоды применительно к регулярным бюджетам и бюджетам операций по поддержанию мира разных лет, указанные в девятом очередном докладе, были разбиты по пяти компонентам: ресурсы, финансы, централизованное вспомогательное обслуживание (поездки и закупки), управление цепью снабжения, а также информационные технологии и управление данными.

28. Показатели реализации выгод (относящиеся к будущим периодам) применительно к регулярному бюджету и бюджетам операций по поддержанию мира в разбивке по компонентам приводятся в таблицах 2 и 3.

Таблица 2

Показатели реализации выгод применительно к регулярному бюджету в разбивке по компонентам

(В млн долл. США)

Бюджетный период	Централизованное вспомогательное обслуживание	Финансы	Людские ресурсы	Управление цепью снабжения	ИКТ	Прочее/разное	Всего
2014–2015 годы	–	2,3	–	–	–	–	2,3
2016–2017 годы	11,9	2,5	3,5	–	6,1	23,7 ^a	47,7
2018–2019 годы	8,0	2,4	8,7	1,5	7,2	–	27,8
2020–2021 годы	–	1,3	–	5,9	–	–	7,2
Итого, регулярный бюджет	19,9	8,5	12,2	7,4	13,3	23,7	85,0
Выгоды в годовом исчислении в размере 42,5 млн долл. США до 2021 года							

Источник: Данные, представленные кураторами процессов.

^a Данные рассчитаны по методологии «сверху вниз» на основе консультаций по бюджету.

Таблица 3

Показатели реализации выгод применительно к бюджету операций по поддержанию мира в разбивке по компонентам

(В млн долл. США)

Финансовый год	Централизованное вспомогательное обслуживание	Финансы	Людские ресурсы	Управление цепью снабжения	ИКТ	Всего
2013/14	0,2	1,5	–	–	–	1,7
2014/15	0,3	3,5	4,2	0,2	–	8,2
2015/16	0,1	5,8	5,5	–	0,5	11,9
2016/17	0,1	0,7	16,4	0,7	0,6	18,5
2017/18	0,2	2,1	1,3	0,7	0,4	4,7
2018/19	22,3	0,8	0,7	–	9,2	33,0

Финансовый год	Централизованное вспомогательное обслуживание	Финансы	Людские ресурсы	Управление цепью снаб- жения	ИКТ	Всего
2019/20	—	0,8	—	8,8	—	9,6
2020/21	—	—	—	26,4	—	26,4
Итого, бюджет опера- ций по поддержанию мира	23,2	15,2	28,1	36,8	10,7	114,0^a

Источник: Данные, представленные кураторами процессов.

^a Незначительное отклонение от указанной в девятом очередном докладе суммы в размере 114,1 млн долл. США объясняется ее округлением.

29. В целях подтверждения данных о поддающихся количественной оценке выгодах, связанных с внедрением системы «Умоджа», и разбивки по компонентам Комиссия запросила информацию и документацию у всех назначенных кураторов процессов системы «Умоджа» (руководителей Управления централизованного вспомогательного обслуживания, Управления информационно-коммуникационных технологий, Управления людских ресурсов, Управления по планированию программ, бюджету и счетам, Департамента по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению и Департамента полевой поддержки/Отдела материально-технического обеспечения), которые отвечают за заявление о реализации выгод, связанных с курируемыми ими процессами.

Определение рабочих процессов для реализации выгод

30. Комиссия отметила, что кураторы процессов, связанных с финансами, людскими ресурсами, ИКТ и централизованным вспомогательным обслуживанием, определили процессы, которые способствуют реализации количественных выгод в результате внедрения системы «Умоджа». Эти процессы способствуют сокращению расходов, связанных и не связанных с должностями. Экономия средств, накопленная в результате реализации выгод, не связанных с должностями, например благодаря эффективной обработке требований сотрудников, определялась в пересчете на «эквивалент полной занятости» и в денежном выражении с учетом нормативных расходов на ресурсы. Комиссия отметила, что Управление по планированию программ, бюджету и счетам провело работу по координации и консультации с другими кураторами процессов системы «Умоджа» и что окончательные данные о выгодах были рассчитаны с учетом полученных от кураторов процессов откликов. Комиссия с признательностью отмечает усилия, приложенные кураторами процессов для определения рабочих процессов и создания основы для получения того объема выгод, который реализуется из года в год.

31. В ходе ревизии были подвергнуты анализу и признаны обоснованными расчеты объема выгод, реализуемых в связи с сокращением должностей. Однако, по мнению Комиссии, в отношении выгод, не связанных с должностями, затруднительно сделать вывод об обоснованности расчетных количественных показателей в следующих двух случаях:

а) в сфере, связанной с цепью снабжения, показатели выгод должны, как предполагалось, реализовываться за счет повышения эффективности планирования и управления запасами и улучшения возможностей планирования спроса/предложения, чему будет способствовать второй этап развертывания ДМ-2 с функцией управления цепью снабжения. Комиссия была проинформирована о том, что поскольку механизм реализации второго этапа развертывания

ДМ-2 с функцией управления цепью снабжения на тот момент, когда в 2017 году рассчитывались показатели выгод, не был окончательно определен, Департамент полевой поддержки решил исходить из того, что общий объем выгод составит 44,2 млн долл. США, т.е. из верхнего допустимого предела в диапазоне выгод, установленном в 2010 году для технико-экономического обоснования проекта «Умоджа», без приведения какой-либо дополнительной документации или оснований для применения этой величины, рассчитанной по методологии «сверху вниз»;

б) в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) в отношении количественных выгод применительно к бюджету операций по поддержанию мира на 2018/19 год приводилась сумма в размере 33 млн долл. США. Однако совокупный показатель выгод по всем компонентам применительно к бюджету операций по поддержанию мира на 2018/19 год составил не 33 млн долл. США, а лишь 23,56 млн долл. США. Администрация проинформировала Комиссию о том, что дополнительная сумма в размере 9,2 млн долл. США приходится на долю выгод по линии информационных технологий, исходя из предположения, что выгоды, связанные с выводом из эксплуатации приложений, будут реализованы в основном в 2018/19 году. Однако Комиссия не смогла найти документированного обоснования этой суммы в размере 9,2 млн долл. США по линии информационных технологий применительно к бюджету операций по поддержанию мира на 2018/19 год.

32. Комиссия была проинформирована о том, что на момент, когда предлагаемые бюджеты операций по поддержанию мира на 2018/19 финансовый год (по состоянию на март 2018 года) находились в процессе обработки, в большинстве миссий выгоды от внедрения системы «Умоджа» не были определены. В этой связи Комиссия обеспокоена тем, что имеется мало оснований доверять показателям выгод, реализуемых миссиями по поддержанию мира от внедрения системы «Умоджа» в 2018/19 году.

Аспект, связанный с документированием показателей реализации выгод

33. В целях подтверждения правильности заявленной суммы реализации выгод Комиссия проверила различные данные за разные бюджетные периоды и провела корреляцию соответствующих цифр с теми, что содержатся в файлах в формате электронных таблиц, которые ведет Секретариат для производства подробных расчетов. Комиссия отметила, что имеются широкие возможности для совершенствования ведения документации и сохранения институциональной памяти применительно к общему процессу реализации выгод. Многие ориентировочные расчеты в отношении различных процессов были включены в электронную таблицу без указания надлежащей подтверждающей документации, что создает трудности для проверки количественных показателей. Комиссия считает, что важно четко документировать ориентировочные расчеты, лежащие в основе определения объема реализуемых выгод, поскольку их, возможно, в будущем придется пересматривать, с тем чтобы подтвердить или не подтвердить их обоснованность на момент обновления данных о количественных выгодах, когда после внедрения ДМ-2 большее количество процессов будет соответствовать требованиям, необходимым для реализации выгод. Поскольку эти цифры доведены до сведения государств-членов и будут, по всей вероятности, служить основой для определения целевых показателей в плане последствий для бюджета, проблему отсутствия необходимой документации и институциональной памяти применительно к процессу расчетов необходимо решать в первоочередном порядке.

Целевые ресурсы для управления процессом реализации выгод

34. Комиссия отметила также отсутствие последовательности в выделении ресурсов для мониторинга процесса реализации выгод. Координационная работа по агрегированию количественных выгод, данные о которых представили кураторы процессов системы «Умоджа» в рамках применения подхода «снизу вверх», была проведена Управлением по планированию программ, бюджету и счетам в двухгодичном периоде 2016–2017 годов. Однако нет четкого понимания того, какое организационное подразделение будет осуществлять контроль за реализацией выгод от внедрения системы «Умоджа» в будущем. Комиссия была проинформирована Управлением о том, что координационная работа по агрегированию количественных выгод, о котором говорится в девятом очередном докладе Генерального секретаря, была разовым мероприятием: Управление по планированию программ, бюджету и счетам является не главным куратором процесса в плане реализации выгод, а одним из кураторов процесса по финансовому компоненту. В этой связи Комиссия отметила, что важно определить главного куратора процесса и четко разграничить обязанности и механизмы подотчетности между главным куратором процесса и кураторами процессов системы «Умоджа» по различным функциональным компонентам применительно к процессу реализации выгод.

План реализации выгод

35. Как отмечается в аналитической записке компании «Гартнер»¹, получить отдачу от вложений в общеорганизационное планирование ресурсов является задачей многих организаций. Стратегии общеорганизационного планирования ресурсов дают возможность добиться более высоких результатов в работе и усиления выгод при условии, что руководители, отвечающие за общеорганизационное планирование ресурсов, взаимодействуют с участниками рабочих процессов и уделяют пристальное внимание реализации выгод на протяжении всего цикла общеорганизационного планирования ресурсов. Многим организациям не удается определить и затем отследить результаты рабочих процессов и получить отдачу от вложений в общеорганизационное планирование ресурсов. Оценка отдачи, требующая дисциплинированности, зачастую отсутствует, начинается слишком поздно и не носит долговременного характера.

36. Как только выгоды определены, приведены в организованный вид и структурированы, следующий шаг заключается в разработке плана реализации выгод, который должен предусматривать принятие руководством мер, необходимых для ведения и осуществления такого плана. План реализации выгод, как правило, представляет собой краткое изложение основных этапов, для которых у каждой выгоды имеется подробное описание (профиль выгоды). Он позволяет добиться, чтобы все предполагаемые выгоды были действительно установлены и активно использовались. В качестве инструмента управления, призванного отслеживать, контролировать и использовать текущие выгоды, план реализации выгод влечет за собой проведение мероприятий по таким ключевым аспектам, как измерение, оценка, обработка, представление отчетности и осуществление, для того чтобы свести все выгоды вместе и сформировать совокупный набор выгод. Он служит централизованным источником информации, позволяющим отслеживать, что необходимо сделать, и управлять процессом успешной реализации выгод. Выгодоприобретатель использует эту информацию для того, чтобы провести анализ и надлежащим образом оценить реализованные выгоды в сопоставлении с целями и потребностями, указанными в первоначальном проекте.

¹ Carol Hardcastle and Denise Ganly, “ERP benefits realization: chasing the pot of gold”, Gartner research note G00278365 (2015).

37. Комиссия отметила, что, несмотря на наличие ориентировочного плана реализации выгод, отсутствует документально оформленный план реализации выгод, который способствовал бы тому, чтобы Секретариат вел четкий и транспарентный учет реализации качественных и количественных выгод от внедрения системы «Умоджа». На это было обращено внимание и Генеральной Ассамблеей в ее резолюции [72/262](#).

38. Комиссия рекомендует:

а) администрации разработать план реализации выгод от внедрения системы «Умоджа» с упором на улучшения, которые обусловлены рабочими процессами, заложенными в систему «Умоджа», и на мониторинг этих процессов для извлечения дополнительных выгод;

б) администрации вести необходимую документацию, подтверждающую расчеты количественных показателей реализации выгод;

с) администрации определить координационный отдел/подразделение в качестве основного куратора процесса реализации выгод, отвечающего за i) мониторинг процесса реализации выгод, ii) привлечение заинтересованных сторон в различных подразделениях и отделах и iii) непрерывный мониторинг.

С. Совокупные расходы на реализацию проекта

39. Совокупные расходы на реализацию проекта являются результатом всеобъемлющей оценки информационно-технологических или других расходов в общеорганизационном контексте в течение продолжительного периода. Применительно к информационным технологиям совокупные расходы на реализацию проекта включают приобретение аппаратного и программного обеспечения, управление им и его поддержку, стоимость средств связи, расходы конечного пользователя и вмененные издержки в связи с простоем, учебной подготовкой и другими потерями производительности. Необходимость оценивать совокупные расходы на реализацию проекта объясняется тем, что покупная цена не является надежным показателем долгосрочных издержек. Это важно прежде всего при внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов, когда последующие расходы, такие как стоимость лицензий на программное обеспечение, расходы на осуществление проекта, расходы на учебную подготовку, вспомогательные расходы и расходы на техническое обслуживание, будут значительными. При оценке совокупных расходов на реализацию проекта предпринимается попытка свести все различные категории расходов к одному показателю и использовать этот показатель для принятия решений.

40. Как отмечалось в девятом докладе Генерального секретаря ([A/72/397](#)), анализ совокупных расходов на реализацию проекта не является полным анализом затрат и выгод. В этом случае определяется только расходная часть проекта общеорганизационного планирования ресурсов. Таким образом, анализ совокупных расходов на реализацию проекта является частью более масштабного технико-экономического обоснования.

41. В своем шестом докладе ([A/72/157](#)) Комиссия указала на то, что группа по проекту «Умоджа» пока не провела точную оценку совокупных расходов на реализацию проекта. Комиссия отметила, что если величину прямых затрат можно легко оценить, то оценка величины косвенных затрат представляет сложность, поскольку для сотрудников Секретариата не ведется ведомостей затрат рабочего времени, что особенно осложняет задачу отслеживания рабочего времени тех

сотрудников, которые занимаются такой работой неполный рабочий день. Комиссия отметила, что группа по проекту «Умоджа» пытается дать оценку таких затрат ретроспективно, исходя из разумных предположений.

42. В девятом очередном докладе Генерального секретаря отражены совокупные расходы на реализацию проекта «Умоджа» исходя из предположения о том, что срок эксплуатации этой системы составляет 15 лет (до 2030 года), как указано в таблице 4.

Таблица 4

Совокупные расходы на реализацию проекта общеорганизационного планирования ресурсов

(В долл. США)

Категория расходов	Период	Сумма
Прямые расходы («Умоджа»)	2008–2019 годы	543 741 600
Косвенные расходы	2013–2017 годы	100 471 729
	2018–2019 годы	32 000 000
Расходы на учебную подготовку (время, затраченное пользователями)	2013–2017 годы	64 331 944
	2018–2019 годы	15 000 000
Расходы на техническое обслуживание в течение 15 лет	2016–2019 годы	118 600 000
	2020–2030 годы	528 000 000
Всего	2008–2030 годы	1 402 145 273

Источник: [A/72/397](#), таблица 6.

43. Комиссия отметила, что оценка администрацией совокупных расходов на реализацию проекта является обоснованной, хотя имеются возможности для ее уточнения, как указано ниже.

Прямые расходы

44. В девятом очередном докладе Генерального секретаря ([A/72/397](#)) приводится оценка прямых расходов в размере 543 741 600 долл. США за осуществление проекта, которая, по мнению Комиссии, была получена исходя из того, что осуществление проекта во всех отношениях (в полном функциональном объеме и с учетом мероприятий, запланированных на период после внедрения, включая период стабилизации) будет завершено к декабрю 2019 года. Администрация проинформировала Комиссию о том, что существуют планы ввода системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию (после ее полного внедрения), в рамках которой технические функции будут переданы Управлению информационно-коммуникационных технологий, а нетехнические функции — кураторам рабочих процессов. После ввода системы в широкую эксплуатацию отдел по проекту «Умоджа» займется деятельностью, связанной с дальнейшими непрерывными усовершенствованиями системы. Что касается вопроса о том, учитываются ли расходы на содержание отдела по проекту «Умоджа» после ввода системы в широкую эксплуатацию в расчетах совокупных расходов на реализацию проекта, то администрация проинформировала Комиссию о том, что эти затраты были включены в ежегодные эксплуатационные расходы в размере 48 млн долл. США на 2020 год и последующий период. Администрация проинформировала Комиссию о том, что сметные расходы на техническое обслуживание в 2019 году составляют примерно 32 млн долл. США, а остаток в размере примерно 16 млн

долл. США составляют, по оценкам, приблизительные годовые расходы на содержание отдела по проекту «Умоджа» после ввода системы в широкую эксплуатацию в период после 2019 года. Администрация проинформировала также Комиссию о том, что смета будущих прямых расходов в размере 16 млн долл. США представляет собой разумную оценку в расчете на то, что сохранение нынешней тенденции к сокращению штатов позволит обеспечить, чтобы расходы по персоналу и на услуги подрядчиков/консультантов не превышали этой суммы. Что касается непрерывных усовершенствований, то ожидается, что они будут осуществляться в рамках упомянутой ресурсной базы, особенно с учетом того, что возможности этой группы расширятся, если они не будут связаны с развертыванием новых функциональных элементов.

Косвенные расходы

45. Косвенные расходы — это расходы, произведенные департаментами в целях содействия обеспечению оперативной готовности, включая такие виды деятельности, как очистка и пополнение данных, проверка пользователей и координация развертывания. В девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) администрация отметила, что смета косвенных расходов на период 2013–2017 годов составила 100 471 729 долл. США, включая расходы по персоналу, связанному с развертыванием системы «Умоджа», но без учета сотрудников, работающих непосредственно в отделе по проекту «Умоджа».

46. Комиссия с признательностью отмечает стремление администрации определить сотрудников, участвовавших в том или ином мероприятии после того, как это мероприятие было проведено. Смета косвенных расходов рассчитана на основе стандартных расценок, применяемых в отношении сотрудников с учетом их функций в процессе развертывания, в соответствии с которыми за каждой функцией закрепляется ориентировочный класс/уровень и репрезентативное количество человеко-месяцев, эквивалентное полной занятости, за время, потраченное на развертывание. Комиссии были также представлены перечень сотрудников, связанных с развертыванием системы «Умоджа», и сумма косвенных расходов за период до 2017 года.

47. Комиссия проверила расчеты и считает, что сумма косвенных расходов за период до 2017 года, приведенная в девятом очередном докладе, в целом соответствует смете ресурсов, использованных в ходе развертывания.

48. Комиссия считает, что существует вероятность постоянного внедрения усовершенствований в период после 2019 года, что может быть сопряжено с дополнительными косвенными расходами. Администрация проинформировала Комиссию о том, что она не включила такие косвенные расходы в доклад в связи со сложностью проведения точной оценки.

Расходы на учебную подготовку

49. Комиссия отметила, что администрация автоматизировала процесс определения расходов на учебную подготовку с учетом имеющихся подробных сведений о такой подготовке. Комиссия отметила также, что по причине отсутствия надежных данных об учебной подготовке за предыдущие периоды расходы на учебную подготовку рассчитаны исходя из определенных предположений и, соответственно, смета расходов на учебную подготовку согласуется с предположениями, сделанными в связи с вероятным сценарием развития событий. В частности:

а) в этой модели отражены расходы на учебную подготовку только тех слушателей, чьи данные о прохождении обучения внесены в систему «Инспира». Существует вероятность того, что некоторые слушатели могли пройти курс обучения без соответствующей отметки о его завершении. В своем ответе администрация заявила, что включение в смету всех таких случаев было бы равнозначно серьезному завышению показателей и с большей степенью вероятности могло привести к ошибкам;

б) в эту модель расходы на учебную подготовку вносились лишь однажды, даже если тот или иной слушатель проходил один и тот же учебный курс несколько раз. Хотя внесенные в систему «Инспира» данные свидетельствуют о случаях, когда слушатели проходили один и тот же курс неоднократно, администрация полагает, что наличие в базе данных повторяющихся записей указывает, скорее, на ошибки в данных, чем на число участников, проходивших курсы несколько раз;

с) Комиссия отметила также, что в расходах на учебную подготовку не учитываются расходы на аренду помещений, путевые расходы слушателей и инструкторов и расходы по персоналу применительно к инструкторам. Администрация ответила, что эти статьи расходов будут незначительными и не будут соразмерны усилиям, необходимым для учета таких расходов;

д) Комиссия отметила далее, что расходы на учебную подготовку на 2020 год и последующий период не учитывались при расчете объема совокупных расходов на реализацию проекта.

50. Администрация ответила, что выбор аналитической модели и надежность оценок зависят от качества и точности используемых данных. Она проинформировала Комиссию о том, что причина возможных неточностей в модели оценки расходов на учебную подготовку коренится в качестве данных системы «Инспира» и, для того чтобы получить более точную оценку расходов на учебную подготовку, необходимо устранить эту причину.

Эксплуатационные расходы

51. В девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) указывается, что расходы на эксплуатацию системы «Умоджа» за период 2016–2019 годов составят 118 600 000 долл. США. Ежегодные эксплуатационные расходы по проекту «Умоджа» на 2020 год и последующий период составят, согласно оценкам, 48 млн долл. США, включая 32 млн долл. США на техническое обслуживание, а остальные 16 млн долл. США пойдут на покрытие расходов отдела по проекту «Умоджа» на этапе ввода в широкую эксплуатацию после внедрения. Сумма в размере 48 млн долл. США получена исходя из ежегодных эксплуатационных расходов, прогнозируемых в докладе Генерального секретаря о ходе осуществления стратегии в области информационно-коммуникационных технологий для Организации Объединенных Наций. Вместе с тем Комиссия считает, что эта смета может меняться с учетом вероятной необходимости приобретения новых лицензий на программное обеспечение в связи с расширением его использования в будущем. Администрация проинформировала Комиссию о том, что не располагает основой для составления сметы таких расходов на данном этапе и решила провести общий обзор, с тем чтобы обеспечить наличие достаточного количества лицензий для всех новых функциональных элементов.

III. Программные модули управления и вопросы обеспечения качества данных

A. Программные модули управления

52. Программные модули управления представляют собой модули управления входными и выходными параметрами и обработкой данных в информационно-технологической системе. Программные модули управления подразделяют далее на следующие категории: а) модули управления входными параметрами; б) модули управления обработкой данных; и с) модули управления выходными параметрами. Модули управления входными параметрами — это механизмы, используемые в основном для проверки целостности данных, вводимых в прикладную программу для рабочих процессов, независимо от того, вводятся ли данные непосредственно сотрудниками, дистанционно партнером по рабочему процессу или через сетевое приложение либо сетевой интерфейс. Модули управления обработкой данных являются средством автоматизации, позволяющим обеспечить, чтобы обработка была полной, точной и санкционированной. Модули управления выходными параметрами сопоставляют выходные результаты с ожидаемым результатом путем сверки выходных параметров с входными.

53. Комиссия провела оценку некоторых программных модулей управления, отобранных с учетом рисков и проблемных областей, указанных пользователями системы «Умоджа» в различных заявках на обслуживание, возможность подачи которых встроена во внедренные компоненты системы «Умоджа».

Отпуск по болезни без оправдательного документа

54. В соответствии с правилом 6.2 с) Положений и правил о персонале Организации Объединенных Наций сотрудник может взять отпуск по болезни без оправдательного документа на срок до семи рабочих дней в ежегодном цикле, начиная с 1 апреля каждого года, или с иной даты, которая может быть установлена Генеральным секретарем для того или иного места службы, когда он не может выполнять свои служебные обязанности вследствие болезни или травмы.

55. Комиссия проанализировала содержащиеся в системе «Умоджа» отчеты о людских ресурсах за период с 1 апреля 2017 года по 5 марта 2018 года в отношении отпусков по болезни без оправдательного документа. Исходя из результатов анализа данных системы «Умоджа», Комиссия отметила, что в период с 1 апреля 2017 года по 5 марта 2018 года 168 сотрудников брали отпуск по болезни без оправдательного документа продолжительностью более семи дней, которыми ограничивается обычный срок.

56. Администрация заявила, что этот дефект в отношении подсчета дней отпуска был обнаружен в декабре 2017 года в связи с ненадлежащим вычетом из квотируемого количества тех дней, которые касаются отпуска по болезни без оправдательного документа. Этот дефект был устранен, и 30 января 2018 года было внесено исправление, после чего проблема была решена и было должным образом обеспечено соблюдение срока, ограниченного семью днями. Кроме того, как отмечалось, не проведена выверка данных, необходимая для устранения выявленных в результате ревизии случаев, когда из-за этого дефекта вычеты превышали семидневный лимит. Комиссия была далее проинформирована о том, что Управление людских ресурсов во взаимодействии с системой «Умоджа» занимается подготовкой плана по выверке данных о таких случаях. Комиссия считает, что не представляется возможным удостоверить количество накопленных дней отпуска в системе «Умоджа» до завершения выверки данных. Адми-

нистрация указала на то, что ежегодная сертификация данных о служебной деятельности начнется 1 июля 2018 года и, как ожидается, к этому сроку выверка данных будет завершена.

57. Комиссия рекомендует администрации завершить выверку данных ко времени проведения ежегодной сертификации данных о служебной деятельности.

58. Комиссия рекомендует также администрации следить за точностью вводимых в действие корректировочных мер с целью обеспечить, чтобы система «Умоджа» не допускала возможности превышения ограниченного количества дней отпуска по болезни без оправдательного документа, которое сотрудник может взять в течение года.

Отрицательные остатки дней по различным квотируемым отпускам

59. Комиссия проанализировала последние отчеты в системе «Умоджа» о количестве дней отсутствия на рабочем месте сотрудников, базирующихся в Нью-Йорке, отметив 147 случаев с отрицательными остатками дней по состоянию на 5 марта 2018 года в тех квотируемых отпусках, которые не должны иметь отрицательных остатков дней. Отрицательные остатки дней в разбивке по видам отпуска сведены в таблице 5.

Таблица 5

Случаи возникновения отрицательных остатков отпускных дней

<i>Вид отпуска</i>	<i>Количество случаев возникновения отрицательных остатков дней квотируемого отпуска</i>
Отгулы	46
Выходные дни в связи со сжатым графиком работы	1
Отпуск по уходу за ребенком, предоставляемый отцу	1
Отпуск по болезни с полным сохранением содержания	7
Отпуск по болезни без оправдательного документа	92
Всего	147

Источник: Анализ результатов ревизии данных в системе «Умоджа».

60. В своем ответе администрация подчеркнула, что:

а) необходимы дополнительные исследования для определения причины возникновения отрицательного количества дней отсутствия на рабочем месте в случаях, связанных с предоставлением отгулов;

б) в единственном случае предоставления выходных дней в связи со сжатым графиком работы указывалось на то, что это объясняется наличием двух различных квот для аналогичных видов отпуска, которые в системе «Умоджа» должны быть объединены;

с) в случае использования квоты, касающейся отпуска по уходу за ребенком, предоставляемого отцу, было отмечено, что этот случай требует дальнейшего изучения;

д) в случаях предоставления отпуска по болезни с полным сохранением содержания указывалось на наличие многочисленных учетных записей в отно-

шении котируемых отпусков, которые не должны были иметь места. В результате в докладе приводятся отрицательные остатки дней, обусловленные неверным соотношением с котируемыми отпусками. Управление людских ресурсов изучит причины этого и примет меры для их исправления и, где это возможно, во избежание дублирования квот в будущем;

е) в отношении отрицательных остатков дней котируемых отпусков по болезни без оправдательного документа было отмечено, что возможность возникновения отрицательных остатков была рассмотрена в ходе процесса управления преобразованиями в системе «Умоджа» в январе 2018 года;

ф) Комиссия была также проинформирована о том, что Управление людских ресурсов обращает внимание сотрудников кадровых служб на необходимость постоянного контроля за применением ряда разных элементов, касающихся предоставления отпусков, включая контроль за возникновением остатков дней котируемого отпуска.

61. Комиссия рекомендует администрации проанализировать отрицательные остатки дней, выявленные Комиссией по каждому виду котируемых отпусков, и исправить модуль системы «Умоджа», предназначенный для управления людскими ресурсами, направив соответствующий(ие) запрос(ы) о внесении изменений.

Предварительно зарегистрированные в системе «Умоджа» документы, ожидающие рассмотрения

62. В основе SAP лежит «принцип документа», а это означает, что проведение каждой рабочей операции в системе предполагает создание документа. Такой документ является результатом размещения материалов в системе учета в SAP и является связующим звеном между различными рабочими операциями.

63. Предварительно зарегистрированные документы могут отражать а) операции, о которых имеется неполная информация, не позволяющая их завершить; или б) операции, которые следует исключить в рамках проведения административно-служебных работ. Что касается памятки по поводу порядка обзора предварительно зарегистрированных документов, то следует помнить, что в рамках процесса закрытия отчетности в системе «Умоджа» прежде всего необходимо подтвердить, что обзор предварительно зарегистрированных документов завершен, с целью обеспечить, чтобы перед закрытием финансового периода не оставалось никаких предварительно зарегистрированных документов, ожидающих рассмотрения. В этой связи Комиссия отметила, что по состоянию на 5 марта 2018 года ожидали рассмотрения 1185 документов, относящихся к предыдущим финансовым периодам. Комиссия отметила также, что раньше для урегулирования ситуаций, связанных с предварительно зарегистрированными документами, иногда привлекались специалисты по ликвидации аварийных ситуаций, имеющие свой идентификатор².

64. В ответ администрация заявила, что ответственность за работу с предварительно зарегистрированными документами лежит на учетных подразделениях и что в рамках системы контроль над предварительно зарегистрированными документами осуществляется в силу того, что они не могут быть окончательно

² В контексте SAP/системы общеорганизационного планирования ресурсов идентификатор специалиста по ликвидации аварийных ситуаций представляет собой учетную запись пользователя с особыми привилегиями, которая может быть временно закреплена за назначенным лицом для проведения экстренных операций в условиях эксплуатационной среды.

приняты или размещены на бухгалтерских счетах без санкции утверждающей инстанции по соответствующему функциональному компоненту. Комиссия была также проинформирована о том, что Группа по проверке достоверности данных и контролю Отдела счетов Управления по планированию программ, бюджету и счетам ведет учет всех предварительно зарегистрированных документов на своих информационных панелях. Предварительно зарегистрированные документы регулярно удаляются Отделом счетов в ходе ежемесячного закрытия счетов, исключая следующие позиции: а) логистические счета-фактуры (т.е. счета-фактуры MIR7 по заказам-нарядам); б) проездные документы по программному комплексу полевой поддержки (созданные через интерфейс); и с) документы Программы развития Организации Объединенных Наций (созданные через интерфейс).

65. Хотя Комиссия с пониманием отмечает, что предварительно зарегистрированные документы являются обычным элементом любой системы общеорганизационного планирования ресурсов, рекомендуется постоянно проводить обзор предварительно зарегистрированных документов, ожидающих рассмотрения, с целью обеспечить, чтобы операции, которые необходимо выполнить, не оставались в режиме ожидания.

66. Комиссия рекомендует администрации провести обзор предварительно зарегистрированных документов за уже закрытые бюджетные периоды и обеспечить их удаление в рамках выверки данных.

В. Вопросы обеспечения качества данных

67. Считается, что качество данных высокое, если они «пригодны для использования» по своему назначению в оперативной деятельности, при принятии решений и в других областях. Высокое качество данных является необходимым условием для реализации организационных ценностей с помощью сбора и анализа информации о рабочих процессах. Полезность проекта по созданию системы общеорганизационного планирования ресурсов, которая заключается в совершенствовании процесса принятия решений и прогнозирования, зависит от качества размещаемых в ней данных. С учетом вышеизложенного Комиссия провела контрольную проверку таблиц основных данных, касающихся материалов и запасов, и ниже излагаются ее замечания в этой связи:

а) Комиссия была проинформирована о том, что все записи оборудования были сопоставлены со Стандартной классификацией товаров и услуг Организации Объединенных Наций, которая используется для классификации группы материалов. Комиссия отметила, что в системе «Умоджа» в таблице EQUI, содержащей подробную информацию о всем оборудовании, из 927 970 единиц оборудования 30 500 единицам не был присвоен код по Стандартной классификации товаров и услуг Организации Объединенных Наций, а из них 396 единиц не имели также номера материала, что исключает возможность соотнесения оборудования с группой материалов путем использования номера материалов. Комиссия считает, что классификация оборудования по видам и группам материалов имеет важное значение для планирования запасов;

б) кроме того, Комиссия отметила, что количество единиц оборудования в таблице EQUI, содержащейся в системе «Умоджа», примерно на 25 000 превышает количество единиц оборудования в содержащейся в системе «Умоджа» другой таблице (EQUZ), в которую вносится информация о времени поступления и о местонахождении оборудования. Администрация признала, что это была ошибка и что для исправления положения сделан запрос о внесении изменений.

Администрация проинформировала также Комиссию о том, что занимается удалением дублирующих записей в ожидании осуществления процесса управления преобразованиями;

с) МАРА представляет собой сделанную в SAP таблицу, в которой хранятся основные данные о различных видах материалов, используемых в Организации. В тех случаях, когда создается основная запись нового материала, проводится обзор имеющихся материалов для обеспечения того, чтобы новые материалы отличались по форме, монтажу и функциональному назначению от описаний в основных записях имеющихся материалов во избежание дублирования основных записей материалов аналогичного вида, которое приводит к проблемам в процессе соотнесения нового оборудования и к необходимости исправления основных записей материалов. Комиссия отметила, что в основных записях материалов имеется около 156 000 позиций и что в 12 случаях указанные в основных данных позиции отличались по основному номеру материала, но имели одно и то же описание. Комиссия считает, что следует провести рационализацию основных записей материалов для удаления аналогичных позиций и что необходимо укрепить механизмы контроля для обеспечения того, чтобы новые материалы, которые вносятся в основные записи материалов, отличались от имеющихся материалов;

d) анализируя основные данные об активах, Комиссия отметила 203 случая, касающихся 5032 активов с одинаковым описанием, но отнесенных к различным классам активов. Например, было обнаружено, что генераторная установка мощностью 250 кВА относится и к классу активов 210 (конторское оборудование), и к классу активов 530 (тяжелая инженерная техника и строительное оборудование). Подобные случаи могут также влиять на финансовую отчетность, поскольку различные классы активов имеют разные сроки эксплуатации и разные нормы амортизации. Администрация информировала Комиссию о том, что такие примеры могли возникнуть в результате процесса преобразования данных, а в некоторых случаях из-за внесения данных об активах вручную. Администрация проинформировала также Комиссию о том, что основные записи материалов создаются с помощью установленной процедуры, которая предполагает несколько уровней проверки и контроля, и заявила, что основные записи материалов в системе «Умоджа» в настоящее время пересматриваются, корректируются и расширяются, с тем чтобы соответствовать требованиям второго этапа развертывания ДМ-2 с функцией управления цепью снабжения.

68. Принимая к сведению ответ администрации, Комиссия считает, что необходимо провести обзор основных данных для обеспечения качества данных, с тем чтобы более эффективно содействовать процессу принятия решений.

69. **Комиссия рекомендует администрации обеспечить, чтобы все записи оборудования были сопоставлены с номерами и/или кодами Стандартной классификации товаров и услуг Организации Объединенных Наций.**

70. **Комиссия рекомендует также администрации провести обзор основных записей материалов и рационализировать содержащиеся в них позиции.**

71. **Комиссия рекомендует пересмотреть классы активов для обеспечения того, чтобы аналогичное оборудование относилось к одним и тем же классам активов.**

IV. Безопасность информационных технологий

A. Предоставление пользовательского доступа

72. Управление доступом пользователей к уже развернутым сайтам системы «Умоджа» включает в себя предоставление доступа новым сотрудникам, изменение режима доступа для действующих сотрудников и отключение доступа пользователей при их увольнении. Понятие пользовательского доступа охватывает права доступа пользователей, требующие делегирования полномочий, и права, не связанные с делегированием полномочий. Предоставление пользовательского доступа связано с установлением роли(ей) сотрудников в системе «Умоджа», определением рабочих процедур в системе и наделением функций в системе «Умоджа».

73. Большое значение имеют средства контроля пользовательского доступа, поскольку несанкционированный доступ может привести к утечке конфиденциальных данных и информации, утрате целостности данных или нарушению общеорганизационных рабочих процессов, в результате чего Организация окажется подверженной эксплуатационным и финансовым рискам. Строгий контроль в этом отношении призван свести к минимуму риски путем уникальной идентификации каждого пользователя и установления единообразных средств контроля доступа, при этом действуют надлежащие механизмы информирования и принимаются меры по устранению последствий несанкционированного доступа.

74. С 2016 года доступ к системе «Умоджа» осуществляется в рамках процесса единой регистрации и в основном регулируется внутренним документом Секретариата под названием «Техническая процедура контроля доступа для систем ИКТ Секретариата Организации Объединенных Наций», который был утвержден Главным специалистом по информационным технологиям в феврале 2014 года. В этом документе излагаются порядок и соответствующие процедуры контроля доступа для Секретариата Организации Объединенных Наций и определяются минимальные общие требования к обеспечению контроля доступа ко всем системам ИКТ. Идентификаторы пользователей (общеорганизационные идентификаторы) предоставляются Управлением информационно-коммуникационных технологий, и эти же идентификаторы применяются для получения доступа к различным приложениям, используемым в Секретариате, в том числе к системе «Умоджа».

75. База пользователей системы «Умоджа» расширилась и по состоянию на 18 февраля 2018 года охватывает более 54 120 человек, при этом все из них имеют доступ к системе из примерно 400 мест службы по всему миру. Процедура предоставления доступа к системе «Умоджа» регулируется с помощью специально разработанного приложения для обеспечения пользовательского доступа. Каждому пользователю отводится определенная роль в отношении той или иной рабочей/общеорганизационной функции в рамках реального рабочего процесса. Общеорганизационные функции в системе «Умоджа» обозначены с помощью технических функций, осуществление которых сопряжено с определенными привилегиями и ограничениями. Важно, чтобы только уполномоченные пользователи могли получить доступ к системе «Умоджа», а уровень доступа должен устанавливаться по принципу служебной необходимости и в соответствии с их должностными функциями.

76. Общеорганизационные функции и уровень полномочий, необходимые каждому пользователю, определяются сотрудниками связи по вопросам безопасности системы «Умоджа» в подразделениях конечных пользователей, которые в

свою очередь назначаются утверждающими инстанциями по функциональным компонентам в соответствующей структуре; они координируют все вопросы безопасности системы «Умоджа» в подразделениях конечного пользователя и обеспечивают взаимодействие между конечными пользователями системы «Умоджа» в их подразделениях и группой безопасности системы «Умоджа» в вопросах регистрации пользователей, их функций и администрирования. Когда пользователям более не требуется доступ, утверждающая инстанция, которая запрашивала учетную запись, должна уведомить об этом соответствующую службу помощи или куратора системы с просьбой отключить учетную запись пользователя и/или его полномочия.

77. Комиссия провела оценку того, эффективно ли используются цифровые идентификаторы и средства контроля доступа, для того чтобы свести к минимуму риски несанкционированного доступа к важнейшим информационным активам системы «Умоджа».

Наличие действующих идентификаторов пользователей у прекративших службу сотрудников

78. Комиссия сопоставила перечень пользователей системы «Умоджа» (по состоянию на 18 февраля 2018 года) с данными Управления людских ресурсов о прекративших службу пользователях (2016 и 2017 годы) и данными системы общеорганизационного управления личными данными (действующие общеорганизационные идентификаторы по состоянию на 13 февраля 2018 года), полученными от Управления информационно-коммуникационных технологий.

79. По состоянию на 18 февраля 2018 года в системе «Умоджа» имелось 2996 разблокированных учетных записей пользователей, принадлежащих сотрудникам, которые прекратили службу в 2016 и 2017 годах, при этом у всех была указана дата истечения срока действия «31.12.9999» и имелись действующие по состоянию на 13 февраля 2018 года общеорганизационные идентификаторы, а это означает, что у них была возможность получить доступ к системе «Умоджа» путем прохождения единой регистрации с использованием общеорганизационного идентификатора³. Комиссия отметила, что из этих 2996 бывших сотрудников с действующими идентификаторами пользователей 1105 входили в систему «Умоджа» после прекращения службы, 236 входили в систему «Умоджа» по истечении 90 дней после прекращения службы и 19 входили в систему «Умоджа» по прошествии более одного года после прекращения службы.

80. Администрация считает, что прекратившие службу сотрудники нуждаются в доступе к модулю самообслуживания для сотрудников в системе «Умоджа» на протяжении нескольких месяцев после ухода со службы, с тем чтобы урегулировать окончательные требования. Однако Комиссия отметила, что в этом отношении нет установленных правил. Дальнейший анализ показал, что многие из прекративших службу сотрудников пользовались не только функцией самообслуживания для сотрудников. За 290 бывшими сотрудниками с действующими идентификаторами пользователей, помимо функции самообслуживания для сотрудников, закреплялись и другие функции (1344 различных функций в модулях, связанных со сбором и анализом информации о рабочих процессах, людских ресурсах, финансовой отчетностью, управлением финансовыми средствами, техническими вопросами, деятельностью по принципу «получение —

³ Группа по регулированию доступа к системе «Умоджа» может ограничить или разрешить тому или иному пользователю доступ к системе «Умоджа» путем соответственно блокирования или разблокирования учетной записи; разблокированные пользователи — это те, кому доступ разрешен группой по проекту «Умоджа».

распределение», отбором поставщиков, обслуживанием клиентов и недвижимостью), при этом 139 из них входили в систему «Умоджа» после прекращения службы.

81. Администрация проинформировала Комиссию о том, что право предоставления доступа пользователям к системе «Умоджа» было делегировано рабочим подразделениям. Каждый куратор процесса назначал куратора функции, а сотрудники связи по вопросам безопасности назначались соответственно утверждающими инстанциями по функциональным компонентам в каждой структуре. Сотрудники связи по вопросам безопасности инициировали/утверждали предоставление и непредоставление доступа в условиях эксплуатации системы «Умоджа» посредством использования инструмента обеспечения пользовательского доступа и соответствующей платформы для управления сетевой идентификацией в системе общеорганизационного управления личными данными. Они должны были также инициировать лишение пользовательского доступа в тех случаях, когда пользователю более не разрешалось выполнять ту или иную функцию. Кроме того, группа по проекту «Умоджа» в сотрудничестве с координаторами кураторов процессов провела обзор и проинформировала Комиссию о том, что из 139 выявленных случаев в 6 случаях бывшие сотрудники нанимались на работу на контрактной основе отделами Секретариата через Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов и Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций, в 6 случаях они вновь нанимались на работу в качестве индивидуальных подрядчиков или консультантов, в 2 случаях они вновь становились действующими сотрудниками и в 8 случаях они выполняли внештатные функции, выступая, в частности, в качестве участников совещаний и консультантов. В ответе, однако, ничего не говорится о 2996 разблокированных по состоянию на 18 февраля 2018 года пользователях в системе «Умоджа», которые прекратили службу в 2016 и 2017 годах. Отмечая, что статус сотрудников, прекративших службу, является не единственным фактором, определяющим их права пользовательского доступа, администрация согласилась с тем, что необходимо провести полный обзор всех выявленных случаев, для того чтобы установить, был ли их доступ санкционирован надлежащим образом.

82. Комиссия подчеркивает необходимость улучшения координации между Управлением людских ресурсов, Управлением информационно-коммуникационных технологий и отделом по проекту «Умоджа», с тем чтобы вопрос о сохранении доступа прекративших службу сотрудников мог рассматриваться в централизованном порядке на регулярной основе. В то же время существует необходимость в том, чтобы обратить на эту проблему внимание сотрудников связи по вопросам безопасности и возложить на них ответственность с целью обеспечить более глубокое понимание ими необходимости инициировать отключение доступа увольняющихся сотрудников. Администрация проинформировала Комиссию о том, что кураторы процессов работают над тем, чтобы внедрить процедуру отключения доступа к системе «Умоджа».

Периодические обзоры порядка регулирования доступа

83. В пункте 8.1 внутреннего документа Секретариата под названием «Техническая процедура контроля доступа для систем ИКТ Секретариата Организации Объединенных Наций» (SEC.02.PROC) говорится, что кураторы информационных процессов должны каждые 12 месяцев подвергать обзору привилегии в отношении доступа, которые привязаны к учетным записям пользователей, с тем чтобы определить, по-прежнему ли права доступа соответствуют должностным функциям того или иного пользователя, а права привилегированного доступа

подлежат обзору каждые 6 месяцев. Документация, сопровождающая такой обзор, должна включать информацию о том, кто проводил обзор и какие меры (если таковые имеются) были приняты куратором того или иного приложения, и должна вестись в соответствии с опубликованными сроками хранения учетных документов.

84. Что касается вопроса о проведении ежегодных обзоров прав доступа кураторами информационных процессов/руководителями среднего звена с целью определить, соответствуют ли права доступа пользователей их функциональным обязанностям, то Комиссия была проинформирована о том, что ежегодные обзоры не проводятся. Как было добавлено, в тех случаях, когда пользователю более не требуется такой доступ для выполнения своих функций, инициировать лишение пользовательского доступа обязаны сотрудники связи по вопросам безопасности. Проведение полномасштабного обзора привилегий в отношении пользовательского доступа каждые 12 месяцев может быть слишком затратным в сопоставлении со связанными с этим рисками. Поскольку запросы на лишение доступа должны быть обусловлены изменением функциональных обязанностей или перемещением сотрудника в другие места службы/организационные подразделения либо его уходом со службы/выходом на пенсию и т.п., было бы гораздо более эффективным продумать подготовку отчетов, в которых такие события увязываются с периодическим проведением обзора прав доступа сотрудниками связи по вопросам безопасности. Как было отмечено также, группа по проекту «Умоджа» в сотрудничестве с кураторами процессов может способствовать повышению эффективности использования инструмента обеспечения пользовательского доступа и содействовать подготовке дополнительных отчетов, которые облегчат проведение обзора порядка регулирования доступа. Кураторы процессов могли бы обсудить вопрос о сопутствующих рисках и определить периодичность обзора.

85. **Комиссия рекомендует администрации обеспечить, чтобы должным образом задокументированные обзоры практики предоставления пользовательского доступа в обязательном порядке проводились сотрудниками связи по вопросам безопасности с такой периодичностью, которая будет определена кураторами процессов системы «Умоджа».**

86. **Комиссия рекомендует также администрации принять меры к тому, чтобы обеспечить прекращение практики сохранения доступа к системе «Умоджа» для всех прекративших службу или вышедших на пенсию сотрудников и чтобы установить правила, регулирующие порядок сохранения, по мере необходимости, доступа для прекративших службу сотрудников к модулю самообслуживания.**

Неиспользуемые, но действующие идентификаторы специалистов по ликвидации аварийных ситуаций

87. В контексте системы общеорганизационного планирования ресурсов идентификатор специалиста по ликвидации аварийных ситуаций представляет собой учетную запись пользователя с особыми привилегиями, которая может быть временно закреплена за назначенным лицом для проведения экстренных операций в условиях эксплуатационной среды. Процедуры временного закрепления идентификаторов специалистов по ликвидации аварийных ситуаций за назначенными лицами и их использования ими описаны во внутреннем документе Секретариата под названием «Руководство по технической и функциональной поддержке в условиях эксплуатации системы «Умоджа» (версия 6.3)».

88. Комиссия отметила, что по состоянию на февраль 2018 года в системе «Умоджа» имелось 95 идентификаторов специалистов по ликвидации аварийных ситуаций, из которых 55 использовались, а 40 не использовались, хотя относились к действующим учетным записям. Администрация заявила, что эти 40 идентификаторов будут отключены.

89. Комиссия отметила, что с 2013 года идентификаторы специалистов по ликвидации аварийных ситуаций выдавались и использовались 732 раза. В 700 случаях выдача таких идентификаторов документировалась и их пользователи по завершении выполнения задания представляли отчет о ликвидации серьезного инцидента в соответствии с пунктом 4.0 (к) вышеупомянутого руководства. Однако в 32 случаях отчетов о серьезных инцидентах не имеется.

90. Комиссия рекомендует администрации немедленно отключить идентификаторы специалистов по ликвидации аварийных ситуаций, которые не задействованы.

91. Комиссия рекомендует также обеспечить соблюдение порядка оформления документации и представления отчетов об инцидентах после использования идентификаторов специалистов по ликвидации аварийных ситуаций.

Закрепление за сотрудником более одной учетной записи в системе «Умоджа»

92. Комиссия отметила, что несколько идентификаторов пользователей закреплялись за одним и тем же сотрудником в 241 случае, при этом 50 идентификаторов пользователей, закрепленные за 25 сотрудниками, продолжали действовать. Предоставление одному и тому же сотруднику двух идентификаторов пользователей чревато тем, что в момент прекращения службы будет отключена лишь одна учетная запись и пользователь сможет получить несанкционированный доступ к системе. Кроме того, наличие у одного и того же лица двух идентификаторов может привести к появлению возможности обойти принцип двойного контроля⁴.

93. Администрация, признавая существование дубликатов учетных записей пользователей, заявила, что конфигурация системы «Умоджа» обеспечивает, что лишь одна учетная запись в системе общеорганизационного управления личными данными может быть связана с конкретным лицом в любой данный момент времени, в результате чего другая учетная запись технически не имеет значения. В ответе администрации не объясняется наличие дубликатов учетных записей в перечне пользователей системы «Умоджа».

94. Комиссия рекомендует администрации обеспечить закрепление за каждым сотрудником только одной уникальной учетной записи пользователя.

95. Комиссия рекомендует также немедленно отключить одну из двух учетных записей пользователя, закрепленных в настоящее время за некоторыми сотрудниками.

⁴ Принцип двойного контроля — это механизм контроля, используемый для облегчения процесса делегирования полномочий и повышения транспарентности, который предполагает, что то или иное мероприятие, т.е. решение, операция и т.п., должно утверждаться двумя лицами.

Некорректные попытки авторизации

96. Согласно внутреннему документу Секретариата под названием «Техническая процедура контроля доступа для систем ИКТ Секретариата Организации Объединенных Наций» (SEC.02.PROC), учетные записи пользователей систем, которые предоставляют доступ к закрытой информации, должны быть заблокированы после 10 неудачных попыток авторизации (успешная попытка авторизации позволяет обнулить количество таких попыток) и будут оставаться заблокированными до тех пор, пока оказавшийся в этой ситуации пользователь не обратится с просьбой разблокировать учетную запись.

97. Комиссия проанализировала активность пользователей системы «Умоджа» в плане некорректных попыток авторизации и заметила, что некорректные попытки авторизации предпринимались 1073 пользователями от 10 до 96 раз. Когда на это было указано, Комиссия была проинформирована о том, что пользователи системы «Умоджа» будут не в состоянии продолжить процедуру входа в систему «Умоджа» после 10 неудачных попыток авторизации, поскольку процедура единой регистрации с использованием общеорганизационного идентификатора, которая применяется также для входа в систему «Умоджа», блокирует пользователя после 10 неудачных попыток авторизации. Однако в отношении системы «Умоджа» этот принцип не соблюдается, поскольку на практике такую учетную запись временно блокируют на 15 минут и пользователи продолжают делать некорректные попытки авторизации даже после 10 безуспешно предпринятых попыток войти в систему.

98. Для того чтобы уменьшить опасность несанкционированного доступа, следует ограничить количество неудачных попыток авторизации собственно в системе «Умоджа». Соответствующий профильный параметр рекомендуется установить на счет пять, т.е. одному пользователю разрешается делать пять некорректных попыток авторизации подряд. Однако по состоянию на март 2018 года этот профильный параметр в системе «Умоджа» был установлен на счет 100. Если эту величину уменьшить, то учетная запись пользователя системы «Умоджа» будет автоматически заблокирована после оговоренного количества неудачных попыток авторизации до тех пор, пока пользователь не обратится с просьбой разблокировать учетную запись.

99. **Комиссия рекомендует администрации изменить профильный параметр в отношении количества неудачных попыток авторизации в системе «Умоджа», уменьшив его до достаточно низкой величины.**

Пользователи, не осуществлявшие вход в систему в течение долгого времени

100. Согласно внутреннему документу Секретариата под названием «Техническая процедура контроля доступа для систем ИКТ Секретариата Организации Объединенных Наций» (SEC.02.PROC), права доступа должны быть аннулированы в том случае, если вход в систему не осуществляется в течение более трех месяцев подряд. Комиссия отметила, что, хотя по состоянию на 18 февраля 2018 года вход в систему «Умоджа» не осуществлялся 469 пользователями в течение более 90 дней, их идентификаторы в системе «Умоджа» и на общеорганизационном уровне продолжали действовать.

101. Администрация заявила, что вполне возможно, что сотрудники могут не входить в систему в течение более 90 дней из-за отпуска, других нагрузок по работе или отсутствия реальной необходимости входить в систему в определенный период времени. Кроме того, было отмечено, что группа по проекту

«Умоджа» и кураторы процессов совместными усилиями попытаются установить, существуют ли более надежные критерии для отключения пользователей (например, в зависимости от типа их контракта), помимо продолжительности периода бездействия. Как было отмечено также, представители кураторов процессов совместными усилиями пересмотрят существующие правила и вынесут рекомендацию, позволяющую сбалансировать риски и затраты в вопросах подключения и отключения доступа.

102. Комиссия рекомендует администрации пересмотреть правила в отношении неактивных пользователей и рекомендует блокировать учетные записи пользователей системы «Умоджа» после определенного периода бездействия.

В. Разделение обязанностей

103. Разделение обязанностей является одним из основных механизмов внутреннего контроля, который позволяет избежать ошибок и нарушений путем возложения ответственности за инициирование и регистрацию операций и хранение активов на разных лиц. С учетом сложной организационной структуры Организации Объединенных Наций разделение обязанностей имеет исключительно важное значение для обеспечения эффективного внутреннего контроля.

104. Отдел по проекту «Умоджа» разработал подробное руководство по общеорганизационным функциям с указанием тех из них, которые в определенном сочетании, если будут закреплены за одним и тем же пользователем, могут привести к возникновению конфликтов в плане разделения обязанностей. Ответственность за распределение обязанностей в первую очередь ложится на куратора процесса. В справочном пособии для сотрудников связи по вопросам безопасности, которое размещено на портале “iSeek”, также содержатся указания по определению конфликтных моментов в отношении общеорганизационных функций.

105. В качестве первого шага в осуществлении принципа разделения обязанностей в системе «Умоджа» кураторы процессов выявляют несовместимые обязанности, перечисленные в руководстве по общеорганизационным функциям и справочном пособии для сотрудника связи по вопросам безопасности. На этой основе разрабатывается матрица разделения обязанностей с подробным указанием опасного сочетания обязанностей, которого следует избегать. Функции закрепляются за пользователями с учетом контекстуального применения матрицы, выработанной сотрудником связи по вопросам безопасности. Иногда начальникам секций и утверждающим инстанциям по функциональным компонентам разрешается отказаться от применения правил разделения обязанностей и утвердить распределение несовместимых функций в том случае, если в них определены механизмы контроля, призванные уменьшить риски.

106. Как было отмечено также, с июля 2017 года и в последующий период приложение для обеспечения пользовательского доступа модернизируется в целях выявления конфликтных моментов в плане разделения обязанностей на этапе запроса/утверждения, если такие конфликты предусматриваются конфигурацией системы. Управление по планированию программ, бюджету и счетам уже разместило матрицу разделения обязанностей в отношении своих функций в приложении для обеспечения пользовательского доступа, в то время как кураторы других функций находятся в процессе размещения матрицы с указанием конфликтов в плане разделения обязанностей.

107. Комиссия отметила, что имеются 1146 пользователей с 3948 несовместимыми функциями, которые уже определены кураторами функций и задокументированы в руководстве по общеорганизационным функциям и справочном пособии для сотрудника связи по вопросам безопасности. Комиссия считает, что отсутствие разделения обязанностей чревато рисками, и призывает к их снижению.

108. Администрация ответила, что выявленные Комиссией конфликты в плане разделения обязанностей будут проанализированы и устранены. Как было отмечено также, руководство по общеорганизационным функциям необходимо пересмотреть.

109. Комиссия рекомендует:

- а) кураторам процессов системы «Умоджа» отменить закрепление уже распределенных несовместимых функций;
- б) кураторам процессов системы «Умоджа» автоматизировать правила разделения обязанностей в приложении для обеспечения пользовательского доступа;
- с) разработать стандартную процедуру проведения периодического обзора любых задокументированных конфликтов, в отношении которых соответствующие руководители рабочих процессов отказались применять установленные правила. Возможность отказа в применении правил разделения обязанностей должна документироваться и контролироваться посредством проведения периодических обзоров.

С. Планирование мероприятий по обеспечению бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления

110. Планы по обеспечению бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления составляются для того, чтобы обеспечить своевременное восстановление информационно-технологических ресурсов и услуг после сбоя в работе. В плане послеаварийного восстановления систем ИКТ подробно излагаются процедуры, предназначенные для сохранения или восстановления операций в сфере ИКТ, возможно в альтернативной точке, в случае чрезвычайных ситуаций, системных сбоев или аварий. В документе, содержащем план послеаварийного восстановления, указываются целевой показатель по времени восстановления и целевой показатель по объему восстановления того или иного приложения, стратегия послеаварийного восстановления и информационно-технологические ресурсы и услуги, которые необходимо восстановить в случае аварии, а также инструкции о том, как осуществлять процесс аварийного переключения и процедуры аварийного переключения.

111. В соответствии с существующей в Секретариате Организации Объединенных Наций процедурой планирования мероприятий по обеспечению послеаварийного восстановления в сфере ИКТ поставщики услуг ИКТ должны периодически (по меньшей мере один раз в год) тестировать и/или проверять на практике план послеаварийного восстановления систем ИКТ для определения его эффективности и готовности Организации его выполнять. Поэтому 6 мая 2017 года и 3 июня 2017 года была проведена отработка действий по послеава-

рийному восстановлению системы «Умоджа» в случаях, касающихся соответственно аварийного переключения⁵ и отказовозвращения⁶. Отработка действий была направлена на то, чтобы подтвердить правильность плана послеаварийного восстановления системы «Умоджа» путем проведения мероприятий по аварийному переключению с центра хранения и обработки данных в Валенсии, Испания, на центр хранения и обработки данных в Бриндизи, Италия, и мероприятий по отказовозвращению в обратном направлении — с центра в Бриндизи на центр в Валенсии. Эти действия были предприняты с целью, в частности, подтвердить правильность процесса и процедур аварийного переключения/отказовозвращения для компонентов системы «Умоджа» и выявить любые пробелы, а также проверить готовность инфраструктуры послеаварийного восстановления системы «Умоджа» и обучить бригаду, готовящуюся к сценарию реальной аварии. Отработка действий была направлена также на то, чтобы проверить, могут ли быть достигнуты целевой показатель по времени восстановления, составляющий 4 часа, и целевой показатель по объему восстановления, составляющий 10 минут⁷. Как было отмечено также, максимальная продолжительность простоя системы, по мнению кураторов рабочих процессов, составляет восемь часов.

112. Комиссия отметила, что фактические сроки восстановления, полученные в ходе отработки действий по послеаварийному восстановлению, составили 18 часов и 35 минут при отработке аварийного переключения и 7 часов и 15 минут при отработке отказовозвращения. Комиссия отметила также, что фактический показатель по объему восстановления составил 0 минут, поскольку испытания как по аварийному переключению, так и по отказовозвращению проводились в рамках запланированной отработки действий по послеаварийному восстановлению, в ходе которой система «Умоджа» была корректно отключена, а синхронизация данных была завершена до начала процесса аварийного переключения. Таким образом, если целевой показатель по объему восстановления был достигнут в ходе отработки действий как по аварийному переключению, так и по отказовозвращению, то целевой показатель по времени восстановления не был достигнут ни в одном из этих случаев. Кроме того, в ходе отработки действий по аварийному переключению максимальная продолжительность простоя была нарушена, а в ходе отработки действий по отказовозвращению она была соблюдена. Подробная информация об этом приводится в таблице 6.

⁵ Переключение того или иного приложения или системы услуг ИКТ с основного центра на дублирующий центр хранения и обработки данных.

⁶ Переключение того или иного приложения или системы услуг ИКТ с дублирующего центра на основной центр хранения и обработки данных в тех случаях, когда в системе не произошло никаких изменений в ходе ее функционирования в дублирующем центре хранения и обработки данных.

⁷ Максимальный ориентировочный срок, по прошествии которого данные в той или иной информационно-технологической службе могут быть утрачены в результате серьезного инцидента.

Таблица 6
Поставленные цели и полученные результаты в ходе отработки действий по послеаварийному восстановлению

Описание	Поставленная цель	Фактический результат
Целевой показатель по времени восстановления	4 часа	Отработка действий по аварийному переключению: 18 часов 35 минут Отработка действий по отказовозвращению: 7 часов 15 минут
Целевой показатель по объему восстановления	10 минут	0 минут
Максимальная продолжительность простоя системы	8 часов	Нарушен в ходе отработки действий по аварийному переключению

Источник: Информация, предоставленная администрацией.

113. По результатам отработки действий был составлен отчет с подробным изложением мероприятий, которые были проведены в рамках подготовки и осуществления отработки действий по аварийному переключению и по отказовозвращению, а также результатов такой отработки в обоих случаях⁸. Кроме того, в отчете приводится перечень уроков, извлеченных в ходе отработки действий по послеаварийному восстановлению, а также практические меры и рекомендации по улучшению положения, которые будут включены в план послеаварийного восстановления системы «Умоджа».

114. С учетом того, что целевой показатель по времени восстановления не был достигнут ни в ходе теста на аварийное переключение, ни в ходе теста на отказовозвращение и что продолжительность восстановления намного превысила установленные нормы, Комиссия считает, что важно как можно скорее повторить отработку действий по обновленному плану послеаварийного восстановления.

115. Администрация проинформировала Комиссию о том, что тестирование процедур послеаварийного восстановления проводится ежегодно, при этом в 2018 году отработка действий по послеаварийному восстановлению будет проведена в соответствии с обновленным планом, и что проведение повторных испытаний на данном этапе может негативно отразиться на продолжающемся развертывании ДМ-2, а также на идущей модернизации аппаратных средств и программного обеспечения.

116. Принимая к сведению ответ администрации, Комиссия считает, что проведение повторных испытаний после рассмотрения практических мер, вытекающих из предыдущих испытаний, позволит укрепить уверенность кураторов рабочих процессов в потенциале Организации в отношении обеспечения бесперебойного функционирования и послеаварийного восстановления.

117. Комиссия рекомендует как можно скорее реализовать все практические меры, перечисленные в отчете об отработке действий по послеаварийному восстановлению, и повторить отработку действий по обновленному плану послеаварийного восстановления после перевода аппаратных

⁸ От 6 июля 2017 года.

средств на другую платформу в целях обеспечения готовности к послеаварийному восстановлению системы «Умоджа».

V. Развертывание системы «Умоджа»

A. Текущее положение и риски

События, произошедшие в период с сентября 2016 года по август 2017 года

118. Мероприятия по развертыванию ДМ-1 в кластере 5 включали его внедрение для национальных сотрудников и набираемого в индивидуальном порядке негражданского персонала в специальных политических и миротворческих миссиях в ноябре 2016 года. Кроме того, в ноябре 2016 года, январе 2017 года и январе 2018 года были осуществлены соответственно этапы 1, 2 и 3 внесения изменений, связанных с внедрением пересмотренного КМГС пакета вознаграждения, а к сентябрю 2017 года был введен в действие модуль финансовых ведомостей для тома I финансовых ведомостей ЮНЕП, ООН-Хабитат, УНП ООН, международных трибуналов и ЦМТ и был завершен этап 1 проекта по управлению цепью снабжения.

119. Кураторы процессов⁹ предоставили Комиссии информацию о нынешнем состоянии функциональных элементов, которые были развернуты в рамках ДМ-1 и интегрированной конфигурации системы «Умоджа». Кураторы процессов проинформировали Комиссию о том, что они в целом удовлетворены развернутыми функциональными элементами, а также о том, что им удалось выявить ряд трудностей после внедрения модулей КМГС и завершения этапа 1 проекта по управлению цепью снабжения; в целях устранения этих трудностей были разработаны соответствующие запросы на внесение изменений, которые были отнесены к категории непрерывных усовершенствований и находятся на различных этапах осуществления.

120. Кураторы процессов отметили также, что для сотрудников были организованы надлежащие учебная подготовка и мероприятия по повышению осведомленности в связи с вышеупомянутыми процессами развертывания, и Комиссия была проинформирована о том, что в рамках этапа 1 проекта по управлению цепью снабжения было подготовлено 26 ключевых аналитических отчетов о рабочих процессах; 6 докладов были опубликованы в октябре 2017 года, а остальные 20 докладов завершены и будут готовы к выпуску в марте 2018 года.

121. Комиссия с удовлетворением отмечает тенденцию к тому, что на последующих этапах развертывания системы возникает меньше проблем, чем на этапе внедрения предыдущих кластеров, и считает, что извлеченные уроки следует активно применять для обеспечения успешного развертывания ДМ-2.

Предпринимаемые в настоящее время усилия по внедрению элементов ДМ-2 системы «Умоджа»

Стратегическое планирование, составление бюджета и управление служебной деятельностью

122. Целью развертывания ДМ-2 является предоставление Организации Объединенных Наций возможностей для стратегического планирования, более эф-

⁹ Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению, Управление по планированию программ, бюджету и счетам, Управление людских ресурсов и Департамент полевой поддержки.

фективного составления бюджета и контроля за осуществлением программ, исполнением бюджетов и проектов при обеспечении ощутимого прогресса в достижении целей и результатов. Комиссия была проинформирована о том, что проект осуществляется согласно графику и должен быть завершен в установленный срок, а именно в сентябре 2018 года, и что первым бюджетом по программам, подготовленным с применением нового модуля, будет годовой бюджет по программам на 2020 год; бюджет операций по поддержанию мира на 2019/20 год и внебюджетные ресурсы начиная с 2019 года будут также рассчитываться с использованием нового модуля.

123. По мнению руководства, препятствиями для завершения проекта в намеченный срок являются технические риски, возникающие в результате сочетания различных технологий и инструментов, необходимых для удовлетворения специфических потребностей Организации, а также отсутствие достаточного количества специалистов по рабочим процессам.

Управление цепью снабжения (этапы 2 и 3)

124. Осуществление проекта по управлению цепью снабжения призвано способствовать глобальному управлению цепью снабжения в рамках Организации Объединенных Наций. Модуль, предназначенный для обслуживания функций по управлению цепью снабжения, позволит использовать глобальный подход к управлению цепью снабжения, результатом чего будет оказание более оперативной, эффективной, действенной и ответственной поддержки деятельности Организации. Проект по выводу из эксплуатации системы «Галилео»¹⁰, который является первым этапом проекта по управлению цепью снабжения, был реализован в сентябре 2017 года. Дальнейшая работа в рамках проекта по управлению цепью снабжения предполагает внедрение функциональных элементов по управлению перевозками и организации мероприятий, а следующим этапом станет создание таких элементов по прогнозированию спроса и планированию сети поставок. С учетом сложности проекта в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) было отмечено, что применение прагматичного подхода к осуществлению будет направлено на оптимизацию процесса разработки программного обеспечения к концу 2018 года и его поэтапное внедрение в 2018 и 2019 годах, что одновременно может обеспечить надлежащую оперативную готовность.

125. Комиссия была проинформирована о том, что функциональные элементы по управлению перевозками и организации мероприятий планируется развернуть в четвертом квартале 2018 года. Вместе с тем точные сроки развертывания функциональных элементов по прогнозированию спроса и планированию сети поставок до сих пор не определены. Кроме того, успешное прогнозирование спроса и планирование сети поставок зависит от организационной готовности к использованию глобальной системы управления цепью снабжения, включая наличие основных данных и разбивку на категории процесса управления преобразованиями, надежность которого является одним из существенных условий своевременного осуществления этого проекта.

Управленисоглашениями с партнерами-исполнителями и субсидированием

126. Этот проект позволит укрепить взаимодействие с партнерами-исполнителями Секретариата за счет предоставления им портала и инструментов для того,

¹⁰ Система «Галилео» — это система управления складским хозяйством и товарно-материальными запасами, используемая миротворческими и специальными политическими миссиями; она была выведена из эксплуатации и перенесена в систему «Умоджа» в сентябре 2017 года.

чтобы испрашивать средства у Секретариата, отслеживать ход своей работы и представлять другую информацию о результатах своей деятельности. Проект будет охватывать весь цикл планирования использования партнеров-исполнителей, в первую очередь оценку их пригодности и их отбор, а затем организацию и оценку их работы. Администрация проинформировала Комиссию о том, что с помощью этого проекта Секретариат намерен решать вопросы, поднимаемые донорами и ревизорами, и повышать потенциал в области мониторинга и анализа работы партнеров-исполнителей в рамках всей Организации.

127. В девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) говорилось о том, что развертывание этой системы может быть перенесено с конца 2018 года на сентябрь 2018 года для синхронизации с развертыванием модулей, касающихся стратегического планирования и управления служебной деятельностью, а также мобилизации средств. Продолжая осуществлять развертывание в соответствии с графиком, руководители проекта «Умоджа» считают, что существует высокий риск того, что компания SAP не сможет мобилизовать ресурсы в сроки, необходимые для быстрого развертывания системы. Такой риск действительно возник в марте 2018 года, в связи с чем было принято решение не привлекать SAP и вместо этого создать собственные проектные группы и повысить уровень квалификации. Администрация признала, что неотъемлемые риски при внедрении этого модуля возрастают, поскольку он является первым модулем такого рода (одновременно сочетающим в себе управление отношениями со структурами, предоставляющими субсидии, и получателями субсидий).

Возмещение расходов и выплаты странам, предоставляющим воинские и полицейские контингенты

128. В настоящее время процесс возмещения расходов странам, предоставляющим воинские и полицейские контингенты, осуществляется с использованием большого числа неинтегрированных систем, в результате чего уходит много времени на повторный ввод данных, возникает вероятность ошибок и постоянно наблюдаются проблемы с осуществлением выплат в установленные сроки. Несмотря на то, что платежи обрабатываются с помощью системы «Умоджа», на начальном этапе некоторые процессы осуществляются с применением разнообразных приложений или баз данных, таких как используемое в миссиях по поддержанию мира электронное приложение по вопросам, касающимся имущества, принадлежащего контингентам, система обработки требований правительств в Департаменте полевой поддержки и база данных о воинских контингентах в Департаменте по вопросам управления. Как отмечено в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397), целью данного проекта является создание единой системы для возмещения расходов и выплат странам, предоставляющим воинские и полицейские контингенты, за счет устранения необходимости повторного ввода данных, внедрения процедур электронного утверждения и предоставления достоверных данных для оперативной, стратегической, финансовой и бюджетной отчетности, и внедрить эту систему планируется к концу 2018 года.

129. Подготовка дорожной карты по осуществлению этого проекта была завершена, и в настоящее время работа по проекту уже ведется; эта система должна начать действовать в декабре 2018 года в отношении ежеквартальных выплат, которые будут обрабатываться с ее помощью начиная с этого месяца; таким образом, основное внимание будет уделяться разработке функциональных элементов, которые позволят обеспечить необходимую замену для системы обработки требований правительств. Администрация также проинформировала Комиссию о проблеме регулирования объема работы, который не был столь очевидным и

значительным в тот момент, когда впервые были обозначены требования по проекту и определены его ресурсы и сроки. При возникновении дополнительных потребностей, если они будут существенными, может потребоваться подготовка новой версии продукта. Комиссию также проинформировали о том, что отсутствие на рынке необходимых специалистов для этого проекта, готовых работать за приемлемую цену, может серьезно отразиться на сроках развертывания.

Управление силами

130. Функциональные элементы по управлению силами предназначены для организации работы по созданию новой миссии или адаптированию деятельности существующей миссии посредством использования генерируемых системой шаблонов и/или изменения количества должностей и соответствующих логистических/инфраструктурных компонентов. Несмотря на то, что в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) в качестве даты планируемого развертывания был указан конец 2018 года, в нем отмечалось также, что развертывание будет зависеть от того, насколько функциональные элементы модуля планирования сил позволят удовлетворять оперативные потребности.

131. Комиссия отметила, что за рабочие процессы по управлению силами, возмещению расходов и производству выплат странам, предоставляющим воинские и полицейские контингенты, отвечают одни и те же кураторы, при этом приоритет отдается последнему процессу. Подготовка требований к рабочим процессам для модуля управления силами до сих пор не завершена, и отсутствует четкое представление о том, насколько полезным с практической точки зрения является его внедрение. По состоянию на март 2018 года еще не были решены вопросы, связанные с требованиями, архитектурой системы и элементами технологии; таким образом, внедрение этого модуля к декабрю 2018 года представляется маловероятным.

Организация конференций и мероприятий

132. Проект, касающийся организации конференций и мероприятий, охватывает весь цикл проведения конференций и мероприятий — от планирования до практической реализации и последующей оценки, включая плановые и внеплановые конференции и совещания, конференции и совещания, проводимые за пределами Организации Объединенных Наций, и специальные мероприятия. Этот проект будет охватывать планирование всего цикла мероприятий, в связи с чем этот модуль необходимо объединить с существующими прикладными программами, в частности системой iNeed, действующей общеорганизационной системой управления услугами, и системой gMeets, электронной системой Секретариата по планированию заседаний и распределению ресурсов. План состоял в том, чтобы интегрировать систему iNeed с системой «Умоджа» главным образом для обеспечения функций, связанных с возмещением расходов и выставлением счетов, а также создания функциональных элементов, связанных с организацией участия в совещаниях. Согласно девятому докладу Генерального секретаря (A/72/397), внедрение этого решения намечено на конец 2018 года.

133. Комиссия отметила, что в настоящее время ведется работа по интеграции системы «Умоджа» с системой iNeed и что объединенную систему планируется развернуть к сентябрю 2018 года. Оптимальным механизмом для организации участия в совещаниях было названо программное обеспечение с открытыми исходными кодами INDICO, и его развертывание и широкое внедрение планируется начать в четвертом квартале 2018 года.

Мобилизация средств и поддержание отношений с донорами

134. Модуль системы «Умоджа», касающийся мобилизации средств, обеспечит функциональные возможности для регистрации и сохранения данных о донорах, а также для взаимодействия с донорами на протяжении всего цикла — от направления призывов о выделении финансовых средств до подписания соглашений о субсидировании. Модуль, касающийся мобилизации средств, будет помогать руководителям программ проводить анализ их возможных доноров, направлять призывы, включая их размещение в Интернете, планировать мероприятия в средствах массовой информации и проводить работу с заинтересованными донорами до заключения соглашений о субсидировании.

135. В девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397) упоминалось о том, что благодаря взаимодействию в областях стратегического планирования и управления служебной деятельностью и в рамках проектов партнеров-исполнителей развертывание этой системы, скорее всего, будет одновременно осуществлено в сентябре 2018 года; в настоящее время продолжается процесс ее разработки. Если не принимать во внимание риск того, что специалисты по процессам могут испытывать нагрузку в связи с одновременной работой сразу по нескольким направлениям, то проект будет готов к развертыванию в установленный срок, а именно в сентябре 2018 года.

Риски, угрожающие своевременному завершению проектов

136. В целом на основе ответов, полученных от группы по проекту «Умоджа» и кураторов рабочих процессов, Комиссия предположила, что могут возникнуть задержки с развертыванием некоторых из вышеупомянутых модулей, вызванные следующими причинами:

- а) оперативные потребности Организации Объединенных Наций являются уникальными, и для Секретариата впервые разрабатывается несколько новых функциональных элементов, в связи с чем могут возникнуть непредвиденные проблемы;
- б) по мнению группы по управлению проектом «Умоджа», на рынке ощущается нехватка подходящих специалистов, готовых работать над необходимыми продуктами и решениями за приемлемую цену. Кроме того, наблюдается нехватка специалистов по рабочим процессам и возрастающая необходимость в координации между различными заинтересованными сторонами, такими как группа по проекту «Умоджа», поставщики и кураторы рабочих процессов;
- в) возможные несоответствия между неиспытанными наборами различных технологий могут привести к возникновению непредвиденных проблем на этапе развертывания. Некоторые модули предусматривают также преобразование сложных данных и обработку больших объемов данных;
- г) в процессе внедрения модулей возникают и другие препятствия, которые необходимо устранять за счет значительных усилий в области управления преобразованиями. Кроме того, вполне вероятно, что в результате текущей реформы системы управления будут введены новые требования к системе «Умоджа». Группа по управлению проектом проинформировала Комиссию о том, что, хотя эти изменения могут никак не отразиться на сроках, предложенных в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397), группа столкнется с проблемой более серьезного дефицита ресурсов, которую она готовится решать.

График внедрения

137. В своем докладе ([A/72/7/Add.31](#)) ККАБВ отметил, что Генеральный секретарь предложил продлить срок, установленный для полного развертывания ДМ-2, на 2019 год; Комитету был представлен обновленный вариант диаграммы, на которой представлен график и план работы по осуществлению проекта «Умоджа» на 2016–2018 годы (см. [A/72/7/Add.31](#), приложение I). С учетом вышеупомянутых рисков и проблем Комиссия полагает, что, хотя в обновленном графике ни один из сроков завершения проектов не был перенесен на 2019 год, некоторые из них могут действительно захватить 2019 год.

В. Обновление программного обеспечения SAP

138. Обновление основных приложений SAP предполагает как полное обновление версий, так и применение комплекса мер по усовершенствованию и комплекса мер по поддержке. Комплексы мер SAP по поддержке содержат набор средств для устранения сбоев в уже существующих системах и, как правило, не ведут к созданию новых систем. Комплексы мер по усовершенствованию содержат обновления для приложений, и эти обновления могут быть достаточно существенными и предусматривать внедрение новых основных функций или возможностей.

139. Программное обеспечение системы «Умоджа» должно быть обновлено к 2020 году, с тем чтобы поставщик мог продолжать его обслуживание. В 2017 году администрация постановила применить к нынешней версии программного обеспечения SAP комплекс мер по усовершенствованию, с тем чтобы обновить его до новейшей версии. Одной из основных причин этого решения стала разработка компанией SAP программного обеспечения NPO+, предназначенного для некоммерческих организаций (в английском варианте NPO). В качестве существенных преимуществ обновленной системы руководство рассчитывало получить не только повышение качества работы, но и дополнительные функции в более новых версиях системы управления отношениями с поставщиками, в частности непосредственные оперативные выгоды и более эффективные механизмы устранения неполадок, доводимых до сведения компании SAP. Согласно девятому очередному докладу Генерального секретаря ([A/72/397](#)), установку этого обновления планируется завершить к сентябрю 2018 года. Стратегия руководства заключается в том, чтобы избежать давления, которое возникло бы впоследствии при развертывании элементов в более широком функциональном объеме и привело бы к более серьезной дестабилизации рабочих процессов.

140. Администрация проинформировала Комиссию о том, что сроки установки были пересмотрены по следующим причинам:

а) анализ сферы охвата и сроков внедрения программного обеспечения SAP/NPO+ показал, что благодаря ему удастся лишь частично заменить существующие функциональные элементы, при этом стремление уложиться в сроки его установки (которая должна завершиться в июне 2018 года) может серьезно повлиять на соблюдение графика развертывания ДМ-2;

б) в процессе внесения изменений, связанных с внедрением пересмотренного КМГС пакета вознаграждения, администрация обнаружила серьезную несовместимость программного обеспечения.

141. Администрация проинформировала Комиссию о том, что в целях уменьшения рисков для развертывания ДМ-2 установку этого обновления было решено отложить до 2019 года и она будет зависеть от наличия, надежности и области

применения функциональных возможностей NPO+. Администрация также проинформировала Комиссию о том, что эти вопросы решаются во взаимодействии с компанией SAP и что сроки проведения модернизации в 2019 году будут в значительной степени зависеть от итогов этих консультаций. Вместе с тем администрация убеждена в том, что такая задержка не повлечет за собой никаких практических последствий или ограничений для текущей разработки программного обеспечения ДМ-2.

142. Одновременно с этим администрация постановила также перейти с программного обеспечения HANA¹¹, выпускаемого в качестве платформы, на его корпоративный вариант и обновить его до версии HANA 2.0, а также произвести замену базового аппаратного обеспечения, которое нуждается в ней. Обновление до версии HANA 2.0 планируется провести в середине 2018 года, а окончательные сроки будут объявлены после заключения контракта на замену аппаратного обеспечения.

143. Комиссия приняла к сведению, что администрация провела оценку последствий и рисков, связанных с обновлением программного обеспечения SAP, и в настоящее время подбирает наиболее подходящий вариант.

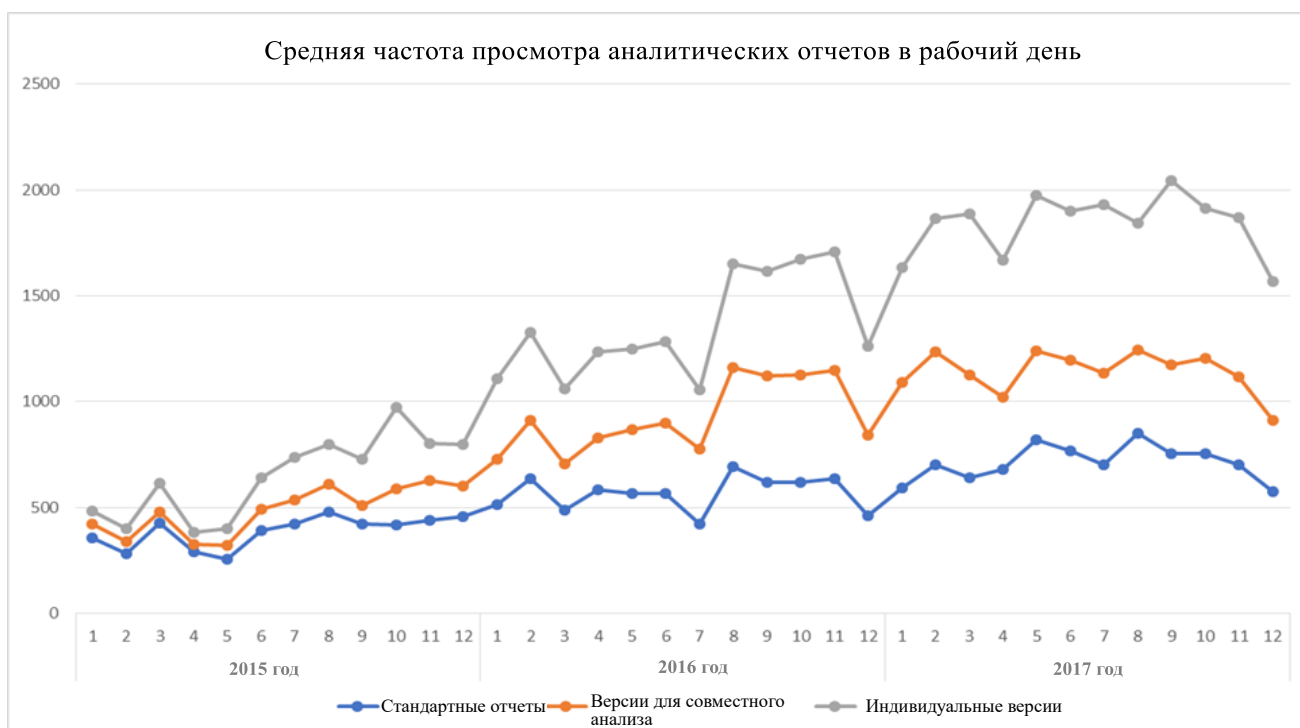
С. Представление аналитических отчетов о рабочих процессах

144. Одной из важных качественных выгод проекта «Умоджа» является своевременное представление заинтересованным сторонам необходимой информации. Представление аналитических отчетов по рабочим процессам задумывалось как один из основных инструментов такого обмена информацией. Что касается его полезности, то в своем шестом ежегодном докладе (A/72/157) Комиссия отметила ряд проблем, связанных с функцией аналитики рабочих процессов, в частности указала на ограниченную полезность отчетов в силу низкого качества содержащейся в них информации, недостаточно активное использование аналитических отчетов о рабочих процессах и необходимость подготовки новых отчетов.

145. Комиссии была предоставлена подробная информация о средней частоте просмотра этих отчетов в рабочий день в период 2015–2017 годов, как показано на диаграмме 1.

¹¹ SAP HANA — это система управления базой реляционных данных с кешированием в колоночном формате, разработанная и выпущенная на рынок компанией SAP. Ее основная функция в качестве сервера базы данных состоит в том, чтобы хранить и извлекать данные по запросу из приложений. Кроме того, она выполняет продвинутый анализ и обеспечивает выполнение процессов извлечения, преобразования и загрузки, а также функционирует как сервер приложений.

Диаграмма 1
Средняя частота просмотра аналитических отчетов в рабочий день,
2015–2017 годы



Источник: Данные, представленные руководителями проекта «Умоджа».

Пояснения

Стандартные отчеты: набор стандартных отчетов, размещенных на портале информации о рабочих процессах системы «Умоджа» для лиц, пользующихся аналитикой рабочих процессов; голубая линия показывает количество просмотров стандартных отчетов.

Версии для совместного анализа: система «Умоджа» позволяет пользователям создавать аналитические отчеты о рабочих процессах и обмениваться ими друг с другом; если пользователю необходимо поделиться с кем-либо своим отчетом, то он должен поместить его в базу отчетов для совместного анализа на портале информации о рабочих процессах; оранжевая линия показывает количество совместно используемых отчетов.

Индивидуальные версии: система «Умоджа» позволяет пользователям сохранять комбинацию фильтров, которую они часто используют, с тем чтобы им не приходилось устанавливать фильтры заново всякий раз, когда они составляют тот или иной отчет, благодаря чему процесс становится более индивидуальным; серая линия показывает количество индивидуальных отчетов, созданных пользователями.

146. Комиссия отметила, что, согласно количеству просмотров за неделю, пользователи отдают предпочтение индивидуальным, а не стандартным отчетам, что свидетельствует о том, что стандартные отчеты по-прежнему не отвечают предполагаемым потребностям пользователей, в результате чего создается больше версий отчетов для совместного анализа и индивидуальных отчетов.

147. В целях урегулирования проблем, связанных с аналитикой рабочих процессов, группа проекта «Умоджа» по анализу рабочих процессов подготовила в июле 2017 года подробный план действий, включающий оценку потребностей в ресурсах. В нем были определены задачи, связанные с перестройкой семантического уровня¹² в различных модулях и обновлением системного программного

¹² Семантический уровень представляет собой платформу для представления общеорганизационных данных в контексте рабочих процессов, позволяющую конечным пользователям автономно получать данные, используя общую терминологию рабочих

обеспечения. С учетом сложности этих задач и необходимости своевременного обеспечения технических людских ресурсов были установлены продолжительность и сроки выполнения каждой из задач.

148. Комиссия была проинформирована о том, что в 2017 году удалось достичь основных ожидаемых результатов, связанных с обновлением программного обеспечения SAP Business Warehouse и HANA, и что одновременно с осуществлением проекта по выводу из эксплуатации системы «Галилео» были также подготовлены 7 обязательных и 20 приоритетных отчетов. Завершился процесс пополнения семантических уровней в модулях по управлению кредиторской задолженностью и людскими ресурсами, и они готовы к проверке приемлемости для пользователей.

149. Комиссия отметила, что работа по пополнению семантических уровней в модулях, касающихся главной бухгалтерской книги, дебиторской задолженности, начисления заработной платы, подвижности и цепи снабжения, должна была начаться в 2017 году, однако она до сих пор не начата. Она была проинформирована о конфликте приоритетов между рабочими и техническими группами, который объясняется проводимыми в настоящее время проектами по внедрению ДМ-2 и недостаточными возможностями вследствие ограниченности ресурсов. Комиссии сообщили также о том, что приоритетное внимание будет уделяться разработке семантических уровней в тех областях, в которых имеются соответствующие возможности и работа в которых никак не отразится на внедрении ДМ-2. Что касается некоторых областей, в частности финансов, то модели данных в программном обеспечении SAP Business Warehouse/HANA будут необходимо изменить таким образом, чтобы они соответствовали новым требованиям ДМ-2, например поддерживали функции по составлению бюджета и стратегическому управлению. В этих случаях перестройка окажет влияние на сам семантический слой, в связи с чем пополнение или усовершенствованные семантических уровней на данном этапе может не дать желаемых результатов до внедрения собственно ДМ-2. Комиссия признает, что осуществление проектов, связанных с развертыванием ДМ-2, окажет существенное влияние на модели данных и составление аналитических отчетов о рабочих процессах в будущем. Это имеет большое значение, поскольку надежность данных аналитических отчетов зависит прежде всего от усовершенствований в семантических уровнях и является одним из ключевых факторов реализации количественных выгод от внедрения системы «Умоджа».

150. Комиссия рекомендует уделять приоритетное внимание работе, связанной с пополнением семантических уровней различных модулей, наряду с мероприятиями по внедрению ДМ-2 и завершить ее в оперативном порядке.

D. Учебная подготовка пользователей

151. В своей резолюции [71/272](#) А Генеральная Ассамблея подчеркнула важность эффективной и качественной подготовки для успешного внедрения системы «Умоджа». Кроме того, в своем шестом очередном докладе ([A/72/157](#)) Комиссия ревизоров приняла к сведению изменения в области учебной подготовки и подчеркнула, что учебная подготовка конечных пользователей чрезвычайно важна для успешного внедрения любой системы, и рекомендовала предоставлять обязательную учебную подготовку всем пользователям до развертывания

процессов: комплексные данные распределяются по привычным для рабочих процессов терминам, таким как продукт, клиент или доход, в целях составления единой сводной картины о данных в рамках всей Организации.

любого функционального элемента и учитывать поступающие отзывы пользователей при разработке учебной программы.

152. Комиссия была проинформирована о том, что в 2017 году 9519 слушателей прошли подготовку в рамках различных курсов, связанных с системой «Умоджа». Кроме того, Комиссия отметила, что в период после развертывания в кластерах 4 и 5 администрация провела опросы, которые позволили также определить общую степень удовлетворенности различными аспектами системы «Умоджа», в том числе учебной подготовкой.

153. Комиссия была проинформирована о том, что в опросе после развертывания в кластере 4 приняли участие 1655 респондентов, из которых 44 процента согласились с тем, что учебные материалы являются доступными, и 37 процентов положительно оценили наличие учебных занятий. При этом Комиссия отметила, что в ходе опроса, который состоялся до развертывания в этом кластере, 34 процента участников положительно отозвались о своевременности учебной подготовки и столько же участников дали ей отрицательную оценку.

154. В опросе после развертывания в кластере 5 приняли участие 1971 человек, из которых 66 процентов положительно отозвались о качестве обучения. Кроме того, они с одобрением отметили возможность применять на практике свои знания и навыки, полученные в ходе подготовки, а также тот факт, что они могут с уверенностью поделиться своими знаниями с коллегами. Комиссия была проинформирована о том, что своевременность учебной подготовки перед развертыванием в этом кластере положительно оценили 56 процентов респондентов.

155. Кроме того, в ходе обоих опросов пользователи вынесли рекомендации относительно способов улучшения учебной подготовки, в том числе предложили проводить практические занятия, организовывать занятия на местах, работать в меньших по размеру группах, увеличить время, выделяемое на учебную подготовку, привлекать опытных инструкторов, организовать удобное для пользователей онлайн-обучение и предоставлять соответствующие учебные материалы. Как было отмечено Комиссией в ее предыдущем докладе (A/72/157), отзывы пользователей должны учитываться при разработке учебной программы и структуры будущих программ подготовки кадров.

Е. Решение проблем, с которыми сталкиваются пользователи

156. Модель поддержки системы «Умоджа» включает три уровня для наиболее эффективного обслуживания пользователей, что имеет своей целью достичь уровня самообеспеченности в каждом месте службы и обеспечить эффективность рабочих процессов и наличие квалифицированных кадров для устранения проблем и выполнения заявок на обслуживание. Первый уровень поддержки обеспечивается с помощью специалистов по рабочим процессам на местах, хорошо подготовленного персонала служб технической поддержки, сообществ практических специалистов и других ресурсов, что позволяет в большинстве случаев устранять проблемы и удовлетворять заявки на обслуживание. Центр по поддержке системы «Умоджа» в Бриндизи и Служба общеорганизационной технической поддержки, действующая в Бангкоке, Женеве, Найроби и Нью-Йорке, обеспечивают второй уровень поддержки. Эти комплексные службы технической поддержки выполняют функции единого контактного центра для устранения сбоев/проблем и удовлетворения заявок на обслуживание и, по мере необходимости, препровождают такие заявки на третий уровень, т.е. специалистам по рабочим процессам и техническим экспертам, работающим в глобальных группах, которые специализируются на вопросах, связанных с рабочими процессами или техническими компонентами системы «Умоджа».

Диаграмма 2

Общая динамика поступления заявок на услуги по устранению сбоев**Динамика поступления заявок на услуги по устранению сбоев (2016–2017 годы)**

157. Количество проблем, связанных с системой «Умоджа», сокращается последовательными и стабильными темпами (см. диаграмму 2): в 2017 году за квартал поступало в среднем 5700 запросов на устранение проблем. Комиссия отметила, что показатель устранения проблем «по первому звонку»¹³ в 2017 году составил 61 процент, что выше показателя 2016 года, составившего 54 процента. Администрация признала, что стремление к дальнейшему уменьшению количества проблем, доводимых до более высоких уровней, является хорошей деловой практикой, и проинформировала Комиссию о том, что в основе подхода к оказанию технической поддержки в рамках системы «Умоджа» лежит повышение роли специалистов по рабочим процессам на местах в целях расширения доступа к местной поддержке и сокращения количества запросов, а также в целях последовательного укрепления потенциала более низких уровней, которое призвано уменьшить количество запросов, сопровождаемых на более высокие уровни. Вместе с тем администрация указала на то, что в результате стремительного внедрения системы «Умоджа» параллельно с разработкой, созданием и развертыванием ДМ-2 кураторы процессов не получили достаточного количества времени и ресурсов для того, чтобы оказать Службе общеорганизационной технической поддержки дополнительное содействие в целях улучшения показателя устранения проблем «по первому звонку».

158. Комиссия рекомендует администрации установить показатель устранения проблем «по первому звонку» и разработать план действий для достижения этого целевого показателя в разумные сроки.

¹³ Заявка на обслуживание (закрыто + выполнено + отменено) без оформления рабочих заданий/заявок на обслуживание (закрыто + выполнено + отменено).

Е. Управление преобразованиями и непрерывное совершенствование

159. Преобразование определяется как любая деятельность, которая приводит к изменению объема работы, графика, запланированных результатов или расходов, связанных с системой «Умоджа» или ее внедрением. Управление преобразованиями — это процесс, направленный на обеспечение того, чтобы все изменения происходили в контролируемом режиме, в том числе внесение изменений в стандарты и экстренное обслуживание, связанные с рабочими процессами, прикладными программами и инфраструктурой. Главная цель управления преобразованиями состоит в том, чтобы создать условия для осуществления оперативных и надежных преобразований рабочих процессов и смягчения рисков возникновения негативных последствий для стабильности и надежности в изменившейся обстановке. Надежный процесс управления преобразованиями предоставляет руководству гарантию того, что в производственной среде будут осуществляться лишь санкционированные и прошедшие проверку изменения систем и инфраструктуры.

160. Отдел по проекту «Умоджа» разработал систему обработки запросов на внесение изменений и рамочную основу этого процесса, в том числе учредил Совет по контролю за изменениями и Консультативный совет по изменениям. Организация зафиксировала стандарты, процессы, процедуры и руководящие принципы для определения и утверждения запросов на внесение изменений. Все запросы на внесение изменений, поступившие от различных источников, препровождаются Совету по контролю за изменениями, который рассматривает их для утверждения или принятия мер другого порядка; члены Совета собираются еженедельно для рассмотрения ожидающих решения запросов на внесение изменений. Кроме того, по усмотрению Совета по контролю за изменениями могут созываться чрезвычайные совещания. Утвержденные заявки принимаются для разработки, тестирования и переноса в производственную среду. В некоторых случаях, если директор проекта считает, что тот или иной запрос на внесение изменений оказывает существенное влияние на объем работ, график, бюджет или ожидаемые результаты, то он передается на рассмотрение Консультативному совету по изменениям. Комиссии ревизоров сообщили о том, что в 2017 году на рассмотрение Консультативного совета по изменениям был направлен лишь один запрос на внесение изменений.

161. В настоящее время Отдел по проекту «Умоджа» использует инструмент платформы JIRA¹⁴ под названием Rapport в качестве хранилища, которое позволяет сохранять и отслеживать все запросы на внесение изменений, поступившие от кураторов рабочих процессов. По состоянию на февраль 2018 года в системе Rapport было зарегистрировано 2362 запроса на внесение изменений. Комиссия была проинформирована о том, что администрация планирует в будущем использовать систему управления проектными решениями ChaRM, которая позволит в рамках единой платформы отслеживать все элементы, связанные с непрерывным совершенствованием, начиная с этапа создания запроса на внесение изменений до переноса этого изменения в производственную среду. Администрация заявила также, что структура обработки запросов для системы ChaRM уже разработана и план действий для этапа реализации в настоящее время проходит проверку.

¹⁴ Платформа JIRA представляет собой инструмент, разработанный австралийской компанией Atlassian; он используется для отслеживания ошибок и проблем и управления проектами.

162. Комиссия полагает, что применение комплексного мониторинга на базе SAP в рамках ChaRM позволит более эффективно контролировать обработку запросов на внесение изменений.

Задержки с рассмотрением запросов на внесение изменений, представленных пользователями рабочих процессов

163. По результатам анализа данных системы Rapport было обнаружено, что в настоящее время на рассмотрении находится 235 запросов на внесение изменений¹⁵ от пользователей рабочих процессов, при этом 41 заявка ожидает рассмотрения уже более года. Администрация сообщила Комиссии ревизоров о том, что совместно с сотрудниками функциональных групп по проекту «Умоджа» и специалистами по рабочим процессам она рассмотрит препровожденные Совету по контролю за изменениями запросы, которые находятся в системе уже в течение длительного времени, и организует рабочее совещание для анализа всех заявок.

164. Комиссия рекомендует Совету по контролю за изменениями в разумные сроки рассматривать запросы на внесение изменений, ожидающие рассмотрения уже более года.

Определение приоритетности утвержденных запросов на внесение изменений

165. После того как Совет по контролю за изменениями рассмотрит и утвердит запрос на внесение изменений, он подлежит практическому осуществлению. Один запрос на внесение изменений может состоять из множества выполнимых предложений о внесении изменений, которые могут относиться к категории непрерывных усовершенствований или иметь форму исправления ошибок или необходимого изменения программного обеспечения с связи с оперативными проблемами. Необходимо определить степень приоритетности этих предлагаемых изменений исходя из их сравнительной эффективности. По состоянию на 11 марта 2018 года в системе проверки работоспособности интеграционных решений системы Rapport находилось 9744 предложения о внесении изменений¹⁶, одобренных к осуществлению Советом по контролю за изменениями, при этом степень приоритетности и намеченные сроки принятия решения не были определены в отношении 654 предложений, касающихся базовых мероприятий, и 7 предложений, касающихся производственного обслуживания (в общей сложности 661 предложение).

166. Комиссия рекомендует в ходе первоначального обзора определять степень приоритетности каждого запроса на внесение изменений и предполагаемую дату его выполнения.

167. Комиссия была проинформирована также о том, что возникла настоятельная необходимость определять приоритетность запросов на внесение изменений, с тем чтобы их осуществление не мешало текущим проектам по развертыванию ДМ-2; с учетом того, что план работы по внедрению ДМ-2 должен выполняться в условиях серьезной реорганизации ресурсов, направленной на сокращение численности группы по проекту, усилия по непрерывному совершенствованию предпринимаются во всех случаях, когда это позволяют возможности. Комиссия была далее проинформирована о том, что расходы на выполнение

¹⁵ По состоянию на 11 марта 2018 года.

¹⁶ В одном запросе на внесение изменений от пользователей рабочих процессов может содержаться несколько предложений о внесении изменений; это делается для того, чтобы разбить одну цель на несколько выполнимых задач, которые могут быть или не быть связаны друг с другом.

запросов на внесение изменений будут покрываться за счет утвержденного бюджета проекта «Умоджа». Комиссия считает, что работа по внедрению ДМ-2 и непрерывному совершенствованию должна выполняться одновременно и что запросы на внесение изменений, с помощью которых можно потенциально добиться реализации выгод, следует выполнять в приоритетном порядке.

168. Комиссия рекомендует, чтобы в целях обеспечения непрерывного совершенствования системы «Умоджа» приоритетное внимание уделялось тем запросам на внесение изменений, которые являются важными с точки зрения оперативных потребностей, а также тем из них, которые могут напрямую привести к реализации выгод, при условии того, что их осуществление не будет препятствовать достижению результатов проекта по внедрению ДМ-2.

Г. Ввод системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию

169. В своей резолюции [70/248](#) А Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря разработать подробные планы перехода к организации долгосрочной технической поддержки системы «Умоджа», обеспечиваемой Главным специалистом по информационным технологиям, и к широкому внедрению этой системы. В своей резолюции [71/272](#) В Генеральная Ассамблея вновь заявила о важности обеспечения планомерной и своевременной передачи функций, выполняемых в рамках проекта «Умоджа», соответствующим структурам в Секретариате.

170. Комиссия была проинформирована о том, что в конечном итоге планируется передать функции группы по проекту группе по рабочим процессам, а также Управлению информационно-коммуникационных технологий; предполагается, что основная часть группы по проекту войдет в состав Управления информационно-коммуникационных технологий и, оставаясь неделимой группой в его составе, будет оказывать поддержку в техническом обслуживании и непрерывном совершенствовании функциональных элементов системы «Умоджа». Не менее важно то, что функции некоторых членов этой группы, как предполагается, будут переданы оперативным подразделениям, в частности кураторам процессов. В свете предлагаемых управленческих реформ вполне вероятно, что будет создана функциональная структура по реорганизации рабочих процессов, и в этом случае часть группы по проекту может войти в ее состав. Ожидается, что группы по разработке архитектуры системы и управлению деятельностью по внедрению системы будут постепенно объединяться, группа по техническим проектам будет упразднена, а группы по непрерывному совершенствованию и реорганизации рабочих процессов будут расширены. Предполагается, что, когда этот проект будет закрыт (по решению Генеральной Ассамблеи), группа по проекту «Умоджа» уже будет преобразована, функции группы по управлению деятельностью по внедрению системы будут переданы Управлению информационно-коммуникационных технологий, а функции группы по реорганизации рабочих процессов будут переданы структуре по реорганизации рабочих процессов, которая, по всей видимости, уже будет создана к этому моменту.

171. Когда Комиссия запросила информацию о готовности к вводу системы в широкую эксплуатацию, она была проинформирована о том, что этот переходный процесс будет достаточно сложным и потребует переориентации ресурсов, реорганизации функций и перекрестной подготовки персонала, а также сокращения численности сотрудников группы по проекту и укрепления потенциала оперативных подразделений. Комиссии сообщили о том, что определенная работа уже проводится через Управление информационно-коммуникационных

технологий/Центр общеорганизационных прикладных программ, благодаря чему отпадает необходимость заниматься широким внедрением в каждом случае отдельно. Кроме того, кураторы процессов и сотрудники активно участвуют также в работе по планированию и развертыванию ДМ-2 в силу того, что продолжается внедрение в рабочие процессы таких функций, как управление основными данными. Комиссия была проинформирована далее о том, что преобразование группы по проекту «Умоджа» в более плотно интегрированные группы меньшего состава также открывает возможности для более планомерной передачи функций после развертывания ДМ-2. Во избежание последствий, связанных с продолжающимся развертыванием ДМ-2, темпы осуществления некоторых мероприятий по вводу системы в широкую эксплуатацию были специально замедлены.

172. Комиссия считает, что при подготовке плана ввода системы в широкую эксплуатацию важно учитывать различные факторы, такие как текущая программа реформирования, сроки развертывания ДМ-2 системы «Умоджа» и широкие возможности для непрерывного совершенствования функциональных элементов системы «Умоджа». Для стабилизации системы «Умоджа» в период после полного развертывания всех функциональных элементов может потребоваться некоторое время. Кроме того, вполне вероятно, что совершенствование функциональных возможностей в рамках программы непрерывного совершенствования продолжится после предусмотренного мандатом периода осуществления проекта.

173. Комиссия рекомендует продолжать учитывать в плане перехода к вводу системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию возможные последствия реформ Генерального секретаря, сроки развертывания ДМ-2 и требования в отношении непрерывного совершенствования различных модулей.

VI. Выражение признательности

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

(Подпись) Раджив Мехриши
Контролер и Генеральный ревизор Индии
Председатель Комиссии ревизоров
(Главный ревизор)

(Подпись) Мусса Джума Ассад
Контролер и Генеральный ревизор
Объединенной Республики Танзания

(Подпись) Кай Шеллер
Председатель Федерального суда аудиторов Германии

Приложение I

Ход выполнения рекомендаций за период, закончившийся 31 декабря 2016 года

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
1	2013	A/68/151	16	Комиссия рекомендует администрации разработать, распространить и осуществить план, предусматривающий за- действование выявлен- ных к настоящему вре- мени выгод и использо- вание консолидирован- ных данных из системы ОПР, и в частности предусматривающий ре- шение вопроса о том, как администрация намерена расширить возможности персонала в области реализации качественных и количе- ственных выгод, связан- ных с улучшением ин- формации.	Комментарии администрации: Мы настоятельно призываем Ко- миссию рассмотреть вопрос о том, чтобы увязать эту рекомен- дацию с рекомендацией, содер- жащейся в пункте 23 с) доку- мента A/71/180 (2016) , в каче- стве единого целого и уделять больше внимания качественным выгодам, поскольку именно они, а не количественные выгоды, ле- жат в основе технико-экономиче- ского обоснования системы «Умоджа». Администрация будет целенаправленно заниматься этим вопросом по линии внеш- них консультаций, с тем чтобы использовать преимущества пе- редового опыта, приобретенного в рамках других процессов внед- рения систем ОПР в государ- ственном секторе.	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что меры, преду- смотренные в данной реко- мендации, все еще нахо- дятся в процессе осуществ- ления.		X		
2	2013	A/68/151	26	Комиссия рекомендует администрации разрабо- тать надежную методо- логию, позволяющую четко определить: а) те- кущее положение дел с выполнением оператив- ных функций в каждом рабочем подразделении с точки зрения затрат времени, расходов и ка- чества, б) показатели ра- боты, достижение кото- рых необходимо обеспе- чить после внедрения	Комментарии администрации: О выполнении этой рекоменда- ции можно судить по проекту разработки оперативных показате- лей. При этом потребуется определенное время, чтобы ре- шить все затронутые вопросы в полном объеме, поскольку дан- ная рекомендация является очень широкой по своему характеру. Комиссия могла бы рассмотреть возможность изменения ее фор- мулировки или признания пред- принимаемых усилий и того	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что меры, преду- смотренные в данной реко- мендации, все еще нахо- дятся в процессе осуществ- ления.		X		

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				системы, с) подход к достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций, а также d) методы оценки выгод и соответствующей отчетности.	факта, что осуществление этой рекомендации является серьезным начинанием, которое потребует более длительного времени.					
3	2013	A/68/151	81	Комиссия рекомендует Главному специалисту по информационным технологиям подготовить всеобъемлющую стратегию коммерческой деятельности, преследующую следующие цели: а) оптимизация вклада в осуществление проекта ОПР со стороны крупнейших поставщиков при обеспечении сбалансированного соотношения между расходами и рисками в плане реализации; а также б) установление параметров, согласно которым будут производиться все будущие закупки.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Процесс закупок для данного проекта практически завершен. Эту рекомендацию было бы уместнее включить в ежегодный доклад Комиссии о ходе осуществления стратегии в области информационно-коммуникационных технологий.	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что данная рекомендация утратила актуальность.				X
4	2012	A/67/164	32	Комиссия рекомендует администрации также внедрить официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Для обеспечения устойчивой реализации выгод от внедрения системы «Умоджа» была разработана программа контроля за непрерывным совершенствованием. Проект «Умоджа» основывается на 321 рабочем процессе для обеспечения выполнения важнейших административных функций Организации в целях	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				ния и совершенствования после внедрения системы ОПР.	достижения оперативных целей. Транзакционные пользователи системы «Умоджа» в глобальном масштабе выполняют не только конкретные функции, но и обязанности в рамках рабочего процесса или последовательности задач. Своевременное и надлежащее завершение работы имеет решающее значение для успешного предоставления услуг с тем, чтобы Организация могла выполнять свой мандат. Программа отражает приверженность Организации управлению выполнением административных функций для обеспечения того, чтобы они надлежащим образом отвечали интересам Организации (см. A/72/397 , пункты 134–138).					
5	2014	A/69/158	Резюме, 29 с)	Продолжать внедрять концепцию личной ответственности за соответствующие процессы путем укрепления партнерства между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Мы полностью согласны с этой рекомендацией, однако она уже применяется на практике, поскольку кураторы процессов утверждают любые изменения и активно взаимодействуют со всеми оперативными подразделениями в целях обеспечения перехода на новые методы работы. Что касается модели глобального обслуживания, то мы предложили также, чтобы Совет получателей услуг (который представляет мнения клиентов) также принимал участие в программе контроля за непрерывным совершенствованием системы «Умоджа» в целях предотвраще-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
6	2015	A/70/158	Резюме, 19 а)	Повысить степень активного и зримого руководства проектом «Умоджа» руководителями всех оперативных подразделений при поддержке со стороны кураторов процессов и проектной группы. Развертывание системы «Умоджа» достигло того критического момента, когда руководители профильных подразделений должны принять на себя ответственность за проект и определять ход его развития в будущем.	ния дублирования усилий и обеспечения более эффективного взаимодействия. Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Имеется достаточно доказательств того, что все оперативные подразделения (их руководители) уже перешли на систему «Умоджа». Она стала частью обычной работы всех департаментов, о чем свидетельствуют замечания Комиссии по итогам проверки механизмов производственной поддержки. Кроме того, в своих замечаниях по итогам ревизии структуры управления проектами Комиссия отметила, что на сегодняшний момент не имеется признаков необходимости доводить какие-либо проблемы в рамках проекта до сведения Руководящего комитета по проекту «Умоджа» или Комитета по вопросам управления, несмотря на стесненные финансовые условия, в которых нам приходится работать. Постоянное взаимодействие участников действительно имеет решающее значение для успеха проекта «Умоджа», однако в ее нынешней формулировке данную рекомендацию можно считать выполненной, о чем можно судить по стабильности операций и успеху предыдущих этапов внедрения, когда не возникало каких-либо серьезных проблем. Кроме того, в договорах заместителей Генерального секретаря с Генеральным секретарем по-прежнему	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
					подчеркивается важность участия каждого департамента в достижении успеха, и эффективность их работы также подлежит ежегодной оценке.					
7	2015	A/70/158	Резюме, 19 с)	Организовать независимый анализ расчетных потребностей в ресурсах в связи с моделью поддержки в целях выполнения поставленных задач после внедрения системы в кластерах 3 и 4 и принять меры к устранению любых пробелов. Потребности в поддержке после внедрения системы «Умоджа» в базовой конфигурации превысили возможности структур поддержки, существовавших на тот момент, а потребности в поддержке в регионах и центре по-прежнему превышают ее плановые объемы. Эффективная и своевременная поддержка необходима для кластеров 3 и 4, в особенности с учетом их географического разброса и существенного увеличения количества пользователей, которым потребуются поддержка.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. При внедрении системы в кластерах 3 и 4 была обеспечена эффективная поддержка.	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			
8	2015	A/70/158	Резюме, 19 d)	Проанализировать сроки и достаточность методов финансирования рационализации служб технической поддержки	Управление информационно-коммуникационных технологий просит закрыть эту рекомендацию. Управление создало единую службу помощи (Служба	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				информационно-коммуникационных технологий с целью сведения к минимуму всех рисков в части предоставления поддержки по линии «Умоджи». Управлению информационно-коммуникационных технологий необходимо планировать и организовывать реализацию глобальной модели поддержки временно с оказанием эффективной поддержки пользователям системы «Умоджа».	общеорганизационной технической поддержки), которая семь дней в неделю круглосуточно оказывает поддержку в связи с использованием общеорганизационных прикладных программ, в том числе системы «Умоджа». Центры Службы общеорганизационной технической поддержки находятся в Нью-Йорке, Бангкоке, Найроби, Женеве и Бриндизи, и они функционируют с сентября 2014 года. Финансовые средства были предоставлены из регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов.					
9	2015	A/70/158	Резюме, 19 f)	Обновить технико-экономическое обоснование системы «Умоджа» с учетом опыта, полученного Департаментом полевой поддержки и при внедрении системы в кластерах 3 и 4. При проведении пересмотра в него необходимо заложить реалистичные предположения, в том числе в отношении способности администрации применять гибкий подход к расстановке кадров.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Обновленное технико-экономическое обоснование было представлено Генеральной Ассамблее в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397).	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			
10	2016	A/71/180	Резюме, 23 а)	Комиссия рекомендует администрации провести оценку проблем, с которыми сталкивается проект, и разработать ранжированные по степени очередности и полностью просчитанные в	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Полностью просчитанные в плане расходов варианты были представлены Генеральной Ас-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				плане расходов варианты внедрения оставшихся элементов системы «Умоджа».	самблее в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397).					
11	2016	A/71/180	Резюме, 23 b)	Комиссия рекомендовала руководителям оперативных подразделений в срочном порядке удовлетворить потребности пользователей в учебной подготовке посредством: i) проведения анализа потребностей в кадровых ресурсах для определения требований к обучению пользователей в каждом подразделении, ii) разработки просчитанного в плане расходов учебного плана для обеспечения необходимой подготовки и iii) поддержания актуальной матрицы навыков, с тем чтобы обеспечить надлежащую подготовку по мере выбытия сотрудников и набора новых сотрудников.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Общеорганизационная система управления процессом обучения «Инспира» была усовершенствована в целях обеспечения подготовки руководителей для отслеживания и устранения пробелов путем увязки обучения с общеорганизационными функциями системы «Умоджа»; инструмент отслеживания учета общеорганизационных функций в процессе обучения позволяет сотрудникам, руководителям и сотрудникам связи по вопросам безопасности давать оценку пройденным курсам обучения. Функции пользователей системы «Умоджа» могут утверждаться или отвергаться с учетом оценок, зарегистрированных в системе «Инспира». Через систему «Инспира» можно получить информацию о специалистах по рабочим процессам на местах и экспертах по рабочим процессам, уполномоченных кураторами процессов, а также о тех из них, на кого возложены функции инструкторов. Таким образом, механизмы отчетности позволяют осуществлять постоянное наблюдение за информацией об учебной подготовке, включая анализ способности пользователей использовать систему путем отслеживания своих действий при вы-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
					полнении задач, как это поясняется в пунктах 134–138 девятого очередного доклада Генерального секретаря (A/72/397). Расходы на учебную подготовку покрываются по линии косвенных расходов.					
12	2016	A/71/180	Резюме, 23 с)	Комиссия рекомендует администрации обеспечить, чтобы оперативным подразделениям была предоставлена поддержка в применении подхода, разработанного в целях выявления и реализации выгод от улучшения методов работы; это должно включать в себя предоставление доступа к оперативному улучшению навыков и потенциала, а также обеспечение ответственности оперативных подразделений за получение ожидаемых выгод.	Комментарии администрации: Что касается количественных выгод, то Комиссия, возможно, пожелает отметить, что не существует равнозначного способа реализации выгод в том или ином департаменте в пересчете на эквивалент полной занятости в связи с указанием адаптировать методы работы в интересах достижения целевых показателей чистого сокращения расходов без каких-либо последствий для выполнения мандатов. Эта рекомендация будет актуальной применительно к качественным выгодам, и она будет осуществляться посредством привлечения внешней консалтинговой фирмы в рамках составления плана реализации выгод, направленного на обеспечение устойчивого и эффективного функционирования системы «Умоджа».	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что рекомендованные меры находятся в процессе осуществления.		X		
13	2016	A/71/180	23 d)	Комиссия рекомендует администрации провести расчет совокупной стоимости владения системой «Умоджа» в течение предлагаемого срока ее эксплуатации.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Совокупная стоимость владения системой «Умоджа» была представлена Генеральной Ассамблее в девятом очередном докладе Генерального секретаря (A/72/397).	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.		X		
14	2016	A/71/180	23 e)	Комиссия рекомендует Управлению информа-	Данная рекомендация находится в процессе выполнения.	Комиссия принимает ответ администрации к сведению		X		

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				ционно-коммуникацион-ных технологий и кураторам процессов разработать подробные планы передачи функций и добиться утверждения необходимого финансирования на семьдесят первой сессии Генеральной Ассамблеи.	В плане перехода к вводу системы «Умоджа» в широкую эксплуатацию учитываются возможные последствия реформы Генерального секретаря, сроки развертывания ДМ-2 и требования в отношении непрерывного совершенствования различных модулей.	и считает, что меры, предусмотренные в данной рекомендации, все еще находятся в процессе осуществления.				
15	2017	A/72/157	32	Комиссия рекомендует предоставлять обязательную учебную подготовку всем пользователям до развертывания любого функционального элемента. При разработке учебной программы должны учитываться поступающие отзывы пользователей.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Учебную подготовку до внедрения системы в кластере 5 прошли 100 процентов транзакционных пользователей и 95 процентов пользователей модуля самообслуживания. Для вывода из эксплуатации системы «Галилео» в сентябре 2017 года была проведена учебная подготовка в рамках трех этапов для обеспечения должного охвата; учебная академия в Валенсии укрепила потенциал для обеспечения внедрения системы «Умоджа» на местах. Система «Инспира» была также усовершенствована в целях обеспечения подготовки руководителей для отслеживания и устранения пробелов путем увязки обучения с общеорганизационными функциями системы «Умоджа»; инструмент отслеживания учета общеорганизационных функций в процессе обучения позволяет сотрудникам, руководителям и сотрудникам связи по вопросам безопасности давать оценку пройденным курсам обучения. Функции пользователей системы «Умоджа» мо-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
					гут утверждаться или отвергаться с учетом оценок, зарегистрированных в системе «Инспира». Через систему «Инспира» можно получить информацию о специалистах по рабочим процессам на местах и экспертах по рабочим процессам, уполномоченных кураторами процессов, а также о тех из них, на кого возложены функции инструкторов. Таким образом, механизмы отчетности позволяют осуществлять постоянное наблюдение за информацией об учебной подготовке, включая анализ способности пользователей использовать систему путем отслеживания своих действий при выполнении задач, как это поясняется в пунктах 134–138 девятого очередного доклада Генерального секретаря (A/72/397). В рамках проекта также используется опыт пользователей при разработке программного обеспечения в целях расширения функциональных возможностей систем и сокращения потребностей в учебной подготовке. Отзывы, получаемые в ходе опросов, являются неотъемлемой частью стратегии обучения.					
16	2017	A/72/157	42	Комиссия рекомендует администрации в консультации с пользователями отчетов подготовить всеобъемлющий план составления аналитических отчетов по рабочим процессам в такой конфигурации, кото-	Данная рекомендация находится в процессе выполнения. Наша структура плана по составлению аналитических отчетов по рабочим процессам включает оценку того, как применение стратегического управления влияет на изменение аналитики рабочих процессов; а также прове-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что рекомендованные меры находятся в процессе осуществления.		X		

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
				рая позволяла бы включать часто используемые отчеты в стандартные общеорганизационные отчеты.	дение с согласия кураторов обзора существующих отчетов и анализа самого процесса обзора на постоянной основе в целях классификации общеорганизационных отчетов.					
17	2017	A/72/157	47	Комиссия рекомендует администрации принять надлежащие меры по смягчению и регулированию рисков, выявленных в рамках проекта по обеспечению гарантий качества, и сообщить о состоянии выполнения этой рекомендации в следующем докладе Генеральной Ассамблеи о ходе осуществления проекта.	Данная рекомендация утратила актуальность. Дорожная карта по обеспечению гарантий качества была составлена в третьем квартале 2017 года, и, после того как она была в неофициальном порядке представлена кураторам процессов и руководителю проекта, она была официально представлена кураторам процессов и группе по обеспечению оперативной готовности соответственно в декабре 2017 года и январе 2018 года, с тем чтобы они могли ее подробно изучить; однако на время разработки детальных предложений в отношении реорганизации Департамента по вопросам управления, реформы системы управления, предложенной Генеральным секретарем, и модели глобального обслуживания процесс обзора дорожной карты по обеспечению гарантий качества был приостановлен. Поскольку остальные риски, выявленные в рамках проекта по обеспечению гарантий качества, являются очень серьезными, предпринимаются активные усилия по их смягчению, что является неотъемлемой частью работы по достижению более масштабных целей с использованием системы «Умоджа».	Комиссия принимает к сведению ответ администрации. Комиссия согласна с администрацией в том, что деятельность по смягчению высоких рисков является неотъемлемой частью работы по достижению более широких целей в области реорганизации, и считает, что данная рекомендация утратила актуальность в свете инициатив Генерального секретаря по проведению реформ.				X

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
18	2017	A/72/157	54	Комиссия, приняв к сведению ответ администрации, рекомендует установить процедуры, обеспечивающие строгое соблюдение требований точности и достоверности данных по товарно-материальным запасам, переносимых в систему «Умоджа» из систем предыдущего поколения.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Комиссия ревизоров провела ревизию проекта по выводу из эксплуатации системы «Галилео», в том числе стратегии этого проекта по преобразованию данных, благодаря чему удалось определить общие масштабы процесса преобразования данных в контексте документа A/72/5 (Vol. II) .	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.	X			
19	2017	A/72/157	63	Комиссия рекомендует администрации рассмотреть вопрос о введении ведомостей затрат рабочего времени на выполнение заданий, связанных с внедрением системы «Умоджа», в целях полного учета косвенных затрат и принять шаги для учета затрат на учебную подготовку с точки зрения затрат рабочего времени сотрудников и расходов на поездки при расчете общей стоимости системы «Умоджа» для Организации.	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Введение ведомостей учета рабочего времени для отслеживания косвенных затрат повлечет за собой значительные накладные расходы. Будет необходимо разработать неавтоматизированную систему представления отчетности в целях определения затрат рабочего времени по более чем 10 проектам в рамках внедрения ДМ-2, в которых задействовано приблизительно 1500 сотрудников, что потребует значительных ресурсов. Что касается поездок для прохождения учебной подготовки, то мы принимаем к сведению просьбу ККАБВ о том, что «до внесения в систему «Умоджа» соответствующих изменений будут прилагаться усилия для расчета суммы путевых расходов обучаемых навыкам работы с системой «Умоджа» и для сообразного пересмотра общей стоимости владения этой системой»	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что данная рекомендация утратила актуальность.				X

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
					(A/72/7/Add.31, пункт 37), однако продолжаем руководствоваться принципом Генеральной Ассамблеи, согласно которому «доводка программного обеспечения ОПР с учетом пожеланий заказчика должна быть сведена к минимуму во избежание излишних расходов» (A/62/510/Rev.1, пункт 22 с)). Мы изучили вопрос о подсчете затрат на поездки в целях учебной подготовки и пришли к выводу о том, что трудоемкость этого процесса будет намного превышать ценность любых результатов.					
20	2017	A/72/157	70	Комиссия рекомендует рассчитать обновленные данные по сокращению затрат времени на выполнение процесса/операции, которые будут внесены в план реализации выгод и представлены Генеральной Ассамблее, на основе данных датировочных штампов в тех случаях, когда такие данные имеются в системе «Умоджа».	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Наша программа контроля за непрерывным совершенствованием была разработана с учетом замечаний Комиссии в отношении использования данных датировочных штампов. Первоначально она относилась только к рабочим процедурам, охватывающим весь цикл операций, однако эта методология применима ко всем процессам, несмотря на то, что нам необходимо использовать программное обеспечение компании KNOA и другие инструменты для выстраивания потока операций, не связанных с рабочими процедурами. Произвести такие расчеты ретроактивным образом для всех процессов не представляется возможным. Мы объяснили, что пересчет показателей по выгодам с использованием такого метода не является целесообразным с практической точки	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает данную рекомендацию выполненной.		X		

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
					зрения, однако его можно использовать в качестве основы для постоянной оценки усовершенствований в будущем, что имеет больше смысла, чем просто проведение количественной оценки выгод (применимой только к ограниченному числу процессов, включенных в модель реализации выгод). Поскольку большинство перспективных выгод (цепь снабжения, информационные технологии) не имеет никакого отношения к такому анализу, мы хотели бы настоятельно призвать Комиссию считать данную рекомендацию выполненной в свете того, что в рамках программы контроля за непрерывным совершенствованием уже действуют детальные и комплексные процессы, и с учетом доказательств, подтверждающих наши возможности в этом отношении.					
21	2017	A/72/157	71	Комиссия рекомендует также установить запрет на внесение изменений в обновленный план реализации выгод после его утверждения Генеральной Ассамблеей, с тем чтобы он служил исходным критерием для отслеживания будущего процесса реализации выгод, получаемых от использования системы «Умоджа».	Администрация просит закрыть данную рекомендацию. Мы хотели бы вновь настоятельно призвать Комиссию рассматривать нашу программу контроля за непрерывным совершенствованием в качестве основного метода отслеживания оптимизации процессов. Возможно, эту рекомендацию можно было бы пересмотреть, например, просить администрацию найти способ оценки других процессов, которые не охватываются рабочими процедурами, однако представляются важными с точки зрения качественных выгод (бо-	Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что рекомендованные меры находятся в процессе осуществления.			X	

Номер	Год	Ссылка на доклад	Пункт	Рекомендация	Комментарии администрации о ходе выполнения — март 2018 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения — март 2018 года	Полностью выполнено	В процессе выполнения	Не выполнено	Утратило актуальность
22	2017	A/72/157	80	Комиссия рекомендует в скорейшем порядке проанализировать результаты пробного проведения электронных торгов и учесть их при внедрении процедуры электронных торгов по всем видам применимых товаров и услуг.	более быстрые, более гибкие, упрощенные или менее подверженные ошибкам процессы, которые будут вписываться в контекст реформы управления).	Данная рекомендация находится в процессе выполнения. Комиссия принимает ответ администрации к сведению и считает, что меры, предусмотренные в данной рекомендации, все еще находятся в процессе осуществления.		X		
Всего							12	7		3
Процентная доля							54	32		14

Приложение II

План работы по осуществлению проекта «Умоджа» на 2018 год

Обновленные график и план работы по осуществлению проекта «Умоджа» по состоянию на март 2018 года

