

**УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ:
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Подготовлено

*Ионом Горитой
Сумихиро Куямой*

ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА



**Женева
2002 год**

JIU/REP/2002/9

RUSSIAN

Original: ENGLISH

**УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ:
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Подготовлено

*Ионом Горитой
Сумихиро Куямой*

ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА



**Женева
2002 год**

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Сокращения		iv
РЕЗЮМЕ.....		v
I. ВВЕДЕНИЕ	1 - 6	1
II. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ	7 - 48	5
A. Управление информацией	7 - 18	5
<i>Информация как ресурс</i>	7 - 12	5
<i>Управление ИТ</i>	13 - 18	5
B. Определение	19 - 23	7
C. Оперативные вопросы	24 - 42	8
<i>Определение потребностей</i>	24 - 25	8
<i>Расширение функциональных возможностей</i>	26 - 27	9
<i>Управление, ориентированное на конкретные результаты, и системы КСПР</i>	28 - 33	9
<i>Специализированные системы управленческой информации</i>	34 - 35	10
<i>Руководство проектами</i>	36 - 38	11
<i>Связи с поставщиками</i>	39 - 40	12
<i>Внешний подряд/самостоятельная разработка прикладных программ</i>	41 - 42	12
D. Финансовые последствия	43 - 45	13
<i>Транспарентность и сопоставимость расходов</i>	44 - 45	14
E. Межучрежденческое сотрудничество и координация	46 - 48	14
 ПРИЛОЖЕНИЕ: Подборка ответов, полученных от организаций системы Организации Объединенных Наций на вопросник Объединенной инспекционной группы		
Таблица 1: Стратегия в области управления информацией		16
Таблица 2: Система управленческой информации как инструмент управления		18
Таблица 3: Анализ затрат/выгод и рисков		25
Таблица 4: Оперативный процесс		27
Таблица 5: Расходы на системы управленческой информации		29
Таблица 6: Межучрежденческая координация		35

СОКРАЩЕНИЯ

АКК	Административный комитет по координации (сейчас КССР)
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПС	Всемирный почтовый союз
ГИС	Главный информационный сотрудник
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	Информационные и коммуникационные технологии
ИМИС	Комплексная система управленческой информации
ИМО	Международная морская организация
ИТ	Информационные технологии
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
ККИС	Координационный комитет по информационным системам
КСПР	Корпоративная система планирования ресурсов
КССР	Координационный совет старших руководителей системы Организации Объединенных Наций (бывший АКК)
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МВЦ	Международный вычислительный центр
МОТ	Международная организация труда
МПП	Мировая продовольственная программа
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УИ	Управленческая информация
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНДКП	Программа Организации Объединенных Наций по международному контролю над наркотиками
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

РЕЗЮМЕ

Справочная информация

Для организаций системы Организации Объединенных Наций приобретает все большее значение использование быстро развивающихся информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) для совершенствования процесса управления в качестве основы для эффективного и результативного выполнения их задач. По оценкам, за последнее десятилетие организации системы Организации Объединенных Наций уже израсходовали значительный объем средств (около 1 млрд. долл. США) на внедрение компьютерных систем управленческой информации (УИ) (включая "традиционные" системы), призванных способствовать совершенствованию управления людскими ресурсами, финансами и административной деятельностью.

Задачи

- 1) Обзор опыта в деле создания систем УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций и извлечение соответствующих уроков; и
- 2) Разработка ряда руководящих принципов в целях *a)* укрепления управления информацией и *b)* совершенствования процессов разработки и внедрения систем УИ в качестве эффективных инструментов совершенствования управления в организациях системы Организации Объединенных Наций.

Основные выводы/заключения и рекомендации

А. Информация является ресурсом, который, как и финансовые и людские ресурсы, необходим для эффективного управления. Эффективное управление информационными ресурсами - это не только большая организационная задача, но и возможность повысить эффективность и соответственно со временем укрепить организации системы Организации Объединенных Наций. Хотя в последнее время в этих областях произошел ряд позитивных изменений, не все исполнительное руководство в организациях системы Организации Объединенных Наций и директивные органы в полной мере осознали важность управления информацией, важнейшая задача которого - обеспечивать основные директивные органы информацией в реальном масштабе времени, когда это необходимо для вынесения соответствующих заключений и/или принятия решений.

В. Первым шагом на пути к эффективному управлению информационными ресурсами является разработка стратегии в области управления информацией в рамках всей организации, однако многие организации внедрили системы УИ без разработки такой стратегии. Стратегия в области управления информацией отличается от стратегии в области информационных технологий в том смысле, что информационные технологии (ИТ) или ИКТ являются инструментами эффективного процесса управления информацией.

С. Системы УИ активно используются в организациях системы Организации Объединенных Наций в конкретных управленческих областях; это управление финансовыми и людскими ресурсами, расчеты по заработной плате, закупки, поездки, управление конференционным обслуживанием, подготовка и предоставление контрактов, управление документацией. Степень разработки и использования таких систем в разных организациях неодинакова: некоторые из них имеют достаточно совершенные системы УИ (сочетающие в себе программные/основные области), однако большинство других используют эти системы только для выполнения административных функций. В любом случае многие организации разработали различные системы без учета необходимости их интеграции в общеорганизационную систему в целях содействия совершенствованию управления.

D. Ряд организаций в системе Организации Объединенных Наций занимается разработкой или проявляет интерес к внедрению комплексной общеорганизационной системы управления ресурсами, которая получила название Корпоративной системы планирования ресурсов (КСПР). Этот вариант имеет свои преимущества, включая обеспечение управления, ориентированного на конкретные результаты. Однако многие организации системы Организации Объединенных Наций, которые разрабатывают КСПР, не смогли выполнить необходимые и достаточные предварительные условия для рентабельного внедрения такой системы. Эти условия включают следующее: *a)* рационализация существующих рабочих процессов; *b)* создание управленческой структуры и разработка оперативного плана; *c)* планирование в целях интеграции различных систем УИ в упорядоченный рабочий процесс; *d)* определение требований и углубленный анализ функциональных качеств, которые должно обеспечивать применение КСПР; *e)* анализ затрат-выгод, связанных с различными вариантами, как, например, собственная разработка системы и приобретение "стандартного" (коммерческого) прикладного пакета; и *f)* осуществление надлежащей профессиональной подготовки. Все эти условия должны быть выполнены до внедрения/разработки такой системы или принятия ключевых решений по любым связанным с этим вопросам.

E. Учитывая тот факт, что для осуществления проектов, связанных с системами УИ, и в частности с системами КСПР, необходимы существенные ресурсы, важное значение для успешной разработки и внедрения таких систем имеет эффективное управление проектами.

F. В системе Организации Объединенных Наций нет какого-либо общего согласованного метода подсчета расходов на проекты создания систем УИ. Ряд организаций даже не в состоянии реально оценить финансовые последствия осуществления своих проектов, связанных с созданием систем УИ. Из-за этого государства-члены не только не могут получить четкую общую картину своих финансовых расходов на проекты создания систем УИ, но и произвести сравнительный анализ расходов в организациях системы Организации Объединенных Наций.

G. Межучрежденческое сотрудничество/координация в деле создания систем УИ является нелегкой задачей, особенно в свете того, что организации, как правило, особо подчеркивают различия (в функциональных требованиях, нормативной базе, финансовых возможностях и т.д.), а не общие черты. Однако, учитывая объем ресурсов, необходимых для разработки систем УИ, организациям системы Организации Объединенных Наций под руководством Генерального секретаря Организации Объединенных Наций как Председателя Координационного совета старших руководителей системы Организации Объединенных Наций (КССР) следует приложить все усилия для расширения сотрудничества, с тем чтобы избежать/свести до минимума дублирование усилий и инвестиций. В этой связи решающую роль должны сыграть государства-члены, четко продемонстрировав свои намерения - путем принятия надлежащих директивных мер - секретариата организаций системы Организации Объединенных Наций.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 1

Директивным органам следует обратиться к исполнительным руководителям соответствующих организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, с просьбой подготовить и представить для рассмотрения и принятия надлежащих мер всеобъемлющей стратегии в области управления информацией/систем УИ (включая указание ресурсов, необходимых для разработки и осуществления) с уделением надлежащего внимания всестороннему внедрению управленческого подхода, ориентированного на конкретные результаты (пункты 12, 14, 15, 17, 23, 24, 27, 28, 30, 31).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 2

Директивным органам следует обратиться к исполнительным руководителям соответствующих организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, с просьбой принять следующие меры (пункты 17, 18):

- 1) Выделить/назначить старшего сотрудника для выполнения функций главного информационного сотрудника (ГИС), который будет решать задачи, указанные ниже в подпунктах *a)*, *b)*, *c)*, *d)* и *e)*. Однако с учетом особенностей организаций функции ГИС могут выполняться соответствующим подразделением или в случае небольших организаций, которые не могут позволить себе назначить ГИС, старшим сотрудником, на которого возлагаются обязанности по осуществлению координации в рамках всей организации, а также обладающего знаниями в области ИТ;
 - a)* привести стратегию организации в области управления информацией ИТ в соответствие с корпоративным планом работы;
 - b)* обеспечивать строгое соблюдение политики и стандартов в области управления информацией и эффективное функционирование инфраструктуры ИТ;
 - c)* обеспечивать надлежащее и своевременное предоставление информации по основным и административным вопросам ключевым директивным органам;
 - d)* содействовать развитию и поддержанию культуры совершенствования управления информацией в организации путем изучения при необходимости новых технических возможностей; и
 - e)* добиваться по мере возможности сочетаемости политики и практики в области ИУ с другими организациями системы Организации Объединенных Наций и представлять организацию на межведомственных совещаниях и консультациях (см. рекомендацию 5(1)).
- 2) В контексте вышеприведенного пункта 1 ГИС или другое должностное лицо (включая начальника "соответствующего подразделения"), выполняющее функции ГИС, отчитывается непосредственно перед исполнительным руководителем или, если это обосновано размерами организации, заместителем исполнительного руководителя, отвечающим за программы.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 3

Директивным органам следует обратиться к исполнительным руководителям с просьбой:

- 1) Принять, если они еще не сделали этого, следующие меры до внедрения и/или разработки новой системы УИ (пункты 16, 22, 24, 26, 28-31, 34, 37, 40, 41):
 - a)* упорядочить нынешние рабочие процессы, процедуры и практику таким образом, чтобы содействовать ориентированному на конкретные результаты управлению, и определить функциональные требования в целях решения их ключевых задач на основе рационализации рабочих процессов/процедур/практики с должным учетом возможности передачи на внешний подряд таких вспомогательных функций, как расчеты по заработной плате, бухгалтерский учет и т.д. (см. рекомендацию 5 с));

- b) разработать план интеграции различных систем управления (как, например, системы управления финансовыми и людскими ресурсами) в целях внедрения/разработки комплексной и общеорганизационной системы управленческой информации, как, например, КСПР;
 - c) произвести углубленный обзор функциональных возможностей, которые может обеспечить применение КСПР, и провести анализ рентабельности различных вариантов, имеющихся у каждой организации (как, например, самостоятельная разработка, совместное обслуживание с другими подразделениями Организации Объединенных Наций, приобретение коммерческих пакетов, включая возможное изменение процедур для адаптации к оптимальным видам деловой практики вместо "подгонки" коммерческой продукции для адаптации ее к потребностям организаций), с учетом необходимости осуществления по мере возможности межучрежденческого сотрудничества и координации (см. рекомендацию 5).
- 2) Представить доклад для рассмотрения и принятия соответствующих мер о предпринятых усилиях в отношении вышеприведенных рекомендаций и на регулярной основе информировать о ходе осуществления проекта создания системы УИ.

РЕКОМЕНДАЦИЯ 4

В целях повышения прозрачности и сопоставимости финансовых последствий проектов создания систем УИ Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций как Председателю КССР следует обратиться к Комитету высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) КССР с просьбой разработать стандартную классификацию расходов, которая будет использоваться для оценки расходов на проекты создания систем УИ организациями системы Организации Объединенных Наций, и представить доклад по данному вопросу компетентным директивным органам этих организаций через исполнительных руководителей соответствующих организаций (пункты 42-44).

РЕКОМЕНДАЦИЯ 5

В целях расширения сотрудничества и координации в деле разработки и внедрения систем УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций путем предотвращения дублирования усилий и инвестиций Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций как Председателю КССР следует обратиться к КВУУ/ КССР со следующей просьбой (пункты 4, 40, 41, 45-47):

- 1) **Активизировать консультации по данному вопросу с учетом следующих вариантов:**
 - a) **совместная разработка и/или совместное внедрение систем УИ в организациях, мандаты которых имеют общий характер¹ и/или которые выдвигают аналогичные требования в отношении вспомогательных функций (например, расчеты по заработной плате, бухгалтерский учет, управление людскими ресурсами, общее обслуживание);**
 - b) **объединение обслуживания с другими организациями системы Организации Объединенных Наций;**
 - c) **передача общих вспомогательных функций на внешний подряд другим организациям;**
 - d) **выполнение прикладных задач для других организаций системы Организации Объединенных Наций теми организациями, у которых имеется хорошо разработанная система КСПР; и/или**
 - e) **возможность более активного использования Международного вычислительного центра (МВЦ).**
- 2) **Представить доклад по данному вопросу соответствующим директивным органам для рассмотрения и принятия соответствующих решений через исполнительных руководителей соответствующих организаций.**

¹ В свете обсуждений, проведенных с должностными лицами ряда организаций системы Организации Объединенных Наций, сформировалось мнение, что организации системы Организации Объединенных Наций можно было бы объединить в общие группы, например: сама Организации Объединенных Наций, фонды и программы Организации Объединенных Наций и специализированные учреждения, которые можно было бы подразделить на ряд подгрупп, например организации, работающие на местах или в штаб-квартире, большие или мелкие организации.

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Все большее значение для совершенствования управления в организациях системы Организации Объединенных Наций в целях более эффективного и рационального выполнения их мандатов является использование быстро развивающихся информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Хотя эти организации в целом признают роль ИКТ в процессе реформы, направленной на совершенствование управления, необходимости стратегического и всеобъемлющего подхода для использования ИКТ в целях управления зачастую не уделяется должного внимания.

2. Значение технологических и управленческих аспектов информации, похоже, начали признавать лишь недавно. После своего объединенного заявления, сделанного в 1996 году по вопросам реформы и укрепления системы Организации Объединенных Наций, Административный комитет по координации (АКК) в апреле 1997 года принял комплексное заявление относительно обеспечения всестороннего доступа к основным услугам в области коммуникаций и информации. В этом заявлении подробно говорится о насущной необходимости стратегического и более систематизированного подхода КИКТ на основе расширения сотрудничества в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций в ходе Саммита тысячелетия подтвердил важнейшую роль, которую информация и управление ею играют в осуществлении мандатов². В этой связи Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) Координационного

совета старших руководителей системы Организации Объединенных Наций (КССР) на своем заседании в сентябре 2001 года пришел к выводу, что использование технологий является одной из приоритетных задач в его работе.

3. Многие организации системы Организации Объединенных Наций разработали и внедрили системы управленческой информации (УИ). Как правило, считается, что рентабельная разработка и внедрение таких систем является непростой задачей, которая требует конкретных технических и управленческих навыков, умения руководить и видеть перспективу, а также эффективного общесистемного сотрудничества, не говоря уже о финансовых последствиях таких крупных начинаний.

4. Несмотря на значительные финансовые инвестиции в системы УИ, которые, по оценкам, за последние десять лет составили во всей системе Организации Объединенных Наций около 1 млрд. долл. США (см. пункт 43), большинство организаций системы Организации Объединенных Наций добились скромных успехов в их внедрении. Практическое применение таких систем ограничивается, как правило, административной сферой, где они являются средством решения административных задач, и они не функционируют как полноценные системы КСПР, призванные содействовать стратегическому управлению и принятию решений. Кроме того, отсутствие эффективной межучрежденческой координации и сотрудничества привело к проектированию и разработке систем отдельными организациями без эффективного обмена опытом и знаниями с другими организациями, в результате чего происходило дублирование усилий и

² "Цифровая революция" вызвала беспрецедентную волну технологических изменений. При ответственном использовании ее результатов можно значительно увеличить наши шансы на ликвидацию нищеты и более полную реализацию других наших приоритетных задач. Для того чтобы это произошло, нам в Организации Объединенных Наций необходимо проявлять большую, чем в прошлом, восприимчивость к новым технологиям." (А/54/2000 от 27 марта 2000 года).

возникали ненужные расходы³. В целом в системе Организации Объединенных Наций отдельные организации неоднократно несли большие расходы для достижения одних и тех же целей, как, например, расчет технико-экономического обоснования, анализ потребностей, а также проведение переговоров и предоставление дорогих контрактов на осуществление вспомогательных работ внешним поставщикам услуг и программных продуктов. В свете вышеизложенного и для государств-членов, и для секретариатов организаций системы Организации Объединенных Наций крайне важно найти эффективные, действенные и экономичные решения для создания систем УИ, которые будут способствовать совершенствованию управления и принятию стратегических решений. Важную роль в этой связи могли бы также играть и надзорные органы/механизмы системы Организации Объединенных Наций.

Сфера охвата доклада

5. Настоящий доклад посвящен опыту организаций системы Организации Объединенных Наций в деле разработки и внедрения систем УИ⁴, и в нем рассматриваются соответствующие основные управленческие и оперативные вопросы, как, например, стратегия, руководство, управление, функциональность, привлечение внешних подрядчиков, расходы, а также межучрежденческое сотрудничество и координация. В этой связи цель доклада

³ Так, например, для решения вопросов, связанных с расчетом надбавок и льгот, каждая организация разработала/адаптировала свои собственные системы обработки данных по людским ресурсам (ЛР). Однако с технической и функциональной точки зрения в организациях системы Организации Объединенных Наций можно было бы использовать общую систему расчетов по заработной плате.

⁴ Как определено в пунктах 19-23, термин "системы" в настоящем докладе означает пакет программного обеспечения, а также оперативный процесс; вопросы, связанные с аппаратными средствами, ввиду сферы охвата доклада конкретно не рассматриваются, хотя допускается, что можно добиться определенной экономии благодаря рационализации аппаратных платформ.

заключается в том, чтобы подчеркнуть важность оптимального использования имеющейся информации для эффективного управления ресурсами и принятия решений благодаря соответствующим системам УИ. Для того чтобы избежать рассеивания внимания, вопрос управления знаниями в контексте управления системами хранения программных данных в настоящем докладе не рассматривается.

Методология

6. Методология, использовавшаяся в данном докладе, включает всеобъемлющий тематический обзор соответствующих документов организаций системы Организации Объединенных Наций, а также документов других организаций, не входящих в систему Организации Объединенных Наций. Для справочных целей использовались также соответствующие доклады национальных надзорных органов по системам УИ. Кроме того, 20 организациям системы Организации Объединенных Наций был разослан вопросник, и проводились беседы с авторитетными старшими должностными лицами, отвечающими за информационные технологии, разработку бюджетов, управление людскими ресурсами и вспомогательное административное обслуживание в Женеве, Нью-Йорке, Риме и Вене.

В таблице А приводится общий обзор систем УИ в рамках организаций системы Организации Объединенных Наций, подготовленный на основе ответов на вопросник, бесед и/или обследования.

Объединенная инспекционная группа (ОИГ) выражает свою признательность всем организациям и органам системы Организации Объединенных Наций, которые внесли вклад в подготовку настоящего доклада.

Таблица А
Общий обзор систем управленческой информации (УИ)*

Организация	Функциональная область									Подготовлена стратегия в области УИ	Система УИ как инструмент управления	Проведен анализ рентабельности	Изучены оперативные процессы	Расходы (в млн. долл. США)	Межучрежденческая координация	Пакеты/системы	Замечания/справочная информация
	Финансовое управление			Управление материалами и контрактами			Управление людскими ресурсами										
	Общий счет	Бюджет	Управление проектами	Управление активами	Закупки	Материалы, материально-техническое обеспечение	Заработная плата	Кадровая администрация	Пособия сотрудникам								
Организация Объединенных Наций (ИМИС)	О	И	И		О		О	О	О	технология	нет	нет	частично	78,6	да	ИМИС	1,2
ЮНДКП	"ИМИС"	О	П		"ИМИС"		"ИМИС"	"ИМИС"	"ИМИС"	нет	да	нет	нет	1,8	да	ИМИС/ПС	5
ПРООН	ИМИС(30%) И(70%)	И	И		?		ИМИС	ИМИС	ИМИС	да	нет	д.о.	н.о.	47	да	ИМИС/собственные разработки, ПС	3
ЮНФПА										?	частично	нет	н.о.	д.о.	д.о.	"ПС"	
УВКБ	"МВЦ"				"МВЦ"		"МВЦ"	"МВЦ"	"МВЦ"	н.о.	н.о.	н.о.	н.о.	30-40	н.о.	"ПС"	4,7
ЮНИСЕФ	О(ШК) И (на местах)	О(ШК) И (на местах)	И	О(ШК) И (на местах)	О(ШК) И (на местах)	О(ШК) И (на местах)	ИМИС	ИМИС	ИМИС/П	да	да	частично	да	н.о.	да	САП/ИМИС/ПЗУ	
БАНОР	О	О		И/П	И/П	И/П	О	О	О	частично	нет	да	частично	4,3	нет	РАМКО	
МПП	О	О	О		О	О	О	О	О	да	да	да	да	37,0	да	САП	
МОТ	П/И	П/И			П/И		П/И	П/И	П/И	да	да	да	да	25,0	нет	"ОРАКЛ"	6
ФАО	О	О/И	И		О	О	И/П	И/П	И/П	да	да	да	да, ППР	34,0	нет	ОРАКЛ	
ЮНЕСКО	О	О/И	О	П	О	П	П	П	П	да	да	частично	да	16,0	частично	САП	
ИКАО	И	И			И		И	И	И	технология	частично	д.о.	нет	1,5-2	частично	Собственная разработка	
ВОЗ	И	И	И	И	И	И	И	И	И	частично	д.о.	предварительно	д.о.	н.о.	д.о.	Собственная разработка	
ВПС										?	частично	?	д.о.	н.о.	н.о.		
МСЭ	О	О	И	И	О	О	И/П	И/П	И/П	нет	частично	неофициально	да	5,9	да	САП	
ВМО	О	О			П		И	И		нет	да	да	частично	0,8	да	ОРАКЛ	
ИМО										н.о.	н.о.	н.о.	н.о.	н.о.	н.о.		
ВОИС	П	П		И	И		И	И	И	частично	частично	да	да	6,3	да	осуществляется выбор	-
ЮНИДО	О(ШК)					П	П/ "МАГАТЭ"	П/ "МАГАТЭ"	П/ "МАГАТЭ"	?	нет	н.о.	частично	1,4	н.о.	"Агрессо"/ собственные разработки	
МАГАТЭ	И	И	И	И	И	И	И	И	И	да	да	да	да	2	нет	не КСПР	

* На основе ответов на вопросники, бесед и/или обследования.

Примечания

О	Модули КСПР (оперативные)
П	Модули КСПР (планируемые)
И	Индивидуальные системы/ собственные разработки
" "	Операция выполняется другим учреждением
д.о.	Данные отсутствуют
н.о.	Нет ответа
"ПС"	Вариант "Пиплсофт" (планируемый)
"ОРАКЛ"	Вариант "ОРАКЛ" (планируемый)

1	Хотя Организация Объединенных Наций в своем ответе указала, что документ А/55/780 содержит стратегию в области УИ, инспекторы считают, что это скорее стратегия в области ИТ
2	В тринадцатом докладе о ходе работы, связанной с функционированием ИМИС (А/56/602), говорилось, что проект по внедрению ИМИС не получит никакой пользы от перепроектирования рабочих процедур и рационализации процесса
3	Недавно (май 2002 года) ПРООН выбрала в качестве варианта КСПР для штаб-квартиры и всех полевых операций систему "Пиплсофт"
4	По информации Комиссии ревизоров УВКБ приобрело программное обеспечение "Пиплсофт" (внедрение не завершено - этап неизвестен)
5	ЮНДКП указала, что в стоимость варианта КСПР включаются только прямые внешние расходы (т.е. за исключением кадровых и других внутренних расходов)
6	МОТ сообщила через группу руководителей ИКТ, что она выбрала в качестве своей будущей системы КСПР систему "ОРАКЛ"
7	У полевых отделений имеются свои собственные системы

II. СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

A. Управление информацией

Информация как ресурс

7. Информация - это ресурс, управление которым, как и финансовыми и людскими ресурсами, следует осуществлять эффективно. Эффективное управление информационными ресурсами является основным требованием для рационального управления организациями системы Организации Объединенных Наций.

8. По мере роста конкуренции за финансовые ресурсы в системе Организации Объединенных Наций исполнительные руководители ее организаций обращаются к средствам и решениям, связанным с ИКТ, в стремлении решить такие управленческие задачи, как повышение эффективности, снижение расходов и укрепление связи с государствами-членами.

9. Отчетность перед государствами-членами за использование ресурсов требует не только интеграции административной и финансовой информации в системы УИ, но и транспарентной отчетности о работе перед государствами-членами, что предполагает эффективное управление информацией в целях выполнения мандатов и программ, утвержденных директивными органами.

10. Сложность задач и соответствующих программных операций, возложенных на организации системы Организации Объединенных Наций, затрудняет их надлежащее функционирование без помощи соответствующих систем ИКТ и УИ. Системы УИ при поддержке соответствующих ИКТ облегчат организациям более эффективное оказание услуг государствам-членам и позволят лучше управлять ресурсами, выделяемыми государствами-членами.

11. В такой ситуации основная задача заключается в признании, как уже отмечалось выше (пункт 7), того, что информация является ресурсом, имеющим

важнейшее значение для выполнения возложенных задач. Исходя из этого понимания, необходимо определить *a)* необходимую информацию и *b)* системы УИ, необходимые для надлежащего управления столь важными для выполнения возложенных задач ресурсами.

12. Хотя хорошо разработанные системы УИ смогут обеспечивать основные директивные органы в реальном масштабе времени информацией, которая им необходима для вынесения надлежащих заключений и/или принятия решений, важность управления информацией в целом понимается не в полной мере. Первым шагом на пути к обеспечению эффективного управления информационными ресурсами является создание надлежащей основы для управления ИТ со стратегией в области управления информацией⁵.

Управление ИТ

13. Стратегическое управление ИТ имеет важное значение для выполнения организационных задач в свете тесной взаимосвязи между управлением информацией и выполнением мандатов. Директивным органам необходимо осуществлять твердое руководство и обеспечивать Секретариат четкими директивными указаниями относительно управления информацией, определяя наиболее важные для выполнения возложенных задач информационные потребности, которые сказываются на организационной деятельности, а также то, как ИКТ должны использоваться в целях эффективного управления информацией. Разработка такого стратегического видения потребует также твердой приверженности исполнительного руководства Секретариата проведению необходимых изменений в культуре управления, что будет включать соответствующую оценку рисков и перестройку рабочих процессов.

⁵ Такая основа управления ИТ со стратегиями в области управления информацией была создана рядом организаций, включая ФАО, ПРООН, ЮНИСЕФ и МПП.

14. Говоря в целом, директивные органы и исполнительное руководство организаций системы Организации Объединенных Наций не уделяли особого внимания стратегическому аспекту управления информацией, о чем свидетельствует тот факт, что всеобъемлющие стратегии в области управления информацией приняты лишь небольшим числом организаций. Стратегия в области управления информацией отличается от стратегии в области ИКТ. Стратегия в области ИКТ должна затрагивать технологические потребности, с тем чтобы ИКТ служили эффективным инструментом процесса управления информацией; стратегия же в области управления информацией должна быть сосредоточена на определении наиболее важной для выполнения возложенных задач информации, а также системы (систем), необходимых для эффективного управления информацией.

15. Отсутствие всеобъемлющих стратегий в области управления информацией зачастую приводило к возникновению непредвиденных дополнительных потребностей в ресурсах для проектов в области ИТ и/или к непредвиденным задержкам в их осуществлении. Это вызывало соответствующую реакцию директивных органов, начиная от просьб пересмотреть потребности и/или представить информацию о дополнительных потребностях и кончая замораживанием средств. В ряде случаев системы УИ, которые были внедрены после значительных капиталовложений, не отвечали первоначальным ожиданиям, что зачастую объясняется отсутствием стратегической перспективы в отношении УИ. Кроме того, во многих организациях планирование, составление бюджета и анализ работы (контроль и оценка) по-прежнему являются самостоятельными элементами и не всегда служат неотъемлемой частью комплексного планирования, составления бюджета и процесса анализа работы. Поэтому системы УИ не всегда считаются эффективным инструментом обеспечения управления и осуществления оценки/контроля деятельности организации директивными органами.

16. Для изменения такой ситуации необходимо укрепить управление ИТ со стратегической перспективой под твердым руководством директивных органов. Тогда укрепление управления ИТ в сочетании с четкой приверженностью этим задачам со стороны исполнительного руководства Секретариата будет способствовать разработке и внедрению систем УИ и интеграции систем управления финансовыми, материальными и людскими ресурсами (как, например, в случае систем, предусмотренных вариантом КСПР) в процессы комплексного и ориентированного на конкретные результаты планирование, составление бюджетов и оценки деятельности. Повышение эффективности и транспарентности, управление переменами, перестройка оперативных процессов, рассмотрение наилучших методов и возможных путей использования стандартных решений также могли бы стать важными вопросами, которые необходимо решать в рамках стратегического управления ИТ. Некоторые организации указали преимущества систем КСПР. Так, например, ФАО отметила, что такие преимущества включают поддержку более широких инициатив, что невозможно в условиях традиционных систем, и возможность более гибкого и целенаправленного контроля отчетности в связи с использованием ресурсов, благодаря чему совершенствуется процесс принятия решений и общая деятельность, а это является ключевым аспектом в период бюджетных ограничений.

17. Информация является жизненно важным ресурсом на всех уровнях деятельности организации. Стратегическое и последовательное управление информацией требует неуклонного осуществления руководства во всей иерархической структуре организации. Однако в реальности необходимость такого стратегического руководства не всегда признается в полной мере. Разработка и внедрение систем УИ обычно осуществляются техническими департаментами, которые отвечают за ИКТ или финансы. Для достижения оптимального уровня ориентации на потребителей и практической целесообразности работа по внедрению крупных систем УИ должна

направляться старшим должностным лицом, обладающим управленческими навыками и высоким уровнем ответственности наряду с компетентностью в вопросах ИКТ.

18. Такое должностное лицо, которое обычно называют главным информационным сотрудником (ГИС), должно восприниматься руководством старшего и среднего звена как наделенное функциями общего управления информацией в организации. Функции ГИС имеют стратегическое значение для организации, и лицо, занимающее эту должность, играет важнейшую роль в определении общей направленности работы в соответствующей организации, включая подготовку стратегии в области управления информацией. Однако при выполнении своих функций ГИС не должен становиться еще одной бюрократической ступенью в существующей структуре управления. Кроме того, стратегические функции ГИС не всегда должны выполняться одним лицом, работающим в течение полного рабочего дня. Эти функции могут выполняться старшим должностным лицом в течение неполного рабочего дня или руководителем какого-либо подразделения или комитета, хотя делегирование ответственности на уровень комитета размывает обязательства, полномочия, подотчетность и в конечном итоге - доверие и эффективность выполнения необходимых функций. Ответственность за повседневное функционирование инфраструктуры ИТ организации должна лежать на подразделении (подразделениях), которые отвечают за это. В каждом соответствующем департаменте-пользователе можно назначить ответственных за проекты, которым будет поручено повседневное осуществление проектов в области ИТ и которые будут служить координационными центрами и/или катализаторами, обеспечивающими ровное осуществление проектов в области ИТ.

В. Определение

19. Термин "система УИ" имеет различные значения и применения. Система УИ означает различные виды информационной системы, а именно:

a) комплексные системы обработки информации для административных и финансовых операций, которые обычно называют системами КСПР. Цель систем КСПР - оптимизировать административные и финансовые процессы и процедуры, улучшить учет людских и финансовых ресурсов, внедрить средства оценки выполнения деятельности и способствовать внедрению электронных производственных процессов и соответственно обеспечению соответствующей экономии;

b) специальные системы планирования, составления бюджета и оценки, разработанные за рамками комплексного решения КСПР или интегрированные в систему КСПР;

c) другие информационные системы, которые не всегда являются комплексными и которые обрабатывают ограниченную конкретную управленческую информацию, как, например, перечни необходимых навыков, которыми должны обладать сотрудники, или штатное расписание; и

d) специализированные программные базы данных или хранилища данных, в которых содержатся однородные комплекты обработанной или необработанной информации, а именно такие материалы, как основные программные документы, статистические данные, карты, аналитические выводы и извлеченные уроки, а также мультимедийные ресурсы.

20. Первые три вида информационных систем предназначены для информации, связанной с управлением финансовыми и людскими ресурсами или с организацией работы. Такая информация используется для оценки работы и для отчетности. В настоящем докладе основное внимание уделяется этим трем видам информационных систем. Четвертый вид информационных систем, который разработан и используется как инструмент управления знаниями, выходит за рамки настоящего доклада (см. пункт 5).

21. В свете такого понимания систем УИ следует отметить, что системы УИ могут означать следующие два компонента, которые фактически являются двумя сторонами одной медали:

a) комплексные или некомплексные инструменты ИКТ, которые предназначены для обработки ряда финансовых и кадровых операций, а также операций, связанных с общим обслуживанием (как, например, закупки, поездки, контроль и обработка документации) в определенной организации; и

b) рабочие или производственные процессы, преобразование правил и процедур организации в программные средства.

22. Считается, что связь между инструментами ИКТ и рабочим процессом должна быть одним из ключевых вопросов при разработке и внедрении систем УИ. Однако немногие организации в полной мере изучили эту связь и воздействие новых систем УИ на рабочий процесс до начала осуществления проектов по созданию систем УИ. Многие организации начали осознавать необходимость изменения своих нынешних рабочих процессов в ходе осуществления проектов. Многие случаи неудачного осуществления проектов фактически объясняются отсутствием надлежащего учета такой связи.

23. Что касается прикладного программного обеспечения, то система УИ обеспечивает комплексное взаимодействие в различных функциональных областях на основе общности структуры данных. Она должна давать точную и оперативную управленческую информацию на основе обработки данных в реальном масштабе времени и обмена ими между департаментами. Она должна обеспечивать руководству возможность осуществлять контроль и выявлять слабые места и недостатки в рабочем процессе и принимать необходимые меры для исправления положения. Если такие технические функциональные возможности используются для поддержки процесса управления, ориентированного на конкретные результаты

(см. пункты 28-33), то в сфере управления можно реализовать наибольший потенциал систем УИ.

С. Оперативные вопросы

Определение потребностей

24. Как отмечается в пункте 3, рентабельная разработка и внедрение систем УИ является непростой задачей, и здесь не следует недооценивать трудности, связанные с таким начинанием. Не только международные организации, но и национальные организации в государственном секторе испытывают огромные сложности в деле надлежащей разработки и внедрении систем УИ. Опыт Организации Объединенных Наций, связанный с ее комплексной системой управленческой информации (ИМИС), а также большое число докладов, опубликованных национальными надзорными органами, свидетельствуют, что использование технических преимуществ информационных и коммуникационных технологий в области управления требует решения весьма сложных задач, сопряженных с определенным риском. Однако сейчас, когда на разработку и внедрение систем УИ израсходован огромный объем средств и приобретен ценный опыт, организациям системы Организации Объединенных Наций важно извлечь надлежащие уроки из такого опыта.

25. Основным недостатком в разработке и внедрении систем УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций является то, что не в полной мере выявляются потребности до начала осуществления проектов в этой области. Многие организации, которые внедряли требующие значительных ресурсов системы УИ, как, например, КСПР, начали осуществлять соответствующие проекты в отсутствие общей стратегии или политики в области управления информацией и систем УИ. До начала оперативного этапа проектов не производился всесторонний анализ функциональных потребностей, а рабочие процессы не документировались надлежащим образом. Не осуществлялась

систематизированная оценка соответствующих рисков, что приводило к непредвиденным дополнительным финансовым затратам на решение проблем, возникавших в ходе осуществления проектов. Наоборот, такие внешние факторы, как проблема 2000 года, замена традиционных систем и критика со стороны доноров или внешних аудиторов вынуждали ряд организаций прибегать к таким решениям, как КСПР. Все это вело к увеличению издержек и/или задержкам в осуществлении проектов в области ИТ, что вызывало недовольство у пользователей/старшего руководства, не говоря уже о государствах-членах.

Расширение функциональных возможностей

26. Коммерческие продукты не всегда в полной мере соответствуют функциональным потребностям организаций системы Организации Объединенных Наций, и расширение функциональных возможностей (т.е. адаптация коммерческих продуктов к потребностям организаций) требует значительных ресурсов. Поэтому практически все организации в системе Организации Объединенных Наций сталкиваются с серьезной дилеммой, стремясь в рамках ограниченных ресурсов увязать функциональные возможности коммерческих пакетов с конкретными потребностями организаций системы Организации Объединенных Наций, связанными с выполнением основных возложенных на них задач.

27. Инспекторы во многих случаях отмечали, что возможности коммерческих пакетов используются не в полной мере. Они могли бы удовлетворять значительную часть организационных потребностей при том понимании, что оставшаяся часть могла бы удовлетворяться с помощью индивидуальных систем, не входящих в комплексную систему, предусмотренную коммерческими пакетами. Поэтому у инспекторов сложилось мнение, что если бы проводился тщательный анализ различий между функциональными возможностями коммерческих пакетов и потребностями, связанными с выполнением возложенных

задач, то необходимость в адаптации была бы гораздо меньше, чем это фактически имеет место в некоторых организациях, внедряющих системы КСПР. Иными словами, прежде чем рассматривать вопрос об адаптации коммерческих пакетов, необходимо провести тщательный анализ рабочих потребностей и функциональных возможностей коммерческих пакетов, с тем чтобы обеспечить максимально возможное удовлетворение потребностей, связанных с выполнением возложенных задач, с помощью коммерческих пакетов.

Управление, ориентированное на конкретные результаты, и системы КСПР

28. Господствующая в настоящее время тенденция в национальном государственном секторе и в международной сфере заключается во внедрении ориентированного на конкретные результаты подхода к перестройке рабочих процессов; фактически организациям системы Организации Объединенных Наций все активнее рекомендуют внедрять подход к управлению, ориентированный на конкретные результаты, и в этой связи решающее значение имеет использование ИТ.

29. Однако в реальной жизни внедрение системы УИ не всегда приводит к улучшению управления. Многие организации, которые внедрили компьютерные системы УИ, не смогли разработать надлежащий процесс управления на основе определения управленческих, процедурных и финансовых потребностей такого процесса.

30. ИТ не могут заменить эффективное управление. Прежде чем разрабатывать систему УИ, организациям следует пересмотреть и рационализировать свои нынешние рабочие процессы и определить потребности, связанные с совершенствованием. Отмечается, что рационализация рабочих процессов может потребовать принятия мер на уровне Комиссии по международной гражданской службе (КМГС), если такая рационализация затрагивает общесистемные правила управления людскими ресурсами.

31. Организации системы Организации Объединенных Наций приобрели определенный опыт, связанный с их системами УИ, в целом ряде областей, включая финансы, управление людскими ресурсами, закупки и расчеты по заработной плате. В свете все более четкого требования государств-членов повышать эффективность на основе управления, ориентированного на конкретные результаты, системы УИ в организациях должны обладать комплексной функциональностью, как, например, системы КСПР, и быть пригодны для финансовой, кадровой областей и общего управления.

32. Компьютерные системы УИ должны быть в состоянии выдавать управленческую информацию, в частности информацию по показателям деятельности, что будет способствовать принятию решений, осуществлению контроля и оценке деятельности. Более конкретно, комплексная система КСПР должна обладать такой функциональностью, чтобы организация системы Организации Объединенных Наций могла внедрить "цикл планирования", ориентированный на конкретные результаты (т.е. среднесрочное планирование, составление бюджета по программам на двухгодичный период, контроль, оценка и обратная связь с планированием)⁶. Для достижения этого необходимо разработать соответствующий процесс управления, определить роль и функции руководителей на каждом организационном уровне, прежде чем определять наиболее подходящее прикладное программное обеспечение. В ходе цикла планирования наиболее важным этапом является составление бюджета, контроль и оценка. Бюджет по-прежнему является наиболее важным программным и оперативным инструментом выполнения мандатов организаций системы Организации Объединенных Наций. В соответствии с

⁶ В этой связи ЮНЕСКО, например, указала, что на этапе планирования имеющиеся коммерческие системы КСПР не используются. Поэтому ЮНЕСКО разработала собственную специальную систему планирования и контроля, которая получила название "СИСТЕР" и которая дополняет ее систему КСПР в деле осуществления управления, ориентированного на конкретные результаты.

системой составления бюджета, ориентированной на конкретные результаты, бюджетный документ включает финансовую и нефинансовую информацию как базовые данные по деятельности (а контроль и оценка должны осуществляться с учетом бюджетного документа). Инспекторы отметили, что компьютерные системы УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций, как правило, не в полной мере используются при составлении бюджета и в процессе оценки деятельности на основе бюджета⁷.

33. При разработке и внедрении систем КСПР необходимо в полной мере учитывать следующие аспекты:

a) поддерживает ли и если да, то как, система КСПР программы, имеющие крайне важное значение для выполнения возложенных задач, и отвечает ли она другим предусмотренным требованиям организаций системы Организации Объединенных Наций в том, что касается ее оперативного рабочего процесса и механизмов контроля; и

b) способствует ли и если да, то как, система КСПР совершенствованию работы и возможностей организаций при выполнении ими своих задач.

"Специализированные" системы УИ – комплексная система управленческой информации Организации Объединенных Наций

34. Типичным примером специализированной (самостоятельно разработанной) системы является комплексная система управленческой информации (ИМИС) Организации Объединенных Наций. В 1988 году, когда на рынке не было комплексных пакетов программного обеспечения, которые отвечали бы всем потребностям Организации Объединенных Наций, было принято решение о разработке специализированной

⁷ МПП указала, что ее КСПР, основанная на системе САП, используется при составлении бюджета и в процессе оценки деятельности на основе бюджета.

системы. Хотя ИМИС функционирует в полном соответствии с рабочим процессом и процедурами Секретариата Организации Объединенных Наций, следует отметить, что это было достигнуто благодаря затратам в размере 79 млн. долл. США в виде прямых расходов (за исключением косвенных расходов), понесенных в течение 14 лет. ИМИС была разработана и внедрена без надлежащей глобальной стратегии⁸. Кроме того, "в Секретариате отсутствовало понимание последствий внедрения новой системы, подобной ИМИС", а масштабы проекта и его бюджетные последствия были явно недооценены, как это отмечалось в докладе Генерального секретаря. Такое отсутствие подготовки в Секретариате Организации Объединенных Наций привело к излишним расходам, недостаткам и упущениям в разработке и к задержкам в осуществлении⁹. Однако следует признать, что проект создания ИМИС осуществлялся в условиях полной транспарентности, и Генеральной Ассамблеи ежегодно предоставлялась подробная информация. Такую транспарентную практику следует особо отметить в свете, как правило, не столь транспарентной работы других организаций системы Организации Объединенных Наций.

⁸ Секретариат Организации Объединенных Наций отмечал в своих замечаниях по первому проекту настоящего доклада, что разработка ИМИС началась в контексте глобальных стратегических рамок, определенных в 1998-1999 годах. Это означает, что вся работа по ее внедрению до 1997 года велась без глобальных стратегических рамок. Следует отметить, что в своем недавнем докладе об обзоре функционирования ИМИС в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций после ее внедрения (A/56/879, пункты 13 и 61) УСВН отмечало, что не существует документа, в котором содержался бы долгосрочный стратегический план, отражающий видение и намерения Организации Объединенных Наций в отношении ИМИС, и рекомендовало разработать такой план.

⁹ A/56/602/Add.1, пункты 16 и 25 (Проект создания комплексной системы управленческой информации, тринадцатый доклад Генерального секретаря о ходе работы, добавление, Уроки, извлеченные из разработки и внедрении Комплексной системы управленческой информации). Что касается задержек, то подготовка сводных данных по восьми местам службы является одной из важных задач, которые еще предстоит решить.

35. В отличие от опыта Организации Объединенных Наций существует небольшое число организаций системы Организации Объединенных Наций, как, например, МПП, которые успешно внедрили системы КСПР, разработанные и адаптированные на основании имевшихся на рынке комплексных пакетов программного обеспечения. В этой связи инспекторы не разделяют ту точку зрения, что "отмеченное в 1988 году отсутствие на рынке комплексных программных средств, которые могли бы удовлетворять все потребности Организации Объединенных Наций, по-прежнему наблюдается в 2001 году"¹⁰. Как показывает опыт международных организаций и национальных государственных секторов, специализированные разработки, как правило, оказываются дорогими и занимают значительное время, прежде чем удастся добиться их полного внедрения. Учитывая это, подходить к расширению/совершенствованию ИМИС следует достаточно осторожно, уделяя должное внимание ряду факторов, включая, в частности, необходимые расходы на модернизацию, а также обслуживание.

Руководство проектами

36. Для успешного функционирования систем УИ необходимым условием является наличие сотрудников, обладающих компетенцией и опытом руководства проектами. Инспекторы отметили, что во многих случаях проекты создания систем УИ организовываются и осуществляются департаментами ИТ или финансовыми департаментами, у которых нет необходимых навыков руководства проектами. Кроме того, эти обслуживающие департаменты не в полной мере привлекали департаменты-пользователи к разработке и осуществлению проектов создания систем УИ, и в этом случае у департаментов-пользователей зачастую не было чувства сопричастности к таким проектам.

37. Создание крупной системы УИ требует значительных ресурсов. Неэффективная работа приводит к расходованию

¹⁰ Там же, пункт 12.

значительных средств и оказывает негативное воздействие на осуществление программ и повседневное распоряжение ресурсами. В свете фактического опыта в деле внедрения систем УИ инспекторы считают, что системы УИ могли бы внедряться и эксплуатироваться гораздо более эффективно благодаря систематизированному применению метода руководства проектами.

38. Для руководства проектами необходимы следующие элементы: а) четкое определение задач, выгод и потребностей в плане ожидаемых результатов (отдача), которые должны основываться на общей стратегии в области управления информацией и систем УИ; б) формулирование стратегии осуществления; в) эффективное и своевременное получение запланированной отдачи; г) определение руководителей, отвечающих за каждый этап осуществления проекта; д) тщательный контроль за проектами; и е) аналитическая оценка осуществления проекта в конце каждого его этапа, включая анализ расхождений между первоначально запланированным осуществлением и фактическим осуществлением/решением задач. Четкое предварительное определение потребностей и выгод в связи с системами УИ в проектных документах поможет организациям не только разработать будущие рабочие процессы, но и позволит осуществлять эффективный контроль за проектами и представлять информацию для реализации выгод. Отмечается, что большое число организаций знают о методах руководства проектами, которые повсеместно используются в различных видах программной деятельности, хотя эти методы зачастую неэффективно используются на практике в проектах, связанных с ИТ.

Связи с поставщиками

39. Проведенное ОИГ обследование показывает, что разработка и внедрение систем УИ часто требует установления среднесрочных или долгосрочных отношений между организациями-заказчиками и поставщиками прикладного

программного обеспечения и аппаратных средств. Партнерские отношения во многих случаях сохраняются на протяжении всего проектного цикла. Однако отмечается, что во многих случаях последствия таких среднесрочных или долгосрочных взаимоотношений с поставщиками не изучались тщательным образом. Слабые взаимоотношения с поставщиками приводили во многих случаях и к неэффективному руководству проектами, что вело к увеличению расходов и неудовлетворительному осуществлению.

40. Контракты с поставщиками следует разрабатывать с учетом не только технических требований, но и последствий таких среднесрочных или долгосрочных партнерских отношений с ними, что включает требования в отношении создания надлежащей структуры управления в организациях-заказчиках и определенные обязательства со стороны поставщиков. Для обеспечения успешного осуществления проектов в области ИТ важнейшее значение имеет всестороннее сотрудничество, основанное на открытом диалоге. Поэтому целесообразно, чтобы организации системы Организации Объединенных Наций обеспечили механизмы для бесперебойной связи с поставщиками, как, например, совместная разработка планов осуществления с надежными поставщиками, с тем чтобы укрепить обязательства с обеих сторон. В этой связи организации системы Организации Объединенных Наций могли бы извлечь пользу из совместных переговоров с небольшим числом поставщиков комплексного прикладного программного обеспечения, отобранными на конкурсной основе. Однако необходимым условием для этого является дух сотрудничества между организациями.

Внешний подряд/самостоятельная разработка прикладных программ

41. Предоставление внешних подрядов является инструментом управления, призванным повысить эффективность и рентабельность путем привнесения динамики в частный сектор. Внешние подряды практиковались в международных

организациях еще до создания Организации Объединенных Наций¹¹. В области информационных технологий ряд организаций системы Организации Объединенных Наций регулярно прибегали к использованию внешних подрядов в сфере расчетов по заработной плате, бухгалтерского учета и закупочной деятельности либо через Международный вычислительный центр (МВЦ), либо путем заключения двусторонних соглашений с другой организацией (организациями) в системе Организации Объединенных Наций. Однако общая тенденция свидетельствует о том, что предоставление внешних подрядов на выполнение этих функций постепенно сходит на нет. Это обусловлено мнением, что внешние услуги не отвечают конкретным потребностям организаций, приобретающих такие услуги. Однако следует отметить, что "опора на внутренние ресурсы" или выполнение работ в области ИТ самостоятельно обычно требует значительных первоначальных капиталовложений для создания в организациях необходимой инфраструктуры в том, что касается аппаратных средств, программного обеспечения, людских и финансовых ресурсов для осуществления руководства и обслуживания, и во многих случаях это оказывается неэффективным с точки зрения затрат.

42. В значительной части расчеты по заработной плате и бухгалтерских функций в организациях системы Организации Объединенных Наций являются общими, поскольку их системы были разработаны на основе "общей системы". Функции, которые являются специфическими для организаций, могли бы осуществляться индивидуальными системами без создания серьезных трудностей в обработке такой специфической управленческой информации. Как отмечалось в пункте 26, финансовые последствия адаптации в целях включения этих специфических функций в комплексную систему УИ не всегда оправданы в общесистемной перспективе. Следует также

отметить, что опора на внутренние ресурсы приводит к дублированию общих функций (как, например, расчеты по заработной плате, бухгалтерский учет и другие функции, включая закупки, некоторые функции, связанные с ИТ и управлением людскими ресурсами). В свете последних технических достижений организация могла бы самостоятельно разрабатывать прикладные программы (самостоятельная разработка прикладных программ), а другие организации могли бы извлекать из этого выгоду как пользователи путем установления связей через Интернет. Внешний подряд в виде самостоятельной разработки прикладных программ мог бы стать экономически эффективным вариантом внедрения систем УИ.

D. Финансовые последствия

43. Отвечая на вопросник ОИГ, 15 организаций системы Организации Объединенных Наций указали объем средств, которые они расходуют на свои компьютерные системы УИ. Совокупная сумма этих средств составляет в общей сложности около 302 млн. долл. США. Организация Объединенных Наций израсходовала на свою ИМИС 78,6 млн. долл. США, а пять других организаций системы Организации Объединенных Наций израсходовали на свои системы УИ по крайней 25 млн. долл. США каждая (см. таблицу А). Однако следует отметить, что 15 организаций подсчитали расходы с использованием различных баз, что привело к различному толкованию финансовых последствий и различным методам их расчета. Некоторые организации указали только прямые расходы, другие же подсчитали расходы на более широкой основе и включили сюда и косвенные расходы. Несмотря на эти оговорки, эта сумма может служить основой для оценки объема ресурсов, расходуемых на разработку и внедрение компьютерных систем УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций. Если предположить, что информация о расходах, предоставляемая предприятиями и учреждениями государственного сектора, отражает в общей сложности менее 50% общих расходов,

¹¹ Доклад ОИГ "Проблема внешнего подряда в системе Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/97/5, пункты 13-14).

фактически понесенных при разработке и внедрении их систем УИ (группа Гартнера¹²), и учесть тот факт, что организации системы Организации Объединенных Наций не включают в свои сметы расходы на традиционные системы, то общие фактические расходы, понесенные в течение последних десяти лет всеми организациями системы Организации Объединенных Наций при внедрении нынешних и традиционных систем УИ, составят, вероятно, порядка 1 млрд. долл. США.

Транспарентность и сопоставимость расходов

44. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций, с которыми связывалась ОИГ, указали финансовые последствия, включающие следующие расходы:

a) прикладное программное обеспечение (приобретение программного обеспечения; расходы на лицензии);

b) профессиональная подготовка;

c) консультативные услуги при разработке и расширении функциональных возможностей (адаптации системы к своим потребностям);

d) расходы по персоналу, связанные с осуществлением проектов создания систем УИ;

e) расходы на обслуживание, включая техническую помощь и функциональную поддержку;

f) расходы на модернизацию, расширение и дополнительные лицензии; и

g) дополнительные расходы на инфраструктуру (расширение коммуникаций, компьютеры и сети).

¹² "Гартнер инк." является независимой компанией, осуществляющей исследования и анализы в области ИТ. Компания обеспечивает всесторонний охват отрасли ИТ и работает примерно с 10 000 организаций-заказчиков.

45. Как отмечалось выше, каждая организация системы Организации Объединенных Наций подсчитывает расходы на осуществление проектов в области ИТ по-разному, и не установлено никакого общего метода расчета таких расходов. Важное значение для обеспечения транспарентности и сопоставимости расходов, связанных с проектами в области ИТ, осуществляемых различными организациями системы Организации Объединенных Наций, имеет общее понимание классификации расходов.

Е. Межучрежденческое сотрудничество и координация

46. Существует очень мало примеров эффективного сотрудничества в области систем УИ между организациями системы Организации Объединенных Наций, несмотря на общий характер системы Организации Объединенных Наций в области управления финансовыми и людскими ресурсами, а также в управлении общим обслуживанием и несмотря на огромные возможности для экономии. Как правило, многие из этих организаций разрабатывают и внедряют компьютерные системы УИ без эффективного обмена своим опытом и без надлежащей координации. Серьезным недостатком такого подхода является то, что государства-члены вынуждены нести расходы, которых можно было бы избежать.

47. В этой связи бывший механизм АКК – Координационный комитет по информационным системам (ККИС) – не смог выработать стратегическое руководство для будущей разработки систем УИ в организациях системы Организации Объединенных Наций. Однако отмечается, что КВУУ – новый орган КССР – ищет пути разработки большинства технологий путем совершенствования управления всеми ИКТ в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Под руководством Генерального секретаря Организации Объединенных Наций как Председателя КССР КВУУ должен содействовать развитию межучрежденческого сотрудничества, поощрять создание стратегических союзов,

создавать прозрачные условия, в которых сходные или аналогично функционирующие группы организаций в плане их мандатов, размеров и форм деятельности смогут взаимодействовать и получать экономические преимущества от совместной разработки решений. Однако для того чтобы каждый совместный план был успешным, целесообразно начинать сотрудничество на этапе рационализации рабочих процессов, процедур и практики соответствующих организаций. Здесь следует отметить, что последние меры, принятые в отношении ИКТ в рамках КВВУ, в значительной степени отвечают этой стратегической установке.

48. Несмотря на эти позитивные события, инспекторы считают, что роль КВВУ, который является всего лишь органом осуществления координации между секретариатами организаций системы Организации Объединенных Наций на добровольной основе, ограничена. Поэтому крайне важно, чтобы государства-члены (директивные органы) играли гораздо более активную роль, в частности чтобы они единодушно подали секретариатам соответствующих организаций мощный и четкий сигнал о необходимости расширения эффективного межучрежденческого сотрудничества и координации в деле разработки и внедрения систем УИ. В этой связи ключевую роль должна играть Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций.

Приложение*

Таблица 1:

Стратегия в области управления информацией

Организация Объединенных Наций	Никакого документально зафиксированного долгосрочного стратегического плана, в котором были бы изложены видения и обязательства Организации в отношении ИМИС (А/56/879, пункт 13**, доклад УСВН об обзоре функционирования ИМИС в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций после ее внедрения), не существует. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ) также просил Генерального секретаря осветить вопрос о долгосрочной стратегии в отношении ИМИС (А/55/7/Add.8, пункт 7).
ПРООН	ПРООН разработала стратегию в отношении ИКТ, которая была одобрена и принята в январе 2002 года. Стратегия в отношении ИКТ, как считается, будет способствовать достижению целей, поставленных в плане работы, причем особое внимание уделяется следующему: <i>a)</i> управление знаниями; <i>b)</i> управление, ориентированное на конкретные результаты; <i>c)</i> корпоративное управление ресурсами; и <i>d)</i> инфраструктура.
УВКБ	Стратегия в отношении технологии существует. Однако никакой стратегии в области управления информацией нет.
ЮНИСЕФ	В докладе о ходе осуществления стратегии и инвестиций ЮНИСЕФ в области информационной технологии (E/ICEF/1999/AB/L.6), который был представлен Исполнительному совету ЮНИСЕФ, излагаются следующие стратегические направления: <i>a)</i> управление, руководство и организация в области ИТ; <i>b)</i> комплексные системы управления ресурсами; <i>c)</i> использование Интернет и Интранет для управления информацией; <i>d)</i> подключение к глобальной сети; и <i>e)</i> инфраструктура в области ИТ, необходимая для поддержки этих областей. Считается, что надлежащее использование ИТ имеет ключевое значение для достижения максимальной эффективности деятельности организации и надлежащего выполнения ее задач. Стратегия также предусматривает, что благодаря разработке и использованию новых комплексных систем структура ИТ способствует осуществлению процесса реформы, направленного на совершенствование управления. У ЮНИСЕФ имеется стратегия в области информационной технологии, и он осуществляет ее.
БАПОР	Стратегия в отношении ИТ была разработана недавно, и сейчас старшие руководители изучают ее в целях доработки и утверждения.
МПП	"Стратегический план в отношении информации для Мировой продовольственной программы" (СПИ) является официальным стратегическим планом в отношении информации, который служит основой для всего процесса перехода от модели расчетов, ориентированной на центральную ЭВМ, к нынешней модели, основанной на клиентских серверах. В ноябре 1995 года СПИ был представлен КФАО (которая в то время была руководящим органом МПП) вместе с предложением относительно комплексной программы совершенствования финансового управления (ПСФУ). Вопрос о ходе осуществления ПСФУ впоследствии регулярно включался в повестку дня заседаний Исполнительного совета.
МОТ	У МОТ нет никакой официальной стратегии или политики в отношении информации, если не считать потребности и нужды, которые определяются стратегическими задачами. В настоящее время этот вопрос прорабатывается. Пока не будет сформулирована такая политика/стратегия, будет преждевременно рассматривать вопрос о необходимости ГИС. МОТ начала разрабатывать корпоративную систему планирования ресурсов с целью выработки стратегии в области управления информацией для своей штаб-квартиры и полевых отделений. Совет управляющих официально утвердил ее. Проект создания системы находится на начальном этапе. Схема управления проектом была сформулирована и представлена Генеральному директору для утверждения.
ФАО	Важным аспектом, охватываемым стратегической задачей Е.1 Стратегических рамок на 2000-2015 годы, является создание "комплексной базы информационных ресурсов с текущими, актуальными и достоверными статистическими данными, информацией и сведениями, доступными для всех клиентов ФАО". Этот вопрос дополнительно проработан в среднесрочном плане (ССП) на 2002-2007 годы, где подсчитано, что 22,4% от общего объема ресурсов

* Настоящее приложение подготовлено на основе материалов, предоставленных организациями системы Организации Объединенных Наций в 2001-2002 году, если не указано иное.

** См. сноску 8 настоящего доклада.

	<p>выделяется на решение задачи Е.1. Административные аспекты были также рассмотрены в Стратегических рамках в соответствии с общеорганизационной стратегией "Дальнейшее совершенствование процесса управления". Стратегия в области информации была утверждена руководящими органами. Они участвовали в подготовке и утверждении Стратегических рамок путем использования вопросников и рассмотрения ряда проектов на 13 различных совещаниях технических комитетов и руководящих органов. После этого Конференция официально одобрила Стратегические рамки, а Совет - ССП. Стратегия в области ИТ была официально одобрена членами, однако была подготовлена в ответ на просьбу комитета по межучрежденческому сотрудничеству в области ИТ.</p>
ЮНЕСКО	<p>У ЮНЕСКО нет официального плана управления информацией, однако ее стратегия в области ИТ во многих отношениях охватывает и стратегию в области управления информацией. Разработанный ЮНЕСКО План развития ресурсов в области информации (ПРРИ), который был первоначально рассчитан на 1990-1995 годы и впоследствии продлен до 1997 года, привел к созданию инфраструктуры ЮНЕСКО и содействовал использованию ИТ в секретариате. Еще одним результатом ПРРИ стал Генеральный план в области информационной технологии (ГПИТ), который был представлен Генеральной конференции в 1997 году и посвящен изменениям в процессах планирования и управления в ЮНЕСКО. ГПИТ содержит общие рамки для разработки, задачи по осуществлению деятельности, предлагаемую структуру информационной системы для решения этих задач и программу преобразований для внедрения такой системы. В Генеральном плане в области ИТ особое внимание уделяется упрощению процедур и совершенствованию управления информацией и ее использованию. В нем предусмотрена разработка "систем планирования программ и управления ими" и "основных управленческих и административных систем", что должно стать первоочередной задачей. ГПИТ, который является первым шагом на пути осуществления решения руководящих органов о принятии мер в этом направлении, был представлен для консультаций государствам-членам и был одобрен Генеральной конференцией на ее двадцать восьмой и двадцать девятой сессиях (1997 и 1999 годы), в результате чего стал обязательной программой для организации.</p>
ИКАО	<p>У ИКАО имеется утвержденный ГПИТ. В рамках проекта создания системы УИ ИКАО пришла к выводу, что общесистемный подход не обоснован с финансовой точки зрения и включает в себе значительный риск в плане обеспечения успешного внедрения. Поэтому одним из наиболее приоритетных пунктов этого плана было сочтено создание базовой финансовой системы. Другие модули КСПР будут добавлены позднее после успешного внедрения финансового плана. Генеральный план в области ИТ был рассмотрен и утвержден Группой старших руководителей ИКАО. Наряду с другими проектами в области ИТ членам Совета ИКАО в целях обсуждения, утверждения в принципе и подачи заявки на выделение финансовых средств было представлено технико-экономическое обоснование разработки и внедрения новой финансовой системы. Внешний ревизор в своем докладе директивному органу особо выделил точку зрения, выраженную секретариатом ИКАО относительно большого значения для ИКАО разработки и внедрения новой финансовой системы. В 2001 году Ассамблея ИКАО утвердила выделение первоначальных финансовых средств для разработки новых систем финансового управления.</p>
ВОЗ	<p>У ВОЗ стратегия есть. Но для ее совершенствования необходимо проделать дополнительную работу. Директивные органы ВОЗ еще не участвуют в этой работе, однако секретариат в 2002 году представит Исполнительному совету план использования фонда для ИТ.</p>
ВПС	<p>Хотя у ВПС пока нет официального стратегического плана управления его информационной системой, уже приняты различные меры, в частности для решения следующих задач: а) привлечение руководства к процессам принятия решений и контроля за руководством проектами на организационном, функциональном и техническом уровнях (расходы, методы, окупаемость инвестиций, информационные технологии); б) осуществление стратегических и тактических задач, поставленных в программе и бюджете, с учетом потребностей государств-членов и бюджетных ограничений; в) определение основных расходов и рационализация рабочих инструментов информационной системы. ВПС является небольшой международной организацией, и у него нет достаточного объема бюджетных средств (2,4% ежегодного бюджета ВПС, составляющего 70 млн. шв. франков) для разработки собственной информационной системы и создания комплексной системы управленческой информации.</p>
МСЭ	<p>У МСЭ нет стратегии в области управления информацией как таковой. У МСЭ есть стратегия в области информационных технологий, которая была сформулирована в сжатой форме (например, для сессии ККАВ/ВУ в феврале 1998 года). Ожидается, что МСЭ в ближайшем будущем разработает более официальную стратегию в области информационных технологий на основе консультаций с участием старшего руководства. Комитет по ИКТ (КИКТ) подготовил приоритетный перечень проектов в области ИКТ. Работа и роль КИКТ были кратко изложены Совету МСЭ на сессии 2001 года.</p>

ВМО	Стратегия в области информационных систем была разработана в декабре 2001 года. Ее задача заключается в том, чтобы создать для секретариата ВМО основу в области информационных технологий в целях оказания ему помощи в выполнении программ ВМО в течение срока, охватываемого пятым долгосрочным планом (2000-2009 годы). Эта основа предусматривает создание систем и оказание услуг. Она призвана в максимально возможной степени и в рамках имеющихся финансовых средств удовлетворять потребности секретариата в области расчетов и коммуникаций.
ИМО	Стратегия ИМО в области управления информацией включает три задачи: <i>a)</i> расширить возможности различных связанных с организацией субъектов для получения доступа и использованию информационных баз организации; <i>b)</i> повысить значимость политики и процесса принятия административных решений организации; и <i>c)</i> содействовать эффективной и результативной работе и осуществлению программы организации. Для решения этих задач в рамках стратегии организации в области ИТ создана, эксплуатируется и развивается базовая инфраструктура ИТ 24/7/365, которая обслуживает трех основных клиентов, а именно пользователей из числа сотрудников, членов организации и широкую общественность. В этих целях были сделаны значительные капиталовложения в аппаратные средства и программное обеспечение, отвечающих стратегическим потребностям ИМО в области управления информацией, в частности путем разработки сетевых прикладных программ, которые способствуют обмену информацией. В настоящее время ИМО ведет торги в связи с созданием системы КСПР среднего уровня в целях создания современных систем бюджетного и финансового контроля, а со временем - и систем управления людскими ресурсами. Политика заключается в обеспечении подотчетности и децентрализации в рамках программы управления изменениями, проводимой Генеральным секретарем. Выбор КСПР будет сделан на основе технико-экономического обоснования и с учетом ожидаемой отдачи. Система Интранет дает членам возможность получать постоянный доступ к документам, и она связана с системой управления документацией. Возможности Издательской службы организации в настоящее время расширены благодаря применению электронной торговли.
ВОИС	ВОИС концентрирует усилия на разработке стратегии на программном уровне. ГИС как руководитель программы по ИКТ в июне 2002 года изложил Постоянному комитету ВОИС по информационным технологиям (ПКИТ) перспективы и задачи этой программы. Документ был одобрен постоянным комитетом и в настоящее время служит основой для разработки полноценного документа по стратегии в области ИКТ, который в надлежащее время будет представлен ПКИТ. Содержание самой программы по ИКТ утверждается и контролируется ПКИТ в рамках более широкого организационного программного и бюджетного процесса.
МАГАТЭ	В среднесрочной стратегии МАГАТЭ (цель Е) говорится о "совершенствовании руководства", что включает задачу более широкого использования ИТ для повышения эффективности и результативности осуществления программ. Подготовлена среднесрочная стратегия, конкретно посвященная управлению информацией и ИТ, и в настоящее время она рассматривается комитетом руководителей высокого уровня - Комитетом по координации программ Агентства.

Таблица 2:

Система управленческой информации как инструмент управления

Организация Объединенных Наций	ИМИС была создана еще до разработки стратегии, однако она является ее неотъемлемым элементом. ИМИС обеспечивает поддержку всей основной административной деятельности Секретариата Организации Объединенных Наций, включая исполнение бюджета, финансы, людские ресурсы, расчеты по заработной плате, закупки и поездки. Комплексная система для обеспечения контроля и документации (КСОКД) была первоначально разработана и использовалась Департаментом по экономическим и социальным вопросам (ДЭСВ) в ответ на фактические потребности, связанные с управлением. Она связана с существовавшей ранее системой разработки бюджета и обеспечивает поддержку цикла планирования, составления программ, контроля и оценки. КСОКД была создана до внедрения управления, ориентированного на конкретные результаты, однако ее конфигурация способствует такому управлению, и со времени внедрения ее первых модулей в 1993 году она позволяла осуществлять делегирование полномочий.
ЮНДКП	Внедряемый в настоящее время финансовый элемент "Профи" был организован для преодоления серьезных недостатков в существующих системах (отсутствие сквозной аудиторской проверки, отсутствие информационной безопасности, трудности с извлечением информации, несогласованность данных, хранящихся в различных системах), а также для укрепления управления финансовыми средствами. Раньше не было никаких инструментов финансового планирования, за исключением отдельных средств, использовавшихся на уровне

	<p>проектов по инициативе отдельных сотрудников. Кроме того, ЮНДКП финансируется главным образом за счет добровольных взносов, и большинство этих средств предназначены для осуществления конкретных проектов. Распоряжение этими средствами является сложной задачей, и в этой связи "Профи" считается полезным инструментом. Было также принято решение о предоставлении сетевого доступа к этой системе, что способствовало дальнейшей децентрализации и передаче ряда функций полевым отделениям, а все подразделения в штаб-квартире и на местах получили доступ к одному хранилищу данных.</p> <p>"Профи" считается важным инструментом в деле повышения прозрачности, в частности по отношению к донорам. Поскольку "Профи" не является системой, ориентированной на конкретную деятельность, она может лишь косвенно способствовать составлению бюджета с учетом конкретных результатов. Однако она должна стать крупным нововведением в деле делегирования ответственности за финансовое управление проектами руководителям программ без прямого центрального контроля, в связи с чем возникает необходимость повышения подотчетности при усилении центрального контроля. Делегирование ответственности в области людских ресурсов выходит за рамки системы. Финансовая система может способствовать такому делегированию, однако она не может навязать его; для этого необходима готовность старшего руководства, в частности Исполнительного директора. При удачном стечении обстоятельств ЮНДКП начнет осуществление второго этапа "Профи" в сентябре 2001 года. Осуществление проекта продлится примерно девять месяцев, а завершение намечено на 1 июля 2002 года. Второй этап будет посвящен удовлетворению потребности руководителей программ в инструменте для объединения финансового контроля с основным контролем за проектами, что позволит создать более прочную основу для составления бюджетов и управления с учетом конкретных результатов. В настоящее время ЮНДКП проводит консультации с аналогичными учреждениями по вопросам управления, ориентированного на конкретные результаты, а также по поводу применяемого подхода, и в октябре 2001 года руководящему органу будет направлено соответствующее предложение. Ожидается, что второй этап "Профи" (система руководства проектами) станет составным элементом этого предложения. Ведь внедрить систему руководства проектами рекомендовали члены Комиссии по наркотическим средствам.</p> <p>Новая система УИ должна была: <i>a)</i> обеспечить надежное хранилище для данных с надлежащей сквозной аудиторской проверкой; <i>b)</i> обеспечить согласованность данных благодаря созданию единого центрального хранилища; <i>c)</i> обеспечить большую прозрачность, в частности для доноров; <i>d)</i> обеспечить лучшее распоряжение средствами и высвобождение ресурсов для новых проектов; <i>e)</i> упорядочить потоки информации по проектам; <i>f)</i> предоставить полевым отделениям возможность получать и вводить данные через сетевой интерфейс; <i>g)</i> облегчить извлечение данных и создать возможности для сквозного анализа проектов; и <i>h)</i> обеспечить экономию путем устранения излишней работы и многократного ручного ввода данных. Эти результаты, похоже, достигнуты или должны быть достигнуты в ближайшее время. Поскольку данный проект был завершен лишь в мае 2001 года, по-прежнему существовали "проблемы роста" и не были в полной мере реализованы преимущества. Так, например, в некоторых отделениях были достигнуты определенные результаты, однако не было принято никакого решения о перераспределении ресурсов. Кроме того, старшие руководители не могут получить все финансовые отчеты через Интернет; осуществляется дальнейшая подготовка кадров; полевым отделениям все еще приходится вводить расходы в систему (это обусловлено тем, что официальные каналы через такие учреждения, как ПРООН, действуют слишком медленно).</p>
ПРООН	<p>ПРООН в настоящее время использует свои варианты первой, второй, третьей и четвертой очередей ИМИС. Опыт и проведенные в последнее время консультантами исследования показывают, что потребности ПРООН лишь частично удовлетворяются ИМИС, и ПРООН делает ставку на внедрение КСПР с использованием продуктов "Пиплсофт". Первый этап осуществления функциональных возможностей КСПР должен начаться 1 января 2004 года.</p>
ЮНФПА	<p>Нынешняя действующая система УИ только частично удовлетворяет потребности управления. Нынешние системы не отвечают потребностям управления, ориентированного на конкретные результаты.</p>
УВКБ	<p>Нынешние системы управленческой информации дают руководителям значительный объем информации для принятия решения. Однако нынешние системы являются устаревшими и не предназначены для предоставления информации по управлению, ориентированному на конкретные результаты.</p>
ЮНИСЕФ	<p>В настоящее время используются три крупные комплексные системы, которые обеспечивают всю организацию современными коммерчески конкурентоспособными технологиями, и создана общая база данных, благодаря которой ЮНИСЕФ может более эффективно управлять и отчитываться за использование людских, финансовых и материальных ресурсов: <i>a)</i> СРП - это предназначенная для полевых отделений система планирования, составления бюджета, оформления заявок, расходования и контроля за использованием средств и других ресурсов с учетом программных целей; и для расчетов по заработной плате и руководства персоналом на местах; <i>b)</i> СФМТО - это центральная система финансовой и материально-технической</p>

	<p>информации, которая позволяет ЮНИСЕФ выполнять свои уставные обязательства, связанные с учетом, и предоставляет руководству необходимую финансовую информацию для обеспечения защиты и эффективного и действенного распоряжения всеми ресурсами на повседневной основе; и с) модуль ИМИС по людским ресурсам (ИМИС-ЛР), разработанный и эксплуатируемый Организацией Объединенных Наций, в настоящее время является центральной системой управления людскими ресурсами ЮНИСЕФ, где Отдел людских ресурсов руководит центральными операциями по набору, ротации, выплатам, предоставлению льгот и расчету заработной платы для сотрудников, находящихся в ведении штаб-квартиры. В 2002 году ЮНИСЕФ организует проект для замены ИМИС аналогичной коммерческой прикладной системой СФМТО в целях дальнейшего укрепления комплексной интеграции.</p> <p><u>СРП (Система для руководителей программ)</u>: Разработка СРП для всех полевых отделений завершилась в сентябре 1999 года. В начале 2002 года был полностью развернут модуль для кадров и расчетов по заработной плате, который включает обеспечение управления расчетами по заработной плате и людскими ресурсами, увязанного с планами и бюджетами, и содействует децентрализации функции управления людскими ресурсами и передачу управления местным персоналом на уровень страновых отделений с использованием единой стандартной функции расчетов по заработной плате, отвечающей требованиям Организации Объединенных Наций. СРП обеспечивает связь между планами программ и проектов, результатами и бюджетами и является инструментом более тщательного бюджетного контроля благодаря более тесной увязке системы в полевых отделениях с системой в штаб-квартире, что облегчает своевременное согласование финансовых потребностей и контроль за ресурсами. Благодаря ей удалось устранить выполнение повторных задач и дублирование ввода данных и создать адаптированные системы и данные в каждом полевом отделении; система обеспечивает своевременное уведомление о проблемах и позволяет осуществлять единообразное планирование.</p> <p><u>СФМТО (Система финансового и материально-технического обеспечения)</u>: В основе СФМТО лежит коммерческий пакет программ для планирования ресурсов САП Р/З. В апреле 1998 года была завершена разработка конфигурации окончательного прототипа с учетом потребностей ЮНИСЕФ, после чего в январе 1999 года были проведены испытания, доводка и очистка данных, загрузка данных, разработка необходимых интерфейсов и подключение системы. СФМТО интегрирует и содержит данные, касающиеся работы и производимых операций и поступающие из трех мест расположения штаб-квартир (Нью-Йорк, Копенгаген и Женева, включая три склада в Нью-Джерси, Юенге и Копенгагене), в реальном масштабе времени и в единой базе данных, которая подключена к СРП и ИМИС. СФМТО представляет собой унифицированную систему, которая помогла рационализировать рабочие процессы ЮНИСЕФ, упростила эксплуатацию систем и уменьшила объем вводимых данных; она автоматически обеспечивает соблюдение многих рабочих правил и автоматизирует процессы в конце года и текущую отчетность, что позволяет готовить более полные и своевременные отчеты руководства. Осенью 2002 года начинается осуществление функции, связанной с кассовыми операциями. Многие отчеты руководства, предназначенные для штаб-квартиры, можно получить непосредственно из СФМТО. Поскольку данные могут храниться как в СФМТО, так и в СРП, полевым отделениям необходимо объединять конкретные подробные данные, получаемые из двух систем. ЮНИСЕФ создал платформу для представления докладов с использованием для этой цели ряда коммерческих прикладных программ "КОГНОС", и теперь доклады в рабочем порядке рассылаются полевым отделениям для передачи указаний и согласования, а также готовятся для руководства в штаб-квартире. В 2003 году ЮНИСЕФ модернизирует эту программу до версии 4.7, в которой основные функциональные возможности САП объединены с дополнительными, лучше обеспечивающими рабочие процессы, являющиеся общими у таких международных организаций, как ЮНИСЕФ.</p> <p><u>ИМИС (Комплексная система управленческой информации) людские ресурсы</u>: ЮНИСЕФ установил первую очередь ИМИС, который предназначен для кадровых вопросов, в мае 1998 года, и вторую очередь для пособий в январе 1999 года, соответственно. ЮНИСЕФ также осуществил серьезные доработки, с тем чтобы довести функционирование системы до уровня, равного уровню традиционных систем. ЮНИСЕФ также разработал модули для набора и классификаций, поскольку нынешние элементы системы ИМИС не отвечали необходимым требованиям. Большинство из этих новых модулей и доработок были включены в базовую систему ИМИС, и теперь ими могут пользоваться и другие организации системы Организации Объединенных Наций. В марте 2002 года была установлена четвертая очередь, предназначенная для расчетов по заработной плате. ЮНИСЕФ также внедрил самостоятельно разработанную систему информации по вопросам людских ресурсов (СИЛР), основанную на данных ИМИС, в целях устранения недостатков или пробелов в функциональных возможностях ИМИС. Из-за ограниченных функциональных возможностей ИМИС поддерживать надлежащим образом функции, связанные с планированием карьеры, обеспечением надлежащих навыков, контролем за работой и развитием возможностей, ЮНИСЕФ принял в 2001 году стратегическое решение</p>
--	---

	<p>перейти от использования ИМИС к САП/ЛР. Осуществление этого проекта должно начаться в конце 2002 года. Он позволит создать "единую комплексную систему", которая будет охватывать функции, связанные с финансами, материально-техническим обеспечением, распоряжением взносами и людскими ресурсами, и будет обеспечивать эффективный с точки зрения затрат подход к сокращению излишней информации.</p>
БАПОР	<p>Проект по созданию системы управленческой информации (СУИ) в настоящее время осуществляется по двум основным направлениям - финансы и заработная плата/ЛР. Осуществление этого проекта началось до разработки стратегии в области ИТ. Этот проект является одним из основных элементов стратегии в области ИТ. Модуль по заработной плате/ЛР проекта по созданию СУИ должен был удовлетворить управленческие потребности в переводе в качестве первой необходимости нынешней пакетной системы расчетов по заработной плате из места ее прежнего расположения в штаб-квартире БАПОР в Вене, Австрия, в его новую штаб-квартиру в Газе. Другие полученные преимущества связаны главным образом с модернизацией системы и, в частности, с созданием диалоговой в отличие от пакетной системы, благодаря которой конечный потребитель получит доступ к данным и информации в реальном масштабе времени. Модуль по финансам должен был удовлетворять возникшую управленческую потребность в реформировании системы финансового управления в целях укрепления бюджетного и бухгалтерского контроля, в частности в связи с необходимостью более быстрой подготовки докладов о финансовом положении агентства, а также определения ключевых показателей эффективности (КПЭ) как одного из элементов процесса реформирования управления, о чем просили доноры агентства. Эта система должна осуществлять поддержку реформы управления в цикле планирования, составления программ и бюджетов, контроля и оценки. В настоящее время агентство осуществляет комплексное решение по реформированию системы управления финансами и расчетами по заработной плате/ЛР. Это необходимое условие внедрения компьютерной системы управленческой информации для определения КПЭ, необходимой для обеспечения подотчетности и ответственности. Эта система является пакетом КСПР, адаптированным и специально приспособленным к потребностям БАПОР. В основе решения о передаче функции расчетов по заработной плате на внешний подряд лежала рекомендация внутренней рабочей группы, а решение о передаче на внешний подряд финансовых функций основывалось на рекомендации внешних консультантов, оказывавших помощь в осуществлении реформы финансовой системы. Руководитель проекта несет ответственность за общее осуществление под руководством постоянного комитета, в состав которого входят три директора и контролер. У руководителя проекта имеется группа сотрудников по ИС, а также сотрудники (старшего звена и из числа конечных пользователей) из кадровых и финансовых департаментов для оказания ему/ей помощи в этом вопросе. Сфера охвата системы УИ по определению включает разработку рабочих решений в рамках, указанных в контракте, в то время как расходы ограничиваются нижним уровнем максимальных или фактических расходов. В контракте содержится конкретное положение о том, что ответственность за адаптацию продукта в целях полного удовлетворения потребностей агентства лежит на поставщике и что агентство не возмещает никаких дополнительных расходов, понесенных в этой связи поставщиком. Любые дополнительные счета могут выставляться только за изменения в сфере охвата или же за задержки, возникшие по вине агентства. Сначала возникло некоторое сопротивление, поскольку новая система совершенно отличалась от ныне действующей. Однако сейчас оно преодолено, поскольку с группой, занимающейся проектом, и с пользователями работал консультант по вопросам управления реформой в целях решения связанных с реформой вопросов, включая профессиональную подготовку и внедрение новых процессов. Профессиональная подготовка осуществляется по принципу "практикум для инструкторов". "Опытные пользователи" в свою очередь готовят конечных пользователей. Профессиональная подготовка осуществлялась после разработки конфигурации и адаптации продукта. Благодаря этому она была посвящена каждому конкретному модулю и была привязана к потребностям агентства. Для опытных пользователей, старших сотрудников из кадровых и финансовых служб, которые обладают хорошим знанием правил и положений о персонале, а также выполняют функции посредников, организуются курсы повышения квалификации.</p>
МПП	<p>Доноры МПП требовали внедрения ПСФУ в качестве необходимого шага для совершенствования финансового управления и отчетности. Была разработана ПСФУ, предназначенная для совершенствования управления в оперативных областях, а также в других вспомогательных областях. ПСФУ являлась внебюджетной программой, финансируемой рядом доноров МПП. Цель ПСФУ - служить инструментом управления. Поскольку программа находится в процессе децентрализации процесса принятия решений и передачи его руководителям, ожидается, что системы ПСФУ будут использоваться на всех уровнях организации. Весь бюджетный контроль, движение товаров, процессы, связанные с ЛР, закупки, поездки и руководство проектами будут осуществляться через системы ПСФУ. Руководители</p>

	<p>будут нести ответственность за все меры, принимаемые в рамках их подразделений или отделов. При подготовке к созданию систем ПСФУ многие отделы воспользовались возможностью перестроить свои рабочие процессы. Это позволило внедрять новые системы ПСФУ в рамках уже перестроенных процессов. Как и в случае любой крупной организации, всегда существуют дополнительные возможности для преобразований. Многие связанные с инфраструктурой задачи решались со всеми подключенными отделениями через систему "Логас-Ноутс" путем обмена посланиями по электронной почте и воспроизведения баз данных этой системы. При подготовке новых систем в каждом страновом отделении была создана инфраструктура клиент-сервер. Были подготовлены и внедрены модули по финансовому управлению, закупкам, руководству проектами, составлению программ, мобилизации ресурсов и системам отслеживания товаров. Последним оставшимся элементом ПСФУ является модуль по ЛР и заработной плате. Ожидается, что этот модуль будет введен в действие в январе 2002 года.</p>
МОТ	<p>Данный проект находится в начальной стадии; обсуждение его технико-экономического обоснования и детальной сферы охвата еще не завершено. Пока, как предполагается, он будет включать финансы (общий бухгалтерский учет, счета к оплате и счета к получению), подготовку бюджета, определение, наблюдение и контроль, кассовые операции, контракты на обслуживание, поездки, расчеты по заработной плате, людские ресурсы (управление ЛР, пособия, управление карьерой). Такие функциональные возможности, как ожидается, будут обеспечены в штаб-квартире и полевых отделениях. Рассматривается также вопрос о включении сюда поддержки в разработке, планировании, осуществлении, контроле и оценке программ. На следующем этапе согласованные рамки станут основой для разработки критериев оценки системных платформ. Примерами платформ, которые будут изучены, являются "Оракл", "Пиплсофт", САП, "Агрессо" и РАМКО. Как только будет выбрана платформа, определение сферы охвата будет пересмотрено и сформулировано с учетом возможностей выбранной платформы, целесообразности, бюджета проекта и предполагаемых сроков осуществления. При этом планируется использовать такие методы руководства проектом, которые оптимальным образом отвечают данному виду проекта.</p> <p>В частности, это означает следующее: <i>a)</i> институционализируемая структура управления для руководства и направления проекта со стороны руководства МОТ; <i>b)</i> институционализируемая процедура решения проблем; <i>c)</i> технико-экономическое обоснование, сфера охвата и организация и планы, документально закрепленные и распространяемые в рамках всей организации; <i>d)</i> различные формы участия рабочих пользователей МОТ; <i>e)</i> планирование проектов и осуществление контроля за ними; <i>f)</i> рассмотрение и утверждение результатов в конце проектной деятельности; <i>g)</i> управление контролем за сферой охвата и изменением потребностей; <i>h)</i> управление организационными изменениями; <i>i)</i> контракты на консультативное обслуживание, которые разрабатываются таким образом, чтобы защищать интересы МОТ; <i>j)</i> одна проектная группа для всех областей, подпадающих под сферу охвата; <i>k)</i> выполнение основного объема работ общедепартаментскими группами; <i>l)</i> выявление факторов риска и контроль за ними и т.д.</p> <p>Создаваемая система будет основным рабочим инструментом для сотрудников, занимающихся финансами, бюджетом, закупками и людскими ресурсами, а также для отдельных сотрудников, занимающихся административной поддержкой в рамках всей организации. Они будут использовать эту систему на повседневной основе для выполнения большей части своих рабочих задач. В настоящее время разработкой и эксплуатацией систем в МОТ занимаются различные департаменты, и центральная координация такой деятельности и ресурсов не осуществляется. Это создает определенные проблемы для внедрения комплексной системы, для чего необходима высокая степень координации и сотрудничества в деятельности различных департаментов.</p>
ФАО	<p>В Стратегических рамках для ФАО: 2000-2015 годы, опубликованных в 1999 году и утвержденных ее членами, вновь подтверждалась приверженность организации совершенствованию процесса управления с помощью стратегии для разработки и внедрения комплексных вспомогательных систем в областях финансового учета и управления, управления людскими ресурсами и планирования по программам, подготовки бюджета, планирования работы и контроля за осуществлением (это включает создание хранилища данных для подтвержденных рабочих данных в качестве основного источника управленческой информации) и создания соответствующих аналитических инструментов, с тем чтобы пользователи могли оптимальным образом использовать имеющиеся данные. Одним из главных компонентов проекта "Оракл" является замена существующей системы планирования, составления бюджета и планирования работы (ПЛАНСИС). Для замены системы ПЛАНСИС в течение следующих 12-18 месяцев потребуется внедрить дополнительные прикладные модули "Оракл", специализированные прикладные программы и создать дополнительные мощности для хранения данных. В Стратегических рамках для ФАО: 2000-2015 годы закреплены стратегии, которые создадут управленческую среду, способствующую осуществлению собственных стратегий организации и достижению ее стратегических целей путем, в частности, пересмотра</p>

	<p>руководящих полномочий, ответственности и подотчетности, с тем чтобы лучше отражать новые условия, включая возложение основной ответственности за управление бюджетным процессом на руководителей программ. Кроме того, ФАО продолжает развивать культуру управления, которая четко определяет ответственность за управление людскими ресурсами, включая системы управления деятельностью, связанные с организационными стратегическими задачами, через системы планирования программы организации. Упомянутая выше "новая среда" представляет собой предусмотренную Стратегическими рамками ориентацию управления программами на конкретные результаты. Некоторые информационные системы, призванные обеспечить достижение этих целей, уже создаются, другие же еще разрабатываются. Поэтому общие задачи СУИ, которую планируется создать в рамках проекта "Оракл", заключались в использовании ее в качестве инструмента совершенствования управления в рамках процесса управления, ориентированного на конкретные результаты. С этой целью высшее руководство приняло различные меры/решения в финансовой области, с тем чтобы побудить организацию делегировать больше полномочий и ответственности "распорядителям бюджетов" и руководителям проектов. Одна из ключевых концепций, которые лежат в основе системы "Оракл", заключается в том, что распорядитель бюджета - это лицо, отвечающее за распоряжение средствами в соответствии с делегированными полномочиями.</p>
<p>ЮНЕСКО</p>	<p>Первое эффективное осуществление генерального плана привело к созданию системы СИСТЕР (Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов) - инструмента, используемого для поддержки решения о внедрении управления, ориентированного на конкретные результаты, как основы для общего планирования и контроля за программами. В 1999 году Генеральная конференция одобрила решение заменить стареющие базовые системы комплексными управленческими и административными системами в рамках двух различных проектов: один для финансов и бюджета, а второй для управления людскими ресурсами и расчетов по заработной плате. Первый (ФАБС - система финансовой и бюджетной информации), основанный на САИ, начал функционировать в январе 2002 года. До завершения создания системы управления людскими ресурсами две трети предполагаемой работы по обновлению традиционной системы уже выполнено - это системы СИСТЕР, используемая для составления программ и бюджетов (разработка результатов и стратегии, ежегодное распределение бюджетных средств, контроль за исполнением программ и т.д.), и ФАБС (управление контрактами, резервирование средств, контроль за расходами и доходами, контроль за поездками и т.д.). Действительно, первый этап СУП был конкретно посвящен проведению углубленной реформы деятельности по составлению программ, контролю и оценке путем увязывания всех трех функций в единую систему на основе профессиональных потребностей и участия всех ответственных сотрудников на всех уровнях. Кроме того, эта система позволила укрепить подход к управлению, ориентированный на конкретные результаты, при разработке программ и осуществлении контроля с обеспечением необходимой транспарентности и использованием ее в качестве стимула для того, чтобы вся организация ощущала ответственность за эффективное достижение поддающихся оценке результатов. Разработанная с конкретной целью укрепления подхода к управлению, ориентированного на конкретные результаты, во всей организации наряду с движением по пути создания электронной системы связи, система СИСТЕР использовалась как средство внедрения ориентированного на конкретные результаты управления путем проведения практикумов (на основе методов использования базовых компьютеров), учебных занятий, групповых обсуждений, работы по определению результатов и т.д. Структурно составленная таким образом, чтобы предусмотреть несение каждым сотрудником по программе личной ответственности в процессе составления программ (с помощью сквозного процесса утверждения, предусматривающего оценку и участие на каждом уровне), она позволяет осуществлять полную децентрализацию ответственности с четким разграничением подотчетности и взаимным контролем. ФАБС помогает изменять рабочие процессы путем делегирования полномочий руководителям при обеспечении транспарентности и подотчетности. Система СИСТЕР открыта для консультаций с государствами-членами, с тем чтобы они сами могли следить за детальным осуществлением программы, что должно ограничить потребности в отчетности или вынести отчетность на более высокий политический уровень. В настоящее время ФАБС используется только внутри организации. Внедрение системы СИСТЕР действительно повлекло за собой пересмотр процесса разработки программ, и в настоящее время она влияет на контроль за программами. Государства-участники подчеркивали свое желание и дальше двигаться в этом направлении, и наличие нового инструмента служит своего рода направляющей, обеспечивающей соблюдение этого настоятельного требования. Адаптация программного обеспечения САП в проекте по созданию ФАБС потребовала задействования всех производственных процедур и рабочих процессов и помогла пересмотреть многие из устоявшихся моделей деятельности. Когда система начнет функционировать в рамках всей организации и будет в полной мере адаптирована для повседневного использования всеми участниками, вполне вероятно, что будет произведена существенная перестройка организации. Одним из результатов проекта ФАБС</p>

	<p>является план реализации преимуществ, в котором определены показатели, которые должны использоваться для оценки преимуществ внедрения новой системы и процессов. Хотя еще нет устоявшихся механизмов для сбора и оценки этих показателей, поскольку в настоящее время первоочередное внимание уделяется завершению внедрения системы (перенос данных из главного компьютера, проведение корректировок в системе на основе опыта, полученного на начальном этапе функционирования и т.д.), этот план может стать основой для оценки полученных результатов внедрения системы. Многочисленные изменения, произведенные благодаря системам, позволили установить активную связь между их сторонниками и большей частью сотрудников, и чем больше было успешных позитивных вмешательств, тем больше открывалось каналов для проведения изменений. Одним из основных воздействий системы СИСТЕР, которое еще предстоит разработать и утвердить, станет уделение большего внимания контролю. Хотя сразу после преодоления трудностей с выделением бюджетных средств процесс внедрения уже ничем не ограничивается, ежеквартальный контроль, осуществляемый четыре раза в год, позволит ставить вопросы о том, как идет работа, и получать на них полные ответы.</p>
ИКАО	<p>При разработке в ближайшем будущем новой системы финансового управления будет рассмотрен вопрос о включении в нее как можно большего числа функциональных возможностей, с тем чтобы система могла функционировать в качестве эффективного инструмента управления. Что касается систем управленческой информации в ИКАО, то за последние 20 лет разработаны финансовая, кадровая и другие управленческие системы. Все эти системы в настоящее время считаются устаревшими, и секретариат ИКАО сообщил директивным органам, а также внешнему ревизору о необходимости их модернизации или замены. Признавая эти потребности, директивные органы сейчас одобрили выделение финансовых средств для проведения таких изменений в течение трехгодичного периода 2002-2004 годов. В настоящее время принимаются меры для приобретения новой системы финансового управления.</p>
ВПС	<p>Секретариат ВПС располагает многочисленными инструментами управления, которые позволяют общему руководству и лицам, отвечающим за другие виды деятельности, следить за развитием основной деятельности и решать вопросы в зависимости от складывающихся обстоятельств. Говоря более конкретно, в настоящее время имеются следующие средства: <i>a)</i> традиционная система бухгалтерского учета, которая позволяет осуществлять бухгалтерский учет в ВПС; и <i>b)</i> программа и бюджет: система аналитического учета, разработанная на основе программы "Эксель" и позволяющая составлять бюджет организации с учетом конкретных результатов.</p>
МСЭ	<p>Система финансового управления (СФУ) внедрялась на основе пересмотренных финансовых правил, принятых в связи с децентрализацией процесса составления бюджета и учета расходов, которые в начале 90-х годов являлись частью процесса реформы МСЭ, санкционированного Комитетом высокого уровня (КВУ) МСЭ. Задача заключалась в обеспечении финансового управления путем децентрализации процесса составления бюджета и возмещения расходов за внутренние услуги при сохранении центрального контроля при своевременной и транспарентной отчетности. Хотя первоначально задача заключалась не в том, чтобы напрямую объединить управление бюджетом и расходами на основе СФУ с оперативными мерами, некоторая информация из системы СФУ САП используется для контроля за эффективностью оперативных расходов. Существует возможность делать это шире и глубже. СФУ позволила делегировать некоторые функции, связанные с принятием решений по финансовым вопросам. В настоящее время изучается вопрос о расширении финансовой реформы и СФУ в целях включения сюда процесса составления бюджета, ориентированного на конкретные результаты.</p>
ВМО	<p>Финансовая система была внедрена в 1999 году в целях решения проблемы 2000 года и основывалась на традиционной системе финансового управления. Она используется для децентрализации управления бюджетами при сохранении централизованного финансового контроля и контроля за качеством.</p>
ИМО	<p>Планируемая система КСПР позволит укрепить нынешние финансовые, бухгалтерские и отчетные системы и с 1 января 2004 года предоставит руководителям линий и руководителям программ постоянный доступ к информации о расходах по программам и проектам, будь то программы регулярного бюджета или деятельность по программам технического сотрудничества. В настоящее время такую информацию можно получить благодаря специальным докладам, поскольку различные системы бухгалтерского учета, составления бюджетов и руководства проектами не связаны. Системы управления информацией выходят за рамки административных процессов. ИМО рассматривает альтернативные средства распространения и внедрения своих инструментов и информационных средств в отрасли и среди широкой общественности. У ИМО имеется программа платных публикаций, которая благодаря механизмам электронной торговли позволяет получать быстрый доступ к публикациям.</p>

ВОИС	В рамках программы ВОИС на двухгодичный период 2002-2003 годов началось официальное осуществление проекта по созданию комплексной системы административного управления (КСАУ) с основной целью заменить устаревающие системы финансовой отчетности организации на современную комплексную систему бухгалтерского учета и бюджетного контроля, которая сможет обеспечить составление бюджета ВОИС с учетом конкретных результатов и параллельно позволит ВОИС представлять свою финансовую информацию и осуществлять управление ею. Что касается совершенствования текущих рабочих функций, то будет осуществлена рационализация процессов в финансовой и бюджетной областях в целях повышения производительности. Будут рассмотрены требования внутренних и внешних ревизоров относительно прозрачности и безопасности финансовых операций. Произойдет существенное повышение качества и количества информации по вопросам финансового управления, предоставляемой руководителям программ в ВОИС, что облегчит им осуществление контроля за своими средствами, предназначенными для проектов и деятельности, входящих в их сферу ответственности. Как только будет создана надежная базовая финансовая и бюджетная система, имеющая устойчивую связь с существующими системами, планируется на этой же платформе программного обеспечения разработать новые системные модули для других административных услуг.
ЮНИДО	В 2000-2001 годах была внедрена система контроля за финансовой деятельностью ("Агрессо файнэншиалс").
МАГАТЭ	Будущая система УИ будет удовлетворять управленческие потребности в ходе цикла планирования, составления программ и бюджетов, контроля и оценки. МАГАТЭ находится в процессе перехода к системе, полностью ориентированной на конкретные результаты. Необходимо дополнительно продумать, как будущая система УИ могла бы содействовать совершенствованию управления. В течение нескольких последних лет МАГАТЭ пересматривало свои процессы принятия решений в целях делегирования полномочий и ответственности в этих вопросах, включая подотчетность, на более низкие практические уровни управления, т.е. на те уровни, где осуществляется деятельность и операции.
ОЭСР	Большинство проектов по созданию систем УИ было организовано в контексте пересмотра управленческих циклов и процессов, который начала осуществлять организация. Разработанные системы являются частью постепенной реформы правил, процесса разработки бюджета и управленческих процедур. Обязанности делегировались руководству различных уровней, а параллельно осуществлялся процесс ежегодного анализа деятельности на основе задач и достижений.

Таблица 3:

Анализы затрат/выгод и рисков

Организация Объединенных Наций	Когда в 1988-1989 годах был организован проект ИМИС, было трудно определить выгоды, поскольку текущие расходы на существовавшие ручные процедуры были неизвестны, а риски, связанные с таким проектом, были неясны. Внедрение такой системы стало рабочим требованием, поскольку существовавшие системы были устаревшими, не во всех местах службы имелись комплексные системы и сведение данных было непростой задачей. Соответственно никакого анализа рисков не производилось. Первоначальная идея заключалась в адаптации системы ФАО, которая внедрялась в то время. В свете высоких финансовых требований ФАО и проблем, с которыми столкнулась эта организация в деле внедрения финансовых модулей, Организация Объединенных Наций решила разработать свою собственную систему. Подробную информацию о расходах и бюджете этого проекта можно найти в докладах Генерального секретаря о ходе работы по созданию ИМИС.
ЮНДКП	Никого официального или всеобъемлющего анализа затрат/выгод не производилось. Однако несколько лет назад был проведен анализ экономической целесообразности в целях преодоления серьезных недостатков в старой системе, в ходе которого были подсчитаны расходы на создание новой системы. Позднее было подготовлено объявление о принятии предложений, в котором были определены необходимые функциональные требования.
ПРООН	Вопросы затрат и выгод решались на комплексной основе в ходе консультативного анализа, проведенного в течение 2000 и 2001 годов.
УВКБ	Что касается нынешней инициативы, связанной с КСПР, то прогнозируемые затраты и выгоды были четко указаны, хотя конкретные цифры по выгодам не были точно определены.
ЮНИСЕФ	Для варианта КСПР был разработан перечень требований, и проявлялась надлежащая осмотрительность при выборе решения КСПР. Для проекта САП/ЛР было подготовлено технико-экономическое обоснование, в том числе анализ затрат/выгод.

БАПОР	Тщательный анализ затрат и общий анализ рисков проводились по обоим компонентам. Предполагаемые выгоды были связаны только с экономией и эффективностью. Пока невозможно определить, были ли они действительно достигнуты, поскольку проект находится еще на этапе осуществления, и его завершение планируется к марту 2002 года. Пока слишком рано определять выгоды, поскольку система еще не функционирует. Тем не менее по первому модулю (расчеты по заработной плате/людские ресурсы) выгоды должны определяться достаточно легко, поскольку его можно сравнить с существующей системой. По второму модулю (финансы) выгоды определить труднее, поскольку новая система вводит дополнительные функциональные возможности и вынуждает произвести изменения в некоторых рабочих процессах.
МПП	Предварительный анализ затрат/выгод осуществлялся в ходе первоначального создания ПСФУ. Как ожидается, среди основных выгод будет, в частности, расширение отчетности перед донорами относительно использования взносов, усиление бюджетного контроля, повышение эффективности рабочих процессов, широкие возможности для установления связи со всеми страновыми отделениями, децентрализация доступа к системам и передача этой функции полевым отделениям, а также расширения доступа к информации, что позволит принимать более оперативные и действенные решения.
МОТ	Анализ затрат/выгод и рисков является составной частью проекта в области ИТ. Пока слишком рано говорить что-то об ожидаемых выгодах.
ФАО	Анализ рисков был включен в проектный документ по проекту "Оракл". В предварительном порядке там было определено три риска: <i>a)</i> осуществление проекта может выйти за рамки запланированного графика; <i>b)</i> проект, возможно, не будет должным образом отвечать объявленным задачам; и <i>c)</i> проект может выйти за рамки намеченных расходов. Значение СУИ для организации заключается в поддержке процесса децентрализации, повышении подотчетности руководителей и их ответственности за свои проекты, а администрации - за свои средства, а также в предоставлении организации возможности повышать гибкость и конкурентоспособность в постоянно изменяющихся и непростых рабочих условиях. Достигнута значительная экономия расходов на персонал, хотя ожидавшаяся экономия на эксплуатации и поддержке системы еще не реализована. Частично это обусловлено более высоким спросом пользователей на интерфейсы, доклады и специализированное расширение и поддержку систем, что нейтрализует экономию на основной функциональной эксплуатации (КСПР действительно является стабильной системой и требует очень небольшой поддержки). Кроме того, децентрализация руководства проектом и передача этой функции полевым отделениям оказались возможными лишь благодаря таким прикладным системам, как система бухгалтерского учета на местах и хранилище данных.
ЮНЕСКО	Основным стимулом для замены традиционных компьютерных систем на новые комплексные системы была необходимость повышения эффективности и качества информации, предоставляемой руководству и руководящим органам. Хотя ожидается, что общие расходы на управление снизятся, а выгоды возрастут, никакого официального анализа затрат/выгод не проводилось. Официальный анализ рисков проводился на этапе планирования внедрения ФАБС. Сейчас еще слишком рано оценивать достигнутые выгоды, а возможно и затраты, поскольку система СИСТЕР в полной мере использовалась при подготовке программы и бюджета на 2002-2003 годы, а ФАБС начала функционировать в январе 2002 года, так что по-прежнему продолжается период корректировок, доработок, настройки и т.д., что также увеличивает расходы на окончательный ввод систем в действие. Внедрение системы создало условия для экономии, которая проявится лишь тогда, когда сформируются все процессы и процедуры и появится возможность для оптимизации структуры. По сравнению с рыночной стоимостью таких пакетов программного обеспечения и с расходами на внедрение таких систем система СИСТЕР была подготовлена и введена в действие с издержками значительно ниже обычных. Это действительно дало экономию благодаря использованию внутреннего руководства и опыта, достаточно дешевых ресурсов на внешнюю поддержку и создания минимально возможной конфигурации системы, с тем чтобы ее можно было использовать даже при недостаточном оснащении и плохой связи с полевыми отделениями. Расходы на внедрение системы ФАБС можно считать низкими, если сравнивать с подобными начинаниями аналогичных организаций.
ВОЗ	Предварительный анализ и анализ рисков проводились исходя из того, что будет внедряться система КСПР. Это необходимо будет пересмотреть, с тем чтобы отразить как временные, так и долгосрочные решения, как только они будут согласованы.
МСЭ	Процесс реформы Комитета высокого уровня МСЭ, провести которую поручили государства-члены, потребовал внедрения новой СФУ в 1995 году; хотя никакого официального анализа затрат/выгод не проводилось, ожидалось получение значительных выгод. В их число входит: сохранение централизованного контроля и контроля за расходами при децентрализации процесса принятия решений; оперативный, современный и децентрализованный постоянный

	доступ к информации, а также усиление контроля и гибкая отчетность. Эти выгоды были достигнуты, что привело к совершенствованию контроля за расходами и бюджетом в целях улучшения управления обязательствами и расходами.
ВМО	Необходимость проведения анализа затрат/выгод была обусловлена проблемой 2000 года, которая могла возникнуть в традиционной системе. Ввиду сроков осуществления проекта никакого официального анализа затрат/выгод не проводилось.
ИМО	Технико-экономическое обоснование внедрения варианта КСПР будет подкреплено анализом затрат/выгод и расчетом дисконтирования потока наличности (ДПН).
ВОИС	В течение двух лет была проведена активная подготовительная работа, прежде чем было принято решение включить КСАУ в программу и бюджет ВОИС. Были определены текущие рабочие процессы и будущая практика, которые свидетельствуют о возможной экономии в плане времени и расходов в результате значительной перестройки. На основании этих оценок, а также заключения внешних ревизоров ВОИС, которые провели ревизию финансовых систем и пришли к выводу, что проект создания КСАУ является своевременным и необходимым, было подготовлено обоснование для этого проекта. Решение "начать с малого" в деле внедрения финансового и бюджетного модулей также свидетельствует о прагматическом подходе, который уменьшает риски начать предприятие, которое может в конечном итоге оказаться гораздо более крупным проектом.
МАГАТЭ	В 1997-1998 годах при содействии компании "Туш Росс" был проведен анализ затрат/выгод и рисков. Определенные выгоды заключались в экономии и повышении эффективности благодаря перестройке рабочего процесса. Сейчас началась работа над рационализацией процессов, и ожидается, что ее результатом станет повышение эффективности.
ОЭСР	Были организованы проекты с учетом приоритетов в сфере управления. В ходе создания соответствующих проектных рамок был произведен анализ затрат и выгод. В некоторых случаях удалось обеспечить взаимосвязь между непосредственными управленческими потребностями и другими неотложными задачами, как, например, решение проблемы 2000 года.

Таблица 4:

Оперативный процесс

Организация Объединенных Наций	Благодаря комплексному характеру ИМИС была произведена рационализация внутренних оперативных процессов. В качестве примеров можно привести цикл оформления заявок с проверкой наличия средств и состояния счета при вводе данных, поездки, кадровое увязывание бюджетных данных и данных по людским ресурсам, расчеты по заработной плате с комплексным использованием людских ресурсов, пособия и финансовые данные. Новые рабочие процессы были полностью задокументированы до внедрения ИМИС. Доработка или корректировка некоторых рабочих процессов осуществлялась уже после ее внедрения. Оперативные процессы и производственные процедуры были согласованы и утверждены старшими руководителями из числа пользователей. Департаменты-пользователи и руководство принимали всестороннее и постоянное участие в обсуждениях и принятии решений относительно цепочки управления в новых процессах.
ЮНДКП	Поскольку "Профи" не является системой, ориентированной на конкретную деятельность, она может лишь косвенно способствовать составлению бюджета с учетом конкретных результатов. Однако она призвана стать крупным нововведением в деле делегирования ответственности за финансовое управление проектами руководителям программ без прямого центрального контроля, в связи с чем возникает необходимость повышения подотчетности при усилении центрального контроля. Делегирование ответственности в области людских ресурсов выходит за рамки системы. Финансовая система может способствовать такому делегированию, однако она не может навязать его; для этого необходима готовность старшего руководства, в частности Исполнительного директора. При удачном стечении обстоятельств ЮНДКП начнет осуществление второго этапа "Профи" в сентябре 2001 года. Осуществление проекта продлится примерно девять месяцев, а завершение намечено на 1 июля 2002 года. Второй этап будет посвящен удовлетворению потребности руководителей программ в инструменте для объединения финансового контроля с основным контролем за проектами, что позволит создать более прочную основу для составления бюджетов и управления с учетом конкретных результатов. В настоящее время ЮНДКП проводит консультации с аналогичными учреждениями по вопросам управления, ориентированного на конкретные результаты, а также по поводу применяемого подхода, и в октябре 2001 года руководящему органу будет направлено соответствующее предложение. ЮНДКП искренне надеется, что второй этап "Профи" (система руководства проектами) станет составным элементом этого предложения. Ведь внедрить систему руководства проектами рекомендовали члены Комиссии по наркотическим средствам.

ПРООН	Перестройка рабочего процесса станет неотъемлемым элементом внедрения КСПР "Пиплсофт". ПРООН перестроит свои процессы оперативной работы в соответствии с наилучшей международной практикой, воплощенной в программном обеспечении КСПР. Поэтому ПРООН будет стремиться к минимальной адаптации программного обеспечения, чтобы сэкономить на расходах на внедрение и облегчить модернизацию в будущем.
УВКБ	В контексте проекта КСПР УВКБ провело обзор многих существующих процессов и определило многие будущие процессы. Эти "будущие" процессы являются сочетанием оптимальной практики, присущей новой системе КСПР "Пиплсофт", и пересмотренных нынешних собственных процессов.
ЮНИСЕФ	Прежде чем осуществлять проект по созданию системы УИ в "базе данных по рабочим процессам и процедурам", были задокументированы новые рабочие процессы. Пользователи получают доступ к ним через Интранет, а кроме того для часто используемых процедур были разработаны руководства по быстрому поиску. Оперативные процессы и производственные процедуры согласовывались в рамках еженедельных совещаний руководства и владельцев. Обсуждавшиеся и рассматривавшиеся вопросы находили документальное отражение в базе данных "Лотас Ноутс", которой совместно пользовались члены группы в трех основных точках: Нью-Йорке/Сикокусе, Копенгагене и Женеве/Юеннге. Департаменты пользователей принимали всестороннее участие благодаря еженедельным совещаниям руководства (по крайней мере два раза в неделю), а также совещаниям с владельцами.
БАПОР	В этой связи помощь оказывает компания, консультирующая по вопросам управления переменами. До начала проекта никакой предварительной оценки электронных возможностей не проводилось. В то же время был проведен анализ потребностей в профессиональной подготовке в целях выявления пробелов, и в настоящее время для восполнения пробелов в навыках осуществляется большое число учебных программ.
МПП	При подготовке к созданию систем ПСФУ многие отделы воспользовались возможностью перестроить свои рабочие процессы. Это позволило внедрять новые системы ПСФУ в рамках уже перестроенных процессов. Как и в случае любой крупной организации, всегда имеются возможности для дополнительной перестройки процессов. С самого начала ПСФУ тщательно документировалась. Начиная с ППР (программа перестройки работы) и этапа проведения анализа экономической целесообразности, рабочие процессы документировались и соответствующая информация публиковалась. На этапах разработки и анализа проекта рабочие процессы вновь документировались, в том числе "существующие" и "будущие" процессы. Имеется подробная информация вплоть до рабочего уровня, которая включена в проектные документы.
ФАО	В самом начале осуществления проекта "Оракл" для кадровых и финансовых служб при содействии одной из консультативных компаний, входящих в большую пятерку, на высоком уровне было проведено исследование по ППР. Функциональная разработка проекта по созданию новой системы УИ определялась отделами-пользователями. Новые рабочие процессы документировались на высоком уровне благодаря упомянутому выше первоначальному исследованию по ППР, а также полностью документировались в процедурном руководстве, которое было подготовлено и велось с помощью продукта "Оракл тьютор". Через сеть Интранет ФАО все пользователи в штаб-квартире и региональных отделениях могли получить доступ к этим процедурам. Хотя детальное описание новых методов работы, изложенных в функциональных проектах, подготовленных отделом-пользователем, было официально одобрено, никакого официального принятия новых подробных производственных процедур не было. Эти производственные процедуры документировались только в процессе подготовки оперативных процедур, необходимых для программы подготовки кадров и внедрения системы.
ЮНЕСКО	На этапе разработки ФАБС все соответствующие процессы ("имеющиеся" и "будущие") документировались с помощью диаграмм производственных процедур, в которых конкретно указывались такие процедуры и взаимосвязи между соответствующими участниками. При внедрении ФАБС все оперативные процессы ("будущие") рассматривались Комитетом по утверждению и позднее представлялись Комитету технической поддержки (КТП), который утверждал окончательный процесс. В состав КТП, который "принимал" утвержденные процессы, входили директора Бюро бюджета, Бюро стратегического планирования, Управления внутреннего надзора, Бюро по координации на местах, Отдела главного бухгалтера, Отдела информационных систем и телекоммуникаций, Бюро по управлению людскими ресурсами и Исполнительного секретариата по вопросам образования. Что касается системы СИСТЕР, то здесь не было никакого официального принятия, и это, возможно, замедлило процесс. Консультации были достаточно широкими, и каждая заинтересованная сторона могла высказать свою озабоченность в связи с внедрением как СИСТЕР, так и ФАБС.

ИКАО	Ожидается, что эти вопросы, связанные с оперативным процессом, будут рассмотрены в ходе разработки и внедрения в ИКАО системы СУИ.
МСЭ	Проект СФУ являлся частью процесса реформы, в рамках которого осуществлялась децентрализация процессов принятия решений по бюджету и расходам. СФУ позволила улучшить вышеупомянутое управление обязательствами и расходами; здесь следует упомянуть очень быстрый оборот документов по обязательствам и расходам. Своевременное выполнение этих операций привело к совершенствованию административных процедур во всей организации. Совершенствованию управления способствует своевременная и транспарентная отчетность. СФУ внедрялась на основе пересмотренных финансовых правил, принятых в связи с децентрализацией процесса составления бюджета и учета расходов, что стало составной частью процесса реформы МСЭ, санкционированного Комитетом высокого уровня (КВУ) МСЭ и осуществлявшегося в начале 90-х годов. СФУ призвана укрепить систему финансового управления и децентрализованного составления бюджета и возмещения расходов за внутренние услуги при сохранении центрального контроля и своевременной и транспарентной отчетности.
ВМО	Первоначальный процесс должен был в максимально возможной степени воспроизвести традиционную систему. В настоящее время осуществляется перестройка рабочего процесса в целях оптимального использования финансовой системы для совершенствования бюджетного контроля, обработки счетов и предоставления информации тем, кто в ней нуждается.
ВОИС	На этапе осуществления проекта, связанного с выбором пакета, была проделана значительная работа для обеспечения того, чтобы выбранный пакет отвечал ряду пересмотренных рабочих процессов в финансовой и бюджетной областях. О приверженности этому проекту со стороны соответствующих кругов свидетельствует тот факт, что директор финансовой службы является спонсором проекта, а все другие заинтересованные стороны представлены в совете проекта на высоком уровне. Решение о начале осуществления проекта было принято в ВОИС на самых высоких уровнях и с полным осознанием того, что особое внимание необходимо уделить тем аспектам проекта, которые связаны с управлением переменами, а не автоматизации.
ЮНИДО	Новая система контроля за финансовой деятельностью (СКФД) позволяет получать данные непосредственно из источников и осуществлять работу с ориентацией на производственные процедуры.
МАГАТЭ	МАГАТЭ находится в процессе перехода к системе, полностью ориентированной на конкретные результаты. Необходимо дополнительно продумать, как будущий проект по созданию системы УИ поможет улучшить управление. В последние несколько лет агентство пересматривало свои процессы принятия решений, с тем чтобы делегировать функции по принятию решений и ответственность, включая подотчетность, на самый низкий практический уровень управления, т.е. туда, где осуществляется деятельность и операции. Сейчас началась работа по рационализации процессов, и ожидается, что ее результатом станет повышение эффективности. Исследование, проведенное компанией "Гуш Росс", включало и модели новых процессов.
ОЭСР	Внедрение административных и финансовых систем позволило, в частности, перестроить процесс управления бюджетом, усовершенствовать бюджетный контроль и отчетность, принять упрощенные процедуры управления и в большей степени децентрализовать деятельность. Это также позволило внедрить электронные производственные процедуры, что значительно повысило скорость и согласованность административных операций, таких как официальные поездки и размножение документов.

Таблица 5:

Расходы на системы управленческой информации

Организация Объединенных Наций	<p>Общие расходы на проект ИМИС составляют 78,6 млн. долл. США, разбивка которых приводится ниже (тринадцатый доклад Генерального секретаря о ходе работы по созданию ИМИС, A/56/602 от 5 ноября 2001 года):</p> <table> <tr> <td>расходы по персоналу</td> <td>20 140 000 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>поездки</td> <td>1 794 800 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>профессиональная подготовка</td> <td>4 651 100 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>услуги по контрактам</td> <td>46 751 900 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>связь</td> <td>283 900 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>предметы снабжения/прочие расходы</td> <td>307 000 долл. США;</td> </tr> <tr> <td>аппаратные средства</td> <td>2 829 200 долл. США; и</td> </tr> <tr> <td>программное обеспечение</td> <td>1 796 700 долл. США;</td> </tr> </table> <p>В настоящее время в Управлении по планированию программ, бюджету и счетам (УППБС) с помощью трех средств осуществляется поддержка финансового модуля (третья очередь ИМИС) и модуля по начислению заработной платы (четвертая очередь) ИМИС; финансирование осуществляется как за счет регулярного бюджета, так и за счет внебюджетных средств.</p>	расходы по персоналу	20 140 000 долл. США;	поездки	1 794 800 долл. США;	профессиональная подготовка	4 651 100 долл. США;	услуги по контрактам	46 751 900 долл. США;	связь	283 900 долл. США;	предметы снабжения/прочие расходы	307 000 долл. США;	аппаратные средства	2 829 200 долл. США; и	программное обеспечение	1 796 700 долл. США;
расходы по персоналу	20 140 000 долл. США;																
поездки	1 794 800 долл. США;																
профессиональная подготовка	4 651 100 долл. США;																
услуги по контрактам	46 751 900 долл. США;																
связь	283 900 долл. США;																
предметы снабжения/прочие расходы	307 000 долл. США;																
аппаратные средства	2 829 200 долл. США; и																
программное обеспечение	1 796 700 долл. США;																

	<p>Группа технической поддержки УППБС/ИМИС оказывает активную помощь и проводит проверку ИМИС, решая при необходимости технические проблемы или производя необходимые доработки, определенные, разработанные и осуществленные группой ИМИС в связи с третьей очередью.</p> <p>Эта группа несет основную ответственность, и в последние два года в нее включали сотрудников Отдела счетов и Отдела составления бюджетов при внедрении системы в семи местах службы за пределами Центральными учреждений (периферийные отделения). Группа осуществляет специальную профессиональную подготовку, и она провела много углубленных исследований и разработок в связи с большой работой по созданию ИМИС (сводная база данных, введение евро, архивирование и т.д.). Она также работает с сотрудниками в целях изучения новых деловых производственных процедур в системе ИМИС и определения дополнительных функциональных возможностей, которые необходимо разработать. Пока не будут созданы окончательные долгосрочные механизмы, Секция системной поддержки в Отделе счетов в дополнение к ответственности за текущую поддержку базовых финансовых прикладных программ взяла на себя функции подготовки докладов по третьей и четвертой очередям. Вместе с Секцией заработной платы она также взяла на себя обязанности по оказанию технической поддержки и контролю в связи с четвертой очередью, и в 2002 году они будут руководить внедрением системы в периферийных отделениях. Они ведут документацию по системе и следят за подготовкой и обработкой докладов с использованием системы отчетности, основанной на модуле ИМИС. Эта группа также разработала несколько смежных прикладных программ, которые сочетаются с ИМИС благодаря сопоставимой технологии, в целях дальнейшей рационализации системы и упрощения пользования ею. Они обеспечивают участие Отдела счетов в работе комитета Группы по финансовому компоненту ИМИС, который занимается обзором оставшейся работы по созданию ИМИС и определением первоочередных задач.</p> <p>Самые большие косвенные расходы в связи с внедрением ИМИС были связаны с обеспечением участия руководства, а также с проверкой, и эти расходы значительно превысили первоначальные сметы. Поскольку базовый проект системы значительно отличался от предшествующих систем, много времени пришлось уделить переосмыслению и перестройке существующих производственных процедур, с тем чтобы задокументировать и разработать применение ИМИС. Это легло огромным бременем на нынешнее руководство, поскольку потребовало значительных усилий как по разработке, так и по повседневному текущему обслуживанию организации. Точно так же проверка системы оказалась гораздо более сложной и продолжительной, чем ожидалось сначала.</p> <p>Фактические расходы на коммерческие пакеты программного обеспечения, непосредственно задействованные в системе ИМИС, были минимальными. Однако Секретариат Организации Объединенных Наций приобрел хорошо известный пакет программного обеспечения по аудиту ("ACL"), рассчитывая использовать его для анализа и ревизии больших баз данных ИМИС. Стоимость этого пакета составляет 2 000 долл. США. Однако можно было получить лицензию от другой группы Организации Объединенных Наций, которая этот пакет больше не использует. Другое программное обеспечение, которое используется в ИМИС, было предоставлено в централизованном порядке Отделом информационно-технического обслуживания (ОИТО) ("Парадокс", "Акрабат" и стандартные пакеты СУ). Расходы на создание инфраструктуры в значительной степени покрывались ОИТО в централизованном порядке. В этой связи основными статьями расходов стали две вышеупомянутые группы - группа технической поддержки УППБС в финансовой области (четыре должности категории специалистов, две должности категории общего обслуживания - каждая высшего разряда) и Секция системной поддержки Отдела счетов (две должности категории специалистов и пять консультантов). Ожидается, что с окончательным внедрением третьей и четвертой очередей большая часть консультативных услуг больше не потребуются.</p> <p>Все расходы, связанные с лицензиями для ИМИС, покрывались ОИТО. Расходы на эксплуатацию вышеупомянувшегося пакета ACL составляют 600 долл. США в год для каждого из двух пакетов.</p>
ЮНДКП	<p>Расходы на проект создания системы УИ составляют, по оценкам, 1 824 995 долл. США, и они будут покрываться за счет внебюджетных ресурсов. Обслуживание осуществляется одним сотрудником уровня МР-4, должность которого финансируется в рамках проекта ИМИС, и двумя сотрудниками ЮНДКП категории общего обслуживания. Ниже приводится разбивка косвенных расходов:</p> <p>поездки для обучения персонала - 60 000 долл. США; существующее оборудование, используемое для подготовки персонала, - 31 400 долл. США; расходы на коммерческие пакеты программного обеспечения составляют, по оценкам, 54 000 долл. США в год. Для создания инфраструктуры никаких дополнительных расходов не требуется.</p> <p>Для текущего осуществления технической помощи и функциональной поддержки Отделение Организации Объединенных Наций в Вене (ЮНОВ) выплачивает по 1 100 долл. США в расчете</p>

	на рабочее место для всех сотрудников независимо от того, используют они систему УИ ("Профи") или нет. Эта плата включает все услуги.
ПРООН	Сводный бюджет на двухгодичный период 2002-2003 годов на ИКТ и на деятельность по их внедрению составляет 47 млн. долл. США, из которых примерно половина будет выделена на проект создания КСПР, а оставшаяся часть будет использована на эксплуатацию и поддержку существующих систем, которые обслуживают ПРООН и организации системы Организации Объединенных Наций, пользующиеся услугами системы координаторов - резидентов ПРООН.
УВКБ	Проектные расходы на новые инициативы по созданию КСПР составят в течение пятилетнего периода 30-40 млн. долл. США. Сюда входят лицензии на приобретение программного обеспечения, расширение функциональных возможностей, аппаратные средства, консультативная помощь в деле внедрения, внутренние расходы по персоналу и прочие расходы, непосредственно связанные с проектом.
БАПОР	Расходы на проект создания системы УИ (проект управления финансами и людскими ресурсами) составляют в общей сложности 4 321 179 долл. США, разбивка которых приводится ниже. Программное обеспечение и системные расходы, включая стоимость услуг-консультантов: 1 819 606 долл. США. Периодические и единовременные расходы, включая стоимость канцелярских принадлежностей, печатных форм, различных материалов, аренду помещений, содержание помещений, электро- и водоснабжение, компьютерные аппаратные средства и другие расходы на вспомогательные и контрактные услуги: 331 584 долл. США. Косвенные расходы, включая расходы по персоналу, профессиональную подготовку и поездки: 1 426 485 долл. США. Расходы на инфраструктуру и связь: 378 450 долл. США. Услуги координатора технической помощи: 48 574 долл. США. Расходы, связанные с модернизацией, расширением и лицензиями: 316 480 долл. США.
МПП	ПСФУ имеет очень широкую сферу охвата, куда входит создание глобального механизма подключения, глобальные системы обеспечения операций при осуществлении усиленного контроля, совершенствование рабочих процессов, приобретение по мере необходимости программного обеспечения, новая инфраструктура аппаратных средств и т.д. Первоначальный бюджет для ПСФУ составлял 29 млн. долл. США на четыре года. Поскольку время осуществления проекта увеличилось, а его масштабы расширились, бюджет возрос до 37 млн. долл. США. Ввиду того, что МПП лишь недавно приступила к осуществлению проекта, данных по периодическим и единовременным расходам пока нет. Входящие в 37 млн. долл. США расходы, упомянутые выше в вопросе 1 части III, охватывают все расходы, включенные в указанный в этом вопросе перечень. Расходы, связанные с персоналом или консультантами, которые могут привлекаться на нерегулярной основе в качестве источников информации, не отслеживались. Их следует считать не расходами, а инвестициями в управлении переменами. Расходы на САП, "Лотас Ноутс" и "Оракл" включены в общий бюджет ПСФУ. Расходы на модернизацию инфраструктуры включены в общий бюджет ПСФУ. Поскольку МПП лишь недавно приступила к осуществлению этого проекта, эксплуатационные расходы, связанные с технической помощью и функциональной поддержкой, еще не известны. Ежегодная плата за лицензии на САП/"Оракл"/"Лотас Ноутс" составляет примерно 880 000 долл. США.
МОТ	Общий объем ресурсов, выделенных на осуществление проекта создания системы УИ, составляет 25 млн. долл. США, из которых 20 млн. долл. США выделены на финансы и смежные области и 5 млн. долл. США - на развитие людских ресурсов. Это начальный уровень финансирования, санкционированный исключительным решением Международной конференции труда и финансируемый за счет излишка наличных средств. Поскольку осуществление проекта по созданию системы УИ только началось, данных по объему периодических и единовременных расходов, а также косвенных расходов нет. Данных по расходам на коммерческие пакеты программного обеспечения нет. Данных по расходам на создание дополнительной инфраструктуры нет. Данных по расходам на текущую работу по оказанию технической помощи и функциональной поддержке, модернизацию, расширение и лицензии нет.
ФАО	К концу 2000 года общий объем инвестиций на осуществление первого этапа (финансовая деятельность) за вычетом внутренних расходов по персоналу составил порядка 22 млн. долл. США. Первоначальное финансирование составило 5,5 млн. долл. США плюс 4 млн. долл. США в виде расходов на первоначальную адаптацию и внедрение. Расходы на дополнительное расширение в ходе первого этапа составили по оценке, произведенной в июне 2000 года, порядка 6,5 млн. долл. США. Стоимость осуществления второго этапа первоначально оценивалась в 12 млн. долл. США, за вычетом расходов, которые понесут отделы-владельцы на функциональное обеспечение и поддержку деятельности по внедрению.

	<p>Объем технических ресурсов, выделяемых на периодическое и единовременное обслуживание системы (сейчас охватывает расширение первого этапа, что также включает переход на новую версию "Оракл файненшлс"), - это порядка 15 внутренних сотрудников плюс в среднем 20-25 местных подрядчиков в любой момент времени. Объем функциональных ресурсов, выделяемых на выполнение тех же функций в Финансовом отделе, ограничен и составляет примерно 10 сотрудников и 5-6 консультантов. Осуществляется набор дополнительных функциональных экспертов.</p> <p>Представить информацию о разбивке приведенных расходов трудно. В целом ФАО может отметить, что за счет имеющихся ресурсов покрывалось от 15 до 20% общих расходов. Первоначальные инвестиции на приобретение пакетов еще в 1995 году составили 1,8 млн. долл. США. Еще 1,2 млн. долл. США было, по оценкам, израсходовано на приобретение инструментов и новых лицензий. Активно велись переговоры относительно платы за обслуживание с "Оракл", однако они никогда не были ниже в среднем 250 000 долл. США в год, а с завершением второго этапа, как ожидается, возрастут.</p> <p>Дополнительные расходы на инфраструктуру составили еще в 1995 году 1,1 млн. долл. США плюс в среднем 500 000 долл. США в год впоследствии. Расходы на связь также были высоки и составили, по оценкам, за последние шесть лет в общей сложности около 1 млн. долл. США, включая модернизацию диапазона RO и создание станции VSAT в Гане.</p>
ЮНЕСКО	<p>Совершенствование инфраструктуры ИТ осуществлялось постепенно с момента разработки плана развития информационных ресурсов за счет средств регулярного бюджета. Никакой официально утвержденной стратегии по фиксированию всех расходов на разработку системы СИСТЕР нет, а общий объем расходов к настоящему времени составляет, по оценкам, 1,5 млн. долл. США. В связи с внедрением системы ФАБС и системы для людских ресурсов и расчетов по заработной плате в июле 2000 года был создан специальный счет для добровольных взносов, а также для перевода средств из регулярного бюджета, так что все расходы четко увязываются с проектом. Общий объем средств, поступивших на специальный счет до конца июля 2002 года, составляет 14,5 млн. долл. США.</p> <p>Обслуживание и дополнительные разработки в настоящее время включаются в текущие контракты с консультационными компаниями. Из назначенных сотрудников и внутренних кадров создан экспертный центр для осуществления вспомогательного обслуживания в течение длительного времени. Пока невозможно точно сказать, во сколько это обойдется, однако деловая практика показывает, что ассигнования ниже 10% от первоначальных расходов не обеспечат устойчивого функционирования информационных систем в будущем. Такие косвенные расходы так часто занижаются, что их даже не фиксируют. Так, например, время, проведенное на заседаниях и учебных курсах, равнозначно достаточно высоким расходам (и это было подсчитано и включено в вышеупомянутые общие расходы на создание системы СИСТЕР). Есть также информация обо всех расходах на закупки, как, например, компьютеры, серверы, вспомогательное программное обеспечение, однако необходимо учитывать также использование служебных помещений, телефонов, бумаги и т.д., что в отсутствие четких ориентиров является нелегкой задачей. Было проведено немало поездок в смежные учреждения, прежде чем выбрать систему САП в качестве готового продукта, а также для того, чтобы получить дополнительную информацию о ее адаптации, после того как выбор был уже сделан. Единственные путевые расходы в связи с системой СИСТЕР были вызваны 10 учебными поездками в полевые отделения, а также для регионального и группового обучения.</p> <p>Система СИСТЕР не является коммерческим пакетом, и расходы только на ее создание (не включая подготовку персонала, управление и т.д., а только расходы на создание самого программного обеспечения) составили 0,6 млн. долл. США. Что касается системы ФАБС, в которой используется программное обеспечение САП, то расходы на этот пакет составляют порядка 1 млн. долл. США и связаны с приобретением лицензий для пользователей в штаб-квартире. Аналогичная сумма может потребоваться для пользователей в подразделениях и учреждениях на местах, однако окончательная стоимость будет обсуждаться с группой САП.</p> <p>Дополнительные расходы на создание технической инфраструктуры в 2000-2001 годах, включенные в расходы на внедрение ФАБС, составили 848 000 долл. США, и примерно 900 000 долл. США потребуются для завершения работ по подключению отделений и учреждений на местах (на двухгодичный период 2002-2003 годов).</p> <p>Расходы на функциональную поддержку и техническую помощь в настоящее время включены в общие расходы по проекту и отдельно не анализировались. В начале внедрения ФАБС в период с января по июль 2002 года определенная доработка продолжалась, и с тех пор началась работа по подготовке исследования о внедрении системы в отделениях на местах. Расходы на внутренние группы и консультантов не делились между издержками на эксплуатацию и разработку. Однако подсчитано, что эксплуатация системы ФАБС может обойтись в течение нынешнего двухгодичного периода в 4,5 млн. долл. США.</p>

	<p>Ежегодно САП выплачивается плата в размере 17% от первоначальных расходов на лицензии. За это САП регулярно обновляет систему, не взимая никакой дополнительной платы, и эти обновления производятся в нынешней системе группой, занимающейся проектом ФАБС. Однако изменения в версии могут вызвать изменения в функциональных возможностях, и поэтому, прежде чем применять на практике, их необходимо изучить и проверить. В последнем случае подсчитать на этом этапе расходы трудно, не зная масштабов изменения функциональных возможностей. Однако маловероятно, что ЮНЕСКО перейдет к новой версии до 2004 года.</p>
ИКАО	<p>Общие финансовые ресурсы, запланированные для начального этапа создания базовой финансовой системы, составляли 1,5-2 млн. долл. США. ИКАО находится в процессе замены своей системы финансового управления и смежных систем. Недавно было утверждено первоначальное финансирование разработки новых систем. В настоящее время принимаются меры для определения потребностей, прежде чем будут определены и выбраны конкретные варианты систем.</p>
ВОЗ	<p>Понесенные к настоящему времени расходы покрывались за счет оперативного бюджета для соответствующих областей, куда входили как средства регулярного бюджета, так и средства из других источников. Информации о расходах на периодическое и единовременное вспомогательное обслуживание, косвенных расходах, расходах на коммерческие пакеты программного обеспечения и другие инструменты, дополнительных расходах на инфраструктуру (связь, расширение, создание сетей, компьютеры и потенциал), текущих эксплуатационных расходах на техническую помощь и функциональную поддержку и на обновление, расширение и лицензии нет.</p>
МСЭ	<p>Общий объем ресурсов, выделенных на осуществление проекта СФУ в период с 1998 по 2000 год, составил 9 191 000 шв. франков. Эти расходы связаны с использованием системы Р/3 САП (к которой МСЭ перешел с системы Р/2) в качестве технической платформы для этого проекта. Этот переход был обусловлен тем, что функциональные и технические возможности Р/3 были необходимы для удовлетворения различных потребностей СФУ. Общие расходы на внедрение покрывались за счет регулярного бюджета Союза.</p> <p>Ресурсы, выделенные на внедрение (включая обслуживание) системы СФУ, включают следующие расходы:</p> <p>периодические расходы: расходы по персоналу в размере 4 964 000 шв. франков; единовременные расходы: 4 227 000 шв. франков, включая 3 655 000 шв. франков на внешних консультантов и 301 000 шв. франков на подготовку кадров.</p> <p>Косвенные расходы, связанные с разработкой и внедрением системы СФУ, детально не подсчитывались.</p> <p>Технической основой системы СФУ является Р/3 САП. Единовременные расходы на приобретение модулей Р/3, использовавшихся для внедрения системы СФУ, включая лицензии на систему базы данных SQL, были следующими:</p> <p>Лицензии на Р/3 САП: 424 450 шв. франков; минус специальная скидка как пользователю Р/2: 247 820 шв. франков (предоставлена для перехода от версии Р/2 к версии Р/3); чистые расходы на программное обеспечение Р/3: 176 630 шв. франков;</p> <p>дополнительные расходы на инфраструктуру (сети, компьютеры, модернизация существующих систем) не могут быть отнесены только к системе СФУ, поскольку существующие общие инфраструктуры используются и для других прикладных целей. 214 000 шв. франков на закупку компьютерного оборудования включены в указанные выше единовременные расходы.</p> <p>Расходы на текущую техническую помощь и поддержку пользователей уже включены в периодические расходы.</p> <p>Ежегодные расходы на текущее обслуживание Р/3 и лицензии составляют в настоящее время 117 496 шв. франков. Обслуживание Р/3 САП (с сервером SQL) по внешнему контракту и техническое вспомогательное обслуживание компанией "Компак" обходятся в 129 500 шв. франков в год.</p>
ВМО	<p>Все расходы связаны с контрактами, аппаратными средствами, обслуживанием и вспомогательными контрактами. Общие первоначальные расходы на внедрение составили 1,3 млн. шв. франков. Сюда входит работа по созданию первого финансового модуля. Прогнозируемые расходы в связи с первым этапом перестройки, сохранением доступа к отчетности департаментов и закупками составляют 400 000 шв. франков.</p>
ВОИС	<p>Расходы на КСАУ (комплексная система административного управления) составляет, по оценкам, 9,9 млн. шв. франков, куда входят следующие:</p> <p>поездки сотрудников: 450 000 шв. франков; консультанты: 5 430 000 шв. франков; другие услуги по контрактам: 800 000 шв. франков; помещения и обслуживание: 200 000 шв. франков;</p>

	<p>связь и другие оперативные расходы: 200 000 шв. франков; мебель и оборудование: 970 000 шв. франков; предметы снабжения и материалы: 100 000 шв. франков. Ожидается, что дополнительные средства будут запрошены в рамках программы и бюджета на будущие двухгодичные периоды для покрытия расходов на внедрение специальных дополнительных модулей, например для поездок, закупок и управления людскими ресурсами.</p>
ЮНИДО	<p>Расходы на проект создания системы ЦИ составляет в общей сложности 1 427 701 долл. США. Периодические и единовременные расходы составляют 60 000 долл. США только на систему "Агрессо". Косвенные расходы не фиксируются. Расходы на коммерческий пакет программного обеспечения составляют в общей сложности 13 123 долл. США. Расходы на дополнительную инфраструктуру составляют 26 000 долл. США. Расходы на запасные части, необходимые для обслуживания, составляют в общей сложности 15 000 долл. США. Обслуживание производится самостоятельно. Расходы на текущую эксплуатацию, а именно модернизацию, расширения и лицензии, составляют 20 000 долл. США.</p>
МАГАТЭ	<p>Расходы на проект создания системы УИ составляют, по оценке, 2 млн. долл. США. Первоначальный объем ресурсов составил примерно 1 млн. долл. США, и они были выделены из регулярного бюджета. Объем периодических расходов на вспомогательное обслуживание составляет примерно 0,5 млн. долл. США, и они покрываются из регулярного бюджета. Информации о косвенных расходах нет, поскольку они отдельно не отслеживаются. Расходы на коммерческие пакеты программного обеспечения составляют примерно 500 000 долл. США. Расходы на дополнительную инфраструктуру составляют примерно 150 000 долл. США. Расходы на текущую эксплуатацию, а именно модернизацию, расширения и лицензии, составляют, по оценкам, примерно 100 000 долл. США в год.</p>
ОЭСР	<p>В среднем в течение периода продолжительностью 12 месяцев каждая группа, занимающаяся проектами разработки индивидуальных административных и финансовых систем, состояла из следующих сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 внутренних сотрудников (функциональных и технических); • внешние консультанты-специалисты и программисты, работа которых была эквивалентна работе трех человек в течение полного рабочего дня. <p>Финансирование осуществлялось главным образом за счет средств регулярного ежегодного бюджета, выделяемых на разработку систем. В отдельных случаях в целях снижения задержек с внедрением на приоритетной основе выделялись специальные средства. В большинстве случаев периодическую и единовременную поддержку оказывает собственный персонал. По мере возможности для выполнения каждой задачи выделяется основной и вспомогательный сотрудник, которые тратят на эту работу около 20% своего времени. Обслуживание включает текущее управление системой/базой данных и развитие системы. Вся поддержка финансируется из ежегодного бюджета на информационные технологии. Все расходы включались в бюджеты по отдельным проектам, за исключением расходов на поездки и профессиональную подготовку сотрудников в области ИТ. По сравнению с рыночными ценами были существенно снижены главным образом расходы на лицензии в связи с КСПР. В среднем разовые расходы составляют 150 000–200 000 евро за пакет. Обычно разовые расходы на инфраструктуру, связанные с аппаратными средствами, системными инструментами и развитием сетей (создание новых или существенное расширение существующих), составляют примерно 70 000–100 000 евро в расчете на систему. Текущая поддержка конечных пользователей составляет в среднем 15% от расходов на внедрение каждой прикладной системы. Эта цифра несколько отличается в тех случаях, когда компоненты программного обеспечения, аппаратные средства и т.д. используются совместно. Текущие расходы на лицензии на эксплуатацию всех административных и финансовых систем составляют примерно 150 000 евро в год.</p>

Таблица 6:

Межучрежденческая координация

Организация Объединенных Наций	Были заключены рабочие соглашения с некоторыми учреждениями. На начальных этапах проекта изучались существующие системы, использовавшиеся в других учреждениях, в том числе в ФАО, ОЭСР, ВОЗ и ВОИС. ПРООН, ЮНИСЕФ, ЮНФПА и УВКБ участвовали во всех этапах разработки и внедрения системы. В конце 1990 – начале 1991 года с этими подразделениями было проведено специальное исследование в целях выявления возможных различий в методах осуществления рабочих процессов в каждой организации. Это исследование было одобрено всеми участвовавшими сторонами. Все проектные документы по модификации и расширению функциональных возможностей системы предоставлялись в ходе проектного цикла всем учреждениям-пользователям.
ЮНДКП	У Управления по контролю над наркотиками и предупреждению преступности Организации Объединенных Наций (УКНПП) нет своей собственной администрации, однако оно использует другие для заключения контрактов с персоналом, закупок и т.д. (ЮНОВ, ПРООН, ЮНОПС и т.д.). Поэтому система "Профи" ЮНДКП была ориентирована на удовлетворение потребностей на уровне общего бухгалтерского учета и планирования бюджета (по этой причине ЮНДКП использует модули "Пиплсофт" для общего бухгалтерского учета и составления бюджетов). От ЮНДКП не требуют представления подробной информации об операциях по закупкам и т.д. В штаб-квартире система извлекает информацию из системы ИМИС Организации Объединенных Наций в реальном масштабе времени. Это создает определенные трудности, хотя и не существенные. Все проблемы преодолены. Более проблематично обстоит дело со связью с ПРООН – другим основным партнером ЮНДКП, главным образом из-за того, что у ПРООН нет своей собственной реальной "системы", и ЮНДКП не может связаться с ней. ЮНДКП получает данные лишь после того, как они обработаны ПРООН в Нью-Йорке, и здесь возникают значительные задержки.
ПРООН	ПРООН использует систему ИМИС для поддержки осуществляемой в штаб-квартире деятельности в области финансов, людских ресурсов и другого управления. ПРООН также использует различные другие расположенные в штаб-квартире системы, которые дополняют ИМИС и взаимодействуют с ней, а также набор прикладных программ для страновых отделений, благодаря которым финансовая информация предоставляется другим организациям системы Организации Объединенных Наций.
УВКБ	УВКБ участвует во всех межучрежденческих совещаниях по вопросам ИКТ. В настоящее время оно активно добивается установления с рядом учреждений Организации Объединенных Наций партнерских отношений для осуществления совместных разработок.
ЮНИСЕФ	В декабре 1988 года Генеральная Ассамблея одобрила разработку системы ИМИС для Организации Объединенных Наций, и цель, как отмечалось, состояла в создании комплексной системы для обработки и представления информации по административной деятельности во всех основных местах службы. После тщательного изучения и оценки системы ИМИС Организации Объединенных Наций ЮНИСЕФ пришел к выводу, что ИМИС не обладает функциональными возможностями, которые необходимы ему в связи с финансами, программой и взносами. Кроме того, структура счета не отвечает ни Финансовым положениям и правилам ЮНИСЕФ, ни коммерческим аспектам, необходимым ЮНИСЕФ для мобилизации средств и управления своим Отделом по сотрудничеству с частным сектором (ОЧС). В 1995 году по просьбе Генерального секретаря и ввиду отсутствия в то время приемлемых альтернатив для расчетов по заработной плате ЮНИСЕФ отказался от своей системы управления людскими ресурсами в штаб-квартире и начал внедрять первую и вторую очереди ИМИС, которые охватывали персонал (должности и все действия, связанные с набором, продвижением по службе, переводом и уходом со службы) и пособия, соответственно. В мае 1998 года ЮНИСЕФ установил первую очередь и произвел также существенное расширение функциональных возможностей, для того чтобы система функционировала на таком же уровне, как и прежняя. ЮНИСЕФ также разработал модули для набора персонала и классификации, поскольку модули, существовавшие в ИМИС, не отвечали необходимым требованиям. Большинство из этих дополнительных модулей и новых функциональных возможностей были включены в базовую систему ИМИС и теперь могут использоваться другими организациями системы Организации Объединенных Наций. В январе 1999 года ЮНИСЕФ начал осуществлять вторую очередь, касающуюся пособий. На 1997-1998 годы планировалось внедрение и финансирование четвертой очереди, касающейся расчетов по заработной плате, однако из-за задержек в общей разработке системы ИМИС в Организации Объединенных Наций эта дата была перенесена на сентябрь 1999 года для Организации Объединенных Наций и на начало 2000 года для других учреждений. Организации Объединенных Наций приняла меры для обеспечения того, чтобы ее

	<p>прежняя система расчетов по заработной плате была защищена от проблемы 2000 года. В настоящее время ЮНИСЕФ изучает оперативные возможности для установления связи между системой расчетов по заработной плате ИМИС и системой финансового и материально-технического обеспечения (СФМТО).</p> <p>Представители ЮНИСЕФ регулярно присутствуют на совещаниях технической подгруппы Специальной рабочей группы открытого состава по информатике Организации Объединенных Наций. Эта рабочая группа несет большую ответственность за управление информацией в Организации Объединенных Наций. В районе Великих африканских озер и в других странах, в которых возникают чрезвычайные ситуации, ЮНИСЕФ и МПП совместно используют сеть СИТА ЮНИСЕФ и обмениваются радиосообщениями для отправки электронной почты, а также опытом и ресурсами на основе межучрежденческого меморандума о взаимопонимании. Это позволило сократить расходы по сравнению со спутниковой телефонной связью, которая зачастую является единственным выходом для международных организаций в других чрезвычайных ситуациях. Многие другие периферийные учреждения Организации Объединенных Наций заключили с СИТА контракты и все шире используют ее для отправки сообщений электронной почты (уже используется более чем в ста полевых отделениях ЮНИСЕФ) или для получения в будущем доступа к Интернету и Интранету.</p> <p>Хотя осуществляется несколько общих инициатив в области ИТ с различными учреждениями Организации Объединенных Наций, в целом средства ИТ системы Организации Объединенных Наций на местах носят специальный характер, что препятствует совместному использованию услуг. У большинства других учреждений нет организационных стандартов. Если же такие стандарты есть, то их совместное использование неэкономично или они не обновляются, или же у учреждений нет специалистов по ИТ на местах. Кроме того, управленческая деятельность и стратегия в области ИТ, как правило, не носят целенаправленного характера, и в результате этого некоторое оборудование не отвечает стандартам ЮНИСЕФ. Кроме того, его архитектура может основываться на решениях, принимаемых местной компанией, с которой заключен контракт на обслуживание, или на старых стандартах, которые не обновлялись.</p> <p>Представители ЮНИСЕФ регулярно присутствуют на совещаниях целевых групп общих служб по вопросам ИТ и телекоммуникаций, а также ИМИС. Общие службы, занимающиеся ИТ как на местах, так и в штаб-квартирах, дают возможность сократить расходы и обмениваться опытом, если это сопровождается четким анализом затрат-выгод и разработкой конкретных соглашений на уровне служб, основанных при необходимости на межучрежденческих меморандумах о взаимопонимании. Поскольку различные учреждения Организации Объединенных Наций и расположенные на местах фонды и программы находятся на различных этапах развития в плане ИТ, их использования и роли, осуществление подхода, ориентированного на общее обслуживание, является весьма проблематичным. <i>(Доклад о ходе осуществления стратегии ЮНИСЕФ и инвестиций в информационные технологии, ЮНИСЕФ, 1999 год.)</i></p>
БАПОР	<p>Единственным примером существующего межучрежденческого рабочего соглашения по СЦИ и взаимодействия является использование БАПОР базовой системы IBM в МАГАТЭ для обеспечения своей существующей системы расчетов по заработной плате. Тем не менее существующая система расчетов по заработной плате эксплуатируется исключительно сотрудниками БАПОР. Роль МАГАТЭ заключается в обеспечении аппаратных средств Ай-би-эм и создании оперативных условий. Что касается практического применения, то здесь никакой зависимости не существует.</p>
МПП	<p>До внедрения ПСФУ у Программы имелись прочные межучрежденческие отношения с двумя организациями. В первом случае это были исключительно технические отношения с МВЦ. Эти отношения положительно способствовали внедрению ПСФУ, поскольку позволили сотрудникам МПП сосредоточить усилия на будущей технологической платформе, полагаясь на профессиональное руководство со стороны МВЦ в обеспечении стабильности работы прежней системы. Во втором случае речь идет о ФАО. Эти отношения строились на рабочем и техническом уровне. В настоящее время МПП и ФАО совместно используют общую систему управления людскими ресурсами/расчетов по заработной плате. Эти отношения создают много проблем для ПСФУ. Во-первых, поскольку МПП никогда не использовала свою собственную систему управления людскими ресурсами расчетов по заработной плате, уровень рабочих и технических знаний по этим вопросам был достаточно низким. МПП была вынуждена привлекать сотрудников других учреждений для обеспечения необходимого уровня рабочих знаний. Во-вторых, поскольку сотрудники МПП работают в системе ФАО вместе с сотрудниками ФАО, материально-техническое обеспечение передачи данных и ввод проекта в действие затруднены. И наконец, эти отношения вынудили ФАО принять меры для обеспечения того, чтобы передача данных сотрудниками МПП из системы ФАО не вызывала проблем для их системы.</p>

ЮНЕСКО	ЮНЕСКО старалась воспользоваться опытом других учреждений, которые уже внедрили КСПР, до начала работы с ФАБС с помощью обмена информацией, хотя этот проект осуществлялся как самостоятельная инициатива. В случае системы СИСТЕР, которая разрабатывалась с учетом конкретных программных особенностей ЮНЕСКО, здесь признается, что опытом ЮНЕСКО могли бы воспользоваться и другие организации.
ИКАО	До настоящего времени осуществлялись официальные (через межучрежденческие координационные группы) и неофициальные консультации или контакты с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, чтобы в максимальной степени использовать их опыт. Такие обмены были весьма полезными и оказывали существенное воздействие в плане распространения информации о проблемах, стратегической направленности, руководстве проектами, распределении ресурсов и т.д.
МСЭ	У Фонда медицинского страхования МОТ/МСЭ имеется совместная прикладная система, которая независима от проекта создания системы УИ. Однако с 1991 года МСЭ проводил активные консультации с другими организациями по вопросам, связанным с КСПР. В 1998 году в сотрудничестве с МПП и ЮНИСЕФ и совместно с УВКБ и ВОИС был подготовлен документ о потребностях, связанных с людскими ресурсами. Пока эти усилия не привели к какому-либо совместному внедрению КСПР.
ВМО	Существуют неофициальные рабочие соглашения с некоторыми учреждениями об обмене идеями и опытом.
ВОИС	При разработке своей стратегии для проекта КСАУ сотрудники секретариата ВОИС проводили активные обсуждения и обменивались визитами с коллегами в Женеве (в МОТ, УВКБ, МСЭ, ВОЗ и ВМО, а также во Всемирной торговой организации (ВТО) и в Международном комитете Красного Креста (МККК)), в Вене (с Организацией по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) и ЮНДКП) и в Риме (с ФАО и МПП), с тем чтобы воспользоваться их опытом в разработке таких систем и извлеченными уроками.
ОЭСР	ОЭСР является частью группы международных учреждений, которые координируют свои административные правила и положения. Секретариат ОЭСР, хотя официально не участвует в работе каких-либо других организаций и не зависит от них, по мере возможности развивает сотрудничество и обмены информацией (например, совместная эксплуатация компьютерных аппаратных средств для поддержки системы расчетов по заработной плате двух организаций).