

**ОБЗОР СЛУЖБ ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-  
КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИКТ) В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

*Подготовили:*

*Ишань Чжан  
Николай Чулков*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2008 год**



**Организация Объединенных Наций**



**JIU/REP/2008/5**

**RUSSIAN**

**Original: ENGLISH**

**ОБЗОР СЛУЖБ ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-  
КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИКТ) В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

*Подготовили:*

*Ишань Чжан  
Николай Чулков*

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2008 год**



## РЕЗЮМЕ

### Обзор служб хостинга информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций JIU/REP/2008/5

Достижения в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) позволяют организациям получать свои услуги в области ИКТ из более широкого спектра источников, как внутренних, так и внешних. Схема использования внешнего поставщика для обслуживания того или иного конкретного компонента ИКТ известна как "хостинг ИКТ". Благодаря этим механизмам хостинга организации могут обеспечивать повышение операционной эффективности, в том числе экономию средств, и получать доступ к экспертным знаниям, которые могут отсутствовать в готовом виде внутри организаций.

Цель обзора заключается в том, чтобы предложить вниманию руководящих органов и исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций сравнительное исследование основных служб хостинга ИКТ, а также выявить передовую практику, используемую организациями системы Организации Объединенных Наций. Целью является снижение издержек и повышение показателей результативности и эффективности использования инфраструктуры и операций в сфере ИКТ в этих организациях.

Инспекторы считают, что решение относительно хостинга ИКТ должно основываться на трех важных факторах, а именно: на положении организации и ее общеорганизационных потребностях, системе управления ИКТ и стратегии в области ИКТ, на анализе затрат и выгод, связанных с каждой рассматриваемой услугой в сфере ИКТ, и при этом в процессе выбора должен проводиться анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (ССВУ).

Организации системы Организации Объединенных Наций сталкиваются с различными трудностями при проведении анализа затрат и выгод в процессе выбора той или иной службы хостинга ИКТ. Между ними существуют также различия в применяемых методологиях калькуляции затрат и в учитываемых элементах затрат. Поэтому они должны проводить последовательный и сопоставимый анализ затрат и выгод в целях обеспечения своей подотчетности в деле использования ресурсов, предоставляемых государствами-членами.

Услуги хостинга ИКТ должны выбираться на основе эффективного управления ИКТ. Для этого компетентный руководитель по вопросам ИКТ должен быть подотчетным и нести ответственность за эффективную организацию и стратегическое использование ИКТ, включая службы хостинга ИКТ. Исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций должны обеспечить назначение руководителей по вопросам ИКТ на уровне старшего звена при предоставлении им надлежащего доступа к процессу принятия стратегических решений в организации в целях увязки стратегии и операций в сфере ИКТ с общеорганизационной стратегией.

Сравнительное исследование конкретных служб хостинга ИКТ, используемых в ряде организаций, позволяет сделать вывод о том, что в число факторов, обуславливающих отказ от использования внешних служб хостинга, входят снижение степени гибкости при управлении ресурсами в случае внешнего хостинга, снижение эффективности некоторых услуг с точки зрения затрат; трудности с закладыванием в бюджет расходов на внешнее обслуживание; неэффективность при предоставлении услуг; ненадежное качество услуг; а также правовые соображения, связанные с утратой экстерриториального статуса в случае использования внешнего хостинга, что может приводить к подрыву режима конфиденциальности данных.

Основными факторами, учитываемыми организациями системы Организации Объединенных Наций при выборе варианта внешнего хостинга являются: более высокая эффективность некоторых

услуг с точки зрения затрат; повышение степени гибкости при управлении ресурсами; дефицит квалифицированных внутренних кадров в конкретной области деятельности; трудности с созданием дополнительных должностей; а также более надежное качество услуг. В большинстве случаев организации, использующие вариант внешнего хостинга, в значительной мере реализовали ожидаемые преимущества.

Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций (МВЦООН) представляет собой межорганизационную структуру, предоставляющую услуги по электронной обработке данных организациям системы Организации Объединенных Наций и другим пользователям. В настоящее время его услугами пользуются более 25 организаций, фондов и программ системы Организации Объединенных Наций, которые участвуют в управлении им. Инспекторы узнали о том, что клиенты МВЦООН позитивно оценивают качество и стоимость услуг, предоставляемых МВЦООН, но продолжают обращаться к нему с просьбами улучшить структуру его издержек и снизить затраты, изучить возможность предоставления новых услуг и повысить качество услуг.

Инспекторы считают совместную структуру управления, созданную ПРООН/ЮНФПА/ДООН в связи с проектом "Атлас" (система ПОР PeopleSoft), передовой практикой в деле внедрения общей системы ИКТ, поскольку она обеспечивает взаимоприемлемый механизм возмещения затрат, основанный на принципах прозрачности и подотчетности. Инспекторы считают также передовой практикой в рамках совместных инициатив в сфере ИКТ модель ведущего учреждения и кластеров. На основе этой модели одна из организаций системы Организации Объединенных Наций принимает на себя ведущую роль в деле реализации новой инициативы в сфере ИКТ, прорабатывает бизнес-модель и обеспечивает преимущества, которые в будущем сделают выбранный вариант привлекательным и приемлемым для подключения на более позднем этапе других организаций системы Организации Объединенных Наций, которые тем самым сформируют кластер организаций, использующих одну и ту же систему/приложение.

#### **Рекомендация, предлагаемая для рассмотрения руководящим органам**

##### **Рекомендация 6**

**Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обратиться к исполнительным главам с просьбой представить на их следующей сессии доклад об осуществлении рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе, в частности рекомендаций, нацеленных на определение общей методологии калькуляции затрат/расходов на ИКТ и на изучение решений в области хостинга в целях обеспечения экономии за счет эффекта масштаба.**

## СОДЕРЖАНИЕ

		<i>Стр.</i>
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....		iii
<b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....		vii
<i>Глава</i>	<i>Пункты</i>	
<b>I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1 - 18	1
<b>II. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</b> .....	19 - 42	3
A. Управление ИКТ .....	19 - 29	3
B. Анализ ССВУ: краткое описание .....	30 - 36	6
C. Контекст принятия решений относительно хостинга ИКТ.....	37 - 42	10
<b>III. СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ УСЛУГ ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</b> .....	43 - 64	12
A. Набор услуг хостинга ИКТ.....	43 - 45	12
B. Уровень старшего руководителя по вопросам ИКТ, стратегия в сфере ИКТ и роль хостинга ИКТ в рамках стратегии в сфере ИКТ .....	46	12
C. Внутренний хостинг.....	47 - 48	15
D. Внешний хостинг .....	49 - 51	15
E. Услуги хостинга, предоставляемые МВЦООН .....	52 - 59	15
F. Перекрестные услуги хостинга в организациях системы Организации Объединенных Наций.....	60 - 64	18
<b>IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	65 - 68	19

## СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

*Стр.*

### ПРИЛОЖЕНИЯ

<b>I.</b>	Элементы расходов, учитываемые при оценке хостинга .....	21
<b>II.</b>	Доля расходов на внешний хостинг в общей сумме расходов на ИКТ.....	22
<b>III.</b>	Источники услуг хостинга ИКТ в разбивке по организациям .....	23
<b>IV.</b>	Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ .....	25

### ПЕРЕЧЕНЬ ТАБЛИЦ

<b>1.</b>	Концептуальный анализ ССВУ операций системы Организации Объединенных Наций с использованием ИКТ.....	8
<b>2.</b>	Коммерческие системы ПОР и соответствующие службы хостинга.....	11
<b>3.</b>	Расходы на услуги хостинга ИКТ, предоставляемые МВЦООН на основе ежегодных соглашений о предоставлении услуг (СПУ) .....	16

## СОКРАЩЕНИЯ

АВБР	Аварийное восстановление и бесперебойная работа
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
БИТ	Библиотека передового опыта управления в области информационными технологиями
БМТС ООН	База материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций в Бриндизи
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ГСИТ	Главный сотрудник по информационным технологиям
ГУИ	Главное управление информатики Европейской комиссии
ДООН	Добровольцы Организации Объединенных Наций
ЕЭК ООН	Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	Информационно-коммуникационная технология
ИМО	Международная морская организация
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления (КСР)
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
ЛС	Локальная сеть
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МВЦООН	Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций
МОТ	Международная организация труда
МС	Международный Суд
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОИГ	Объединенная инспекционная группа системы Организации Объединенных Наций
ОИТО	Отдел информационно-технического обслуживания (Организация Объединенных Наций)
ОИТО ООН	Отдел информационно-технического обслуживания Организации Объединенных Наций
ПОР	Планирование общеорганизационных ресурсов
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
СПУ	Соглашение о предоставлении услуг
ССВУ	Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы
СУО	Соглашение об уровне обслуживания
ТСМА	Терминал со сверхмалой апертурой
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УООН	Университет Организации Объединенных Наций
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЭКА ООН	Экономическая комиссия Организации Объединенных Наций для Африки
ЭКСЗА ООН	Экономическая и социальная комиссия Организации Объединенных Наций для Западной Азии
ЭСКАТО ООН	Экономическая и социальная комиссия Организации Объединенных Наций для Азии и Тихого океана

ЮНВТО	Всемирная туристская организация Объединенных Наций
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОГ	Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве
ЮНОДК	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. В рамках своей программы работы на 2008 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) на основе предложения, представленного Международным агентством по атомной энергии (МАГАТЭ), в период с февраля по сентябрь 2008 года провела обзор под названием "Службы хостинга информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций".
2. Цель обзора - а) предложить вниманию руководящих органов и исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций сравнительное исследование основных служб хостинга ИКТ, используемых организациями системы Организации Объединенных Наций; б) обеспечить выявление, поощрение и распространение передовой практики в области использования и внедрения внутренних и внешних служб хостинга ИКТ; и с) укрепить сотрудничество и координацию между организациями системы Организации Объединенных Наций в этой области в целях сокращения расходов и повышения показателей результативности и эффективности использования инфраструктуры и операций этих организаций в области ИКТ.
3. С развитием высокоскоростной глобальной связи в настоящее время технически возможно и экономически привлекательно использовать, организовывать и контролировать всю инфраструктуру той или иной организации в сфере ИКТ или часть такой инфраструктуры в месте, удаленном от ее основных пользователей. Это позволяет организациям получать услуги в сфере ИКТ из более широкого спектра источников, как внутренних, так и внешних. Схема использования внешнего поставщика услуг для управления конкретным компонентом ИКТ известна как "хостинг ИКТ". Благодаря этим механизмам организации могут обеспечивать повышение операционной эффективности, включая экономию средств, и получать доступ к экспертным знаниям, которые могут не иметься в готовом виде внутри организации.
4. При системе хостинга одна организация обеспечивает предоставление конкретных услуг другой организации. Примерами являются: а) службы вебхостинга, представляющие собой определенный тип Интернет-хостинга, позволяющий отдельным людям и организациям обеспечивать доступ к своим собственным вебсайтам через Всемирную паутину; б) хостинг электронной почты, представляющий собой Интернет-хостинг, обслуживающий серверы электронной почты; с) центры обработки данных, используемые для размещения компьютерных систем и соответствующих компонентов, таких как телекоммуникационные системы и системы хранения данных; и d) хостинг систем планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР).
5. Теоретически почти любая услуга в сфере ИКТ, предоставляемая на внутренней основе, может быть кандидатом для хостинга из другого источника. Но на практике выбор поставщика услуг, будь то внутреннего (схема, известная как "инсорсинг"), вариантов "оффшоринга" (перемещение операционной базы в более дешевую точку за рубежом), "аутсорсинга" (передача операций внешнему поставщику) или "косорсинга" (получение услуг как от внутренних, так и от внешних поставщиков), определяется многими факторами, такими как деловые потребности, стратегическая ориентация в сфере ИКТ, структура управления ИКТ и анализ затрат и выгод. В настоящем докладе будет изучен процесс отбора на основе применения инструмента стратегического анализа, известного как анализ ССВУ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).
6. Инфраструктура и операции в сфере ИКТ имеют колоссальное значение для решения задач организаций системы Организации Объединенных Наций. Генеральный секретарь в своем докладе "Инвестирование в информационно-коммуникационные технологии: стратегия в области информационно-коммуникационных технологий для Секретариата Организации Объединенных Наций" (A/62/793) совершенно справедливо указал: "Информационно-коммуникационные технологии могут стать для организации ключевым фактором успеха в результативном и

эффективном выполнении ее работы ... и обеспечить выполнение постоянно растущих требований во все более наукоемком и взаимосвязанном глобальном обществе".

7. Генеральная Ассамблея в своей резолюции 60/283 признала стратегическое значение ИКТ в качестве критически важного инструмента реформ и одобрила учреждение должности Главного сотрудника по информационным технологиям (ГСИТ) на уровне помощника Генерального секретаря.

8. В 2007 году на осенней сессии Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций одобрили план действий по согласованию и реформированию деловой практики в системе Организации Объединенных Наций (СЕВ/2008/HLCM/4), разработанный Комитетом высокого уровня по вопросам управления (КВУУ). Планом охватываются все основные области, касающиеся ИКТ, такие как международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС), ПОР, центры обработки данных Организации Объединенных Наций и портал системы Организации Объединенных Наций.

9. Финансовые данные также свидетельствуют о важном значении операций в сфере ИКТ для организаций системы Организации Объединенных Наций. Согласно оценкам, приведенным в докладе, опубликованном Женевской генеральной группой<sup>1</sup> в 2005 году, расходы на ИКТ во всей системе Организации Объединенных Наций ежегодно составляют 1 млрд. долл. США.

10. Таким образом, ИКТ являются инструментом, благоприятствующим повышению эффективности организации. Фундаментальное значение для обеспечения бесперебойного функционирования ИКТ имеют механизмы хостинга. Как и где получать услуги в сфере ИКТ, - это вопрос, представляющий собой непреходящий и важнейший элемент в стратегическом управлении/процессе принятия решений в сфере ИКТ в каждой организации системы Организации Объединенных Наций. В настоящем докладе будет показано, что решения, принимаемые по вариантам хостинга ИКТ, имеют далеко идущие последствия для финансового положения и продуктивности организаций.

11. Инспекторам известно о том, что КВУУ принял решение разработать при поддержке своих сетей ИКТ подробный (с калькуляцией затрат) план согласования деловой практики в системе Организации Объединенных Наций<sup>2</sup>. Некоторые из предложенных инициатив включают в себя проведение исследований для анализа аутсорсинга и оффшоринга решений в сфере ПОР, общих служб и центров обработки данных, которые имеют отношение к настоящему обзору. Обзор ОИГ будет в большей мере сфокусирован на стратегических и управленческих аспектах использования служб хостинга ИТ.

12. Тематика ИКТ затрагивалась в предыдущих обзорах ОИГ<sup>3</sup>. В этих докладах и записках было подчеркнута важное значение формирования общих систем и стратегий в сфере ИКТ. Настоящим докладом охватывается вопрос о службах хостинга ИКТ.

---

<sup>1</sup> Доклад Женевской генеральной группы по системам информационно-коммуникационных технологий в международных организациях, октябрь 2005 года.

<sup>2</sup> См. "Plan of action for the harmonization of business practices in the United Nations System" (СЕВ/2008/HLCM/11).

<sup>3</sup> JIU/REP/2005/4, "Единая система начисления окладов для организаций системы Организации Объединенных Наций"; JIU/REP/2002/9, "Управление информацией в организациях системы Организации Объединенных Наций: система управленческой информации"; JIU/NOTE/2007/2, "Review of selected telecommunication issues and use of voice over Internet protocol technologies in the United Nations system organizations"; и JIU/REP/2007/6, "Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций".

## **Методология**

13. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также с ее внутренними процедурами работы, методология, использованная при подготовке настоящего доклада, включала в себя проведение подробного теоретического анализа, анкетирование, проведение бесед и углубленного анализа.

14. На основе проведения личных бесед и с помощью видеоконференций Инспекторы запросили мнения более 50 руководителей сетей ИКТ организаций системы Организации Объединенных Наций в различных местах службы. Руководителям сетей ИКТ во всех организациях, участвующих в ОИГ, была разослана подробная анкета. Кроме того, Инспекторы провели также обсуждения с руководством Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций (МВЦООН), который является важным поставщиком услуг хостинга ИКТ для многих организаций системы Организации Объединенных Наций. Они провели также беседы с представителями Главного управления информатики (ГУИ) Европейской комиссии. Между Инспекторами и координатором сети по вопросам ИКТ в секретариате КСР поддерживалось тесное взаимодействие на различных этапах этого проекта, особенно при разработке анкеты и на стадии анализа ответов на анкету.

15. У всех организаций системы Организации Объединенных Наций, получивших анкету, были запрошены замечания по проекту доклада, которые были учтены при окончательной доработке доклада.

16. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ подготовка настоящего доклада была завершена после консультаций с Инспекторами с тем, чтобы взвесить предлагаемые рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

17. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении IV приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются те рекомендации, которые являются актуальными для каждой организации, и указывается, требуются ли для их выполнения решения руководящего или директивного органа организации или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой.

18. Инспекторы хотели бы выразить свою признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке настоящего доклада, и в особенности тем, кто принял участие в беседах и анкетировании и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

## **II. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

### **A. Управление ИКТ**

19. Инспекторы подчеркивают важное значение эффективного управления ИКТ<sup>4</sup> в качестве одного из ключевых факторов успеха в деле использования ИКТ организацией. При эффективном управлении ИКТ организация системы Организации Объединенных Наций может заручиться

---

<sup>4</sup> Управление ИКТ определяется как "система руководства и организационные структуры и процессы, обеспечивающие подкрепление и реализацию стратегий и целей организации с помощью ИКТ" (определение, содержащееся в докладе Института по вопросам управления ИКТ 2003 года "Board briefing on ICT governance, 2en Edition", [http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/ITGI3/Resources1/Board\\_Briefing\\_on\\_ICT\\_Governance/26904\\_Board\\_Briefing\\_final.pdf](http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/ITGI3/Resources1/Board_Briefing_on_ICT_Governance/26904_Board_Briefing_final.pdf)).

участием и поддержкой всех заинтересованных сторон, включая государства-члены, старшее руководство, руководство сетей ИКТ и внутренних пользователей.

20. В сферу охвата настоящего доклада не входит проведение детального обзора практики управления ИКТ в каждой организации системы Организации Объединенных Наций, поскольку это представляет собой вопрос, требующий интенсивного изучения, а его сложность и последствия заслуживают проведения отдельного обзора. Тем не менее Инспекторы хотели бы подчеркнуть, что управление службами хостинга ИКТ по сути определяется стратегическими целями организации в сфере ИКТ. Поскольку степень зрелости процессов управления ИКТ в организации в конечном счете определяет, соответствует ли та или иная линия действий стратегической нацеленности организации, любые решения, касающиеся хостинга, должны приниматься в рамках четко определенного, всеохватывающего процесса управления. Все изъяны и недостатки в вопросах хостинга ИКТ, выявленные Инспекторами в настоящем докладе, могут быть устранены на основе эффективного управления ИКТ.

21. Как уже отмечалось, процессы управления ИКТ обеспечивают надлежащее осуществление стратегии организации в сфере ИКТ, в рамках которой определяется долгосрочный план действий, необходимых для достижения целей организации в сфере ИКТ в увязке с общеорганизационными потребностями. Хотя миссия организации вряд ли существенно изменится, будет происходить эволюция многих внутренних и внешних факторов, влияющих на использование ИКТ организацией, что будет порождать необходимость пересмотра стратегии в сфере ИКТ, которая по мере необходимости, должна обновляться. Инспекторы собрали информацию о сроках проведения последнего обзора стратегических планов в области ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций, а также запросили мнения этих организаций о состоянии хостинга ИКТ на основе специальной анкеты. Обобщенные результаты анкетирования приводятся в соответствующих частях доклада.

22. Инспекторы считают, что решения о выборе источника обслуживания ИКТ должны приниматься на основе четко определенной стратегии в сфере ИКТ, которая регулярно обновляется и соответствует общеорганизационным оперативным потребностям, а также на основе анализа затрат и выгод, связанных с той или иной предлагаемой мерой в сфере ИКТ. Именно общеорганизационные задачи/потребности определяют направление развития ИКТ, а не наоборот. Стратегия в сфере ИКТ, не увязанная с основными потребностями организации, является одновременно неосуществимой и неприемлемой.

23. **Анализ затрат и выгод** позволяет определить возможные стратегические решения/действия, которые могут быть предприняты организацией для обеспечения максимальной отдачи от инвестиций в ИКТ. Этот анализ позволяет лицам, отвечающим за выработку решений, принимать продуманные стратегические решения после систематического изучения всех факторов, связанных с предоставлением конкретной услуги в сфере ИКТ.

24. На деле Инспекторы узнали от многих организаций о том, что получить точную и детальную информацию, касающуюся расходов и затрат на ИКТ, не всегда просто. Эти трудности обусловлены многими факторами, в том числе недостатками нынешних стандартов учета системы Организации Объединенных Наций и систем бухгалтерской информации, используемых в этих организациях системы Организации Объединенных Наций, поскольку эти стандарты системы еще не в полной мере переведены на начислительную основу, а также изъянами многих существующих бюджетных систем, в которых расходы, связанные с ИКТ, могут проводиться по разным бюджетным статьям. Хотя некоторые организации действительно проводят определенный анализ затрат и выгод при принятии решений в сфере ИКТ, методологии, применяемые этими организациями, часто сильно разнятся. Могут различаться и элементы расходов, учитываемых ими, такие как расходы на персонал, прямые расходы, не связанные с персоналом, косвенные расходы, не связанные с персоналом,

капиталовложения и другие затраты. Как показано в приложении I, даже в одной и той же организации по различным услугам хостинга ИКТ могут учитываться разные элементы расходов.

25. Причины, приведенные организациями системы Организации Объединенных Наций в связи с тем, что они пока не проводят анализ затрат и выгод, включали в себя: а) трудности с количественной оценкой затрат и выгод; например, преимущества бесперебойного функционирования внешнего хостинга являются реальными, но нелегко поддаются количественному определению; и б) устоявшееся мнение о том, что внутренние расходы на персонал являются негибкими и поэтому организации не могут обеспечить экономию на расходах по персоналу за счет внешнего хостинга. Они указали также, что при принятии решений в сфере ИКТ возникает огромный разрыв между практикой организаций системы Организации Объединенных Наций и признанной на международном уровне передовой практикой в сфере ИТ, в частности принятой в рамках библиотеки передового опыта в области управления информационными технологиями (БИТ)<sup>5</sup>. Организациям необходимо внедрить анализ затрат и выгод в целях обеспечения своей подотчетности в деле использования ресурсов, предоставляемых государствами-членами.

26. Различия в применяемых методологиях и непоследовательность при применении методологии в рамках одной и той же организации приводят к несопоставимости между организациями системы Организации Объединенных Наций при принятии одного и того же конкретного решения о хостинге, невзирая на задачи, стоящие перед этими организациями при проведении анализа затрат и выгод. Инспекторов вдохновила представленная руководителями по вопросам ИКТ информация о том, что внедрение МСУГС, которые должны быть введены в действие многими организациями системы Организации Объединенных Наций к 2010 году, поможет смягчить эту проблему. МСУГС обеспечивают общие стандарты для учета связанных с ИКТ расходов по методу начисления. Это значительно облегчит сопоставление услуг хостинга ИКТ не только в пределах одной организации, но и между различными организациями системы Организации Объединенных Наций<sup>6</sup>. Инспекторы подчеркивают важное значение динамичного диалога между руководителями по вопросам ИКТ и группами по МСУГС на этапе внедрения МСУГС в целях обеспечения желательной согласованности при кодировании связанных с ИКТ расходов/затрат и обеспечения сопоставимости анализа затрат и выгод, связанных с ИКТ, между организациями системы Организации Объединенных Наций.

27. Инспекторы отмечают, что одна из инициатив, включенных в План действий КВУУ по согласованию деловой практики в системе Организации Объединенных Наций, предусматривает разработку общих стандартов и подходов к калькуляции затрат в рамках операций с использованием ИКТ. Посредством установления этих стандартов сообщество ИКТ получит в свое распоряжение инструментарий для сравнительного анализа своих затрат и расходов, связанных с ИКТ.

28. Нижеследующая рекомендация обеспечит эффективность анализа затрат и выгод, проводимого организациями системы Организации Объединенных Наций, и повысит эффективность управления ИКТ, включая хостинг.

---

<sup>5</sup> **Библиотека передового опыта в области управления информационными технологиями (БИТ)** представляет собой комплекс концепций и принципов управления инфраструктурой, развитием и операциями в сфере информационной технологии (ИТ). БИТ публикуется в виде серии книг, каждая из которых охватывает тему управления ИТ. Названия *БИТ* и *Библиотека ИТ* являются зарегистрированными товарными знаками управления правительственной торговли (УПТ) Соединенного Королевства. БИТ содержит подробное описание ряда важных видов практики в сфере ИТ со всеобъемлющими контрольными перечнями, задачами и процедурами, которые могут быть адаптированы к методам любой организации в сфере ИТ.

<sup>6</sup> В докладе ОИГ, который готовится в соответствии с ее программой работы на 2008 год, будет проведен подробный анализ последствий внедрения МСУГС в системе Организации Объединенных Наций.

### Рекомендация 1

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует взаимодействовать с КВУУ в целях определения согласованного метода учета расходов/затрат на ИКТ для облегчения анализа затрат и выгод, связанных с услугами в сфере ИКТ.**

29. Таким образом, Инспекторы считают, что в основе рационального решения о выборе источника обслуживания ИКТ (будь то "инсорсинг", "офшоринг", "аутсорсинг" или "косорсинг") должны лежать три важных фактора, а именно:

- положение организации и ее общие организационные потребности;
- система управления ИКТ и стратегия в сфере ИКТ;
- анализ затрат и выгод, связанных с каждой рассматриваемой услугой в сфере ИКТ.

### **В. Анализ ССВУ: краткое описание**

30. Главная задача использования ИКТ организацией заключается в обеспечении эффективного с точки зрения затрат предоставления услуг в сфере ИКТ, позволяющего организации выполнить свой мандат. Для достижения этой цели старший руководитель системы ИКТ в организации должен определить наиболее эффективный способ предоставления услуг, т.е. остановить свой выбор на внутреннем или внешнем хостинге определенных услуг в сфере ИКТ. Очевидно, что это решение влияет как на качество (выгоды), так и на затраты, связанные с предоставлением услуги. Например, к услугам электронной почты предъявляется много требований, таких, как их наличие 24 часа в сутки и семь суток в неделю (24/7), дистанционный доступ, конфиденциальность, отфильтровывание спама и карантин почтовой макулатуры, достаточные размеры почтового ящика и т.д. Хотя внешний хостинг этой услуги может сыграть эффективную роль в обеспечении этих преимуществ, затраты, связанные с предоставлением более значительных коммуникационных услуг для поддержки усиленного трафика, наряду с утратой прямого контроля за этой важнейшей функцией могут склонить весы в пользу обслуживания этой функции на внутренней основе. Таким образом, обеспечение максимальной отдачи от инвестиций, связанных с каждым решением относительно варианта хостинга ИКТ, требует детального предварительного анализа.

31. Для этого стратегического анализа Инспекторы выбрали мощный инструмент стратегического анализа и планирования, известный как анализ **ССВУ**, и применили его для создания четкой и простой концептуальной основы для использования в этом докладе. Для анализа ССВУ требуется сначала определить цель соответствующей деловой операции, т.е. цель операции по использованию ИКТ, и выявить все внутренние и внешние факторы, которые оказывают воздействие на достижение цели такой операции.

32. Эти **внутренние** факторы, благоприятствующие или не благоприятствующие реализации стратегической цели той или иной операции с использованием ИКТ, известны соответственно как **сильные стороны** или **слабые стороны (недостатки)**. Например, углубленное знание основной деятельности, сформировавшееся в рамках внутренней операции организации с использованием ИКТ, следовало бы считать сильной стороной, которую необходимо использовать на постоянной основе; в то же время отсутствие определенных технических специализированных знаний в области ИКТ для внедрения новой системы ИКТ, имеющей основополагающее значение для миссии организации, следовало бы считать недостатком, который организация должна сводить к минимуму за счет найма внешних экспертов для дополнения и подкрепления своей собственной группы, занимающейся вопросами ИКТ, за счет профессиональной подготовки.

33. Аналогичным образом, **внешние** факторы, благоприятствующие или не благоприятствующие реализации стратегической цели определенной услуги в сфере ИКТ, известны соответственно как **возможности** или **угрозы**. Например, увеличение пропускной способности системы и обеспечение гарантированного подключения к сети для организации по выгодным ставкам на рынках развитых стран можно считать возможностью, открывающейся перед организациями системы Организации Объединенных Наций для изучения условий потенциального хостинга в режиме удаленного доступа. В то же время повышение риска безопасности и злонамеренные действия хакеров против сети и системы/приложения ИКТ организации можно считать угрозой для функционирования ИКТ, для устранения которой организация должна ввести в действие жесткие меры политики в области безопасности и план аварийного восстановления.

34. В таблице 1 ниже обобщаются результаты концептуального анализа ССВУ, который провели Инспекторы на основе перечисления возможных основных внутренних и внешних факторов, способных оказать воздействие на решение организаций системы Организации Объединенных Наций относительно внутреннего или внешнего хостинга услуг ИКТ. Разумеется, этот перечень не является исчерпывающим, но он позволяет проиллюстрировать сложность и многообразие факторов, связанных с принятием решений относительно хостинга ИКТ.

Таблица 1

**Концептуальный анализ ССВУ операций системы Организации  
Объединенных Наций с использованием ИКТ**

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>НЕДОСТАТКИ (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</b>
<p><b>С1.</b> Углубленное знание потребностей организации</p> <p><b>С2.</b> Углубленное знание деловых процессов, правил и положений ООН</p> <p><b>С3.</b> Гибкость при управлении ресурсами</p> <p><b>С4.</b> Лояльность и приверженность персонала</p> <p><b>С5.</b> Знание/глубокое понимание персоналом традиционных систем/приложений ИКТ</p> <p><b>С6.</b> Назначение ГСИТ в ряде организаций ООН</p> <p><b>С7.</b> Формирование с годами все более тесных отношений с клиентами</p> <p><b>С8.</b> Обновленная стратегия в сфере ИКТ</p> <p><b>С9.</b> Реформированная структура управления ИКТ с участием государств-членов и старшего руководства</p>	<p><b>Н1.</b> Ограниченность кадровых ресурсов и должностей</p> <p><b>Н2.</b> Нехватка экспертных знаний в важнейших областях ИКТ</p> <p><b>Н3.</b> Во многих случаях более дорогостоящее обслуживание по сравнению с внешними поставщиками с точки зрения расходов на персонал</p> <p><b>Н4.</b> Дефицит финансовых средств или иных стимулов для мотивации персонала к повышению качества услуг</p> <p><b>Н5.</b> Неназначение руководителя подразделения по ИКТ на уровне старшего руководящего звена или недостаток его влияния</p> <p><b>Н6.</b> Трудности с обеспечением поддержки ИКТ 24 часа 7 дней в неделю</p> <p><b>Н7.</b> Трудности с созданием новых должностей</p> <p><b>Н8.</b> Недостаточная эффективность структуры управления ИКТ</p> <p><b>Н9.</b> Отсутствие четкой стратегии в сфере ИКТ и незаинтересованность высшего руководства</p> <p><b>Н10.</b> Нехватка средств для профессиональной подготовки сотрудников по вопросам ИКТ</p> <p><b>Н11.</b> Отсутствие последовательной методологии проведения анализа затрат и выгод для оценки отдачи от инвестиций в ИКТ</p> <p><b>Н12.</b> Несопоставимость методологий калькуляции затрат между организациями ООН</p> <p><b>Н13.</b> Некоторые системы и приложения ИКТ устарели</p> <p><b>Н14.</b> Децентрализация и фрагментированность структуры управления ИКТ</p> <p><b>Н15.</b> Недостаточные инвестиции в ИКТ</p> <p><b>Н15.</b> Дефицит экспертных знаний и/или ресурсов для взаимодействия с внешними поставщиками услуг</p>

<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<p><b>В1.</b> Технологический прогресс</p> <p><b>В2.</b> Совместимость сетей и пропускная способность</p> <p><b>В3.</b> Понимание важного значения интегрированного и скоординированного использования ИКТ ключевыми заинтересованными сторонами, включая государства-члены, старшее руководство/персонал</p> <p><b>В4.</b> Стандартизация деловых процессов, одобренная и поощряемая КВУУ, КСР</p> <p><b>В5.</b> Наличие МВЦООН, который способен предоставлять качественные услуги хостинга ИКТ по конкурентоспособным ставкам</p> <p><b>В6.</b> Возможность использования БМТС ООН в качестве потенциального поставщика услуг хостинга, особенно для поддержки центров обработки данных</p> <p><b>В7.</b> Возможность использования многих других поставщиков услуг, которые способны обеспечивать высококачественный хостинг по конкурентоспособным ставкам</p> <p><b>В8.</b> Внедрение новой системы ПСР может стимулировать повышение качества услуг в сфере ИКТ</p> <p><b>В9.</b> Потребность в усилении ИКТ-поддержки расширяющихся полевых операций организаций ООН</p> <p><b>В10.</b> Заинтересованность ключевых сторон в интегрированном использовании ИКТ</p> <p><b>В11.</b> Использование внешних поставщиков услуг может уменьшить время обслуживания пользователей</p> <p><b>В11.</b> Использование внешних услуг может обеспечить значительную экономию на капиталовложениях</p> <p><b>В12.</b> Внедрение и использование МСУГС</p>	<p><b>У1.</b> Угрозы безопасности, атаки хакеров</p> <p><b>У2.</b> Требование о нулевом номинальном (реальном) росте бюджета ограничивает возможность увеличения бюджета и инвестиций в сфере ИКТ; требование о том, чтобы операции на базе ИКТ "обеспечивали больше при меньших затратах"</p> <p><b>У3.</b> Пользователи основных программ могут отказываться от внутренних услуг в области ИКТ и использовать свои собственные ресурсы в сфере ИКТ для разработки новых приложений и систем ИКТ</p> <p><b>У4.</b> Быстрое распространение разных приложений/систем ИКТ в пределах одной и той же организации или между организациями ООН, которые в будущем, вероятно, будет трудно и дорого унифицировать</p> <p><b>У5.</b> Режим удаленного доступа и расширение сетей создают потенциальные возможности для вторжения хакеров</p> <p><b>У6.</b> Ограниченное знание пользователями мер и стандартов безопасности в сфере ИКТ может породить непредвиденные риски безопасности</p> <p><b>У7.</b> Зацикленность на плохо продуманных и негибких контрактах. Внешние поставщики услуг могут взимать завышенную плату при внесении изменений</p> <p><b>У8.</b> Утрата экстерриториального статуса в случае внешнего хостинга, что может привести к подрыву режима конфиденциальности данных</p>

35. Прежде чем перейти ко всеобъемлющему анализу служб хостинга ИКТ в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций, Инспекторы отмечают, что эти организации могут иметь разное сочетание сильных и слабых сторон и действуют в разных условиях. Кроме того, их конкретные сильные и слабые стороны варьируются в зависимости от конкретной услуги в сфере ИКТ. Иными словами, анализ ССВУ специфичен как для каждой организации, так и для каждой услуги в области ИКТ. При проведении данного общесистемного обзора Инспекторы разработали простую методику концептуального анализа ССВУ. Они приветствуют дальнейшие усилия организаций системы Организации Объединенных Наций по проведению аналогичного

детального анализа ССВУ для них самих при разработке будущих планов, касающихся служб хостинга ИКТ.

36. Нижеследующая рекомендация облегчит выбор варианта хостинга ИКТ.

#### **Рекомендация 2**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить проведение анализа ССВУ перед выбором того или иного конкретного варианта хостинга ИКТ.**

### **С. Контекст принятия решений относительно хостинга ИКТ**

37. Инспекторы считают, что **технологический прогресс в сфере ИКТ (В1) и расширение сетевой инфраструктуры (В2)** являются двумя наиболее важными внешними благоприятными факторами, стимулирующими быстрый рост глобальных служб хостинга ИКТ. К настоящему времени многие международные организации, в том числе некоторые организации системы Организации Объединенных Наций, уже переместили значительную часть своих операций в сфере ИКТ в такие страны, как Индия, Малайзия и Китай. Благодаря новшествам в сфере ИКТ и надежной инфраструктуре многие из этих организаций уменьшили число своих центров обработки данных. В приложении II показана доля всех расходов на внешний хостинг в общей сумме расходов на ИКТ в тех организациях системы Организации Объединенных Наций, которые ответили на анкету Инспекторов. Из анализа явствует, что они используют те или иные услуги хостинга на различных уровнях в зависимости от своих потребностей (см. приложение III). С развитием технологий и сетевой инфраструктуры доля расходов на хостинг в общей сумме расходов на ИКТ может еще более увеличиться.

38. **Экономия средств за счет эффекта масштаба** является одним из ключевых преимуществ, обеспечиваемых клиентам поставщиками услуг хостинга ИКТ. Это касается даже регионов, имеющих ограниченную или слаборазвитую инфраструктуру в сфере ИКТ. Например, общий хостинг ИКТ, обеспечиваемый секцией по ИКТ в Экономической комиссии Организации Объединенных Наций для Африки (ЭКА ООН) для организаций, базирующихся в комплексе ЭКА, позволяет усилить эффект масштаба и приводит к существенной экономии средств для участвующих организаций.

39. Понимание важного значения интегрированного и скоординированного использования ИКТ **ключевыми заинтересованными сторонами, включая государства-члены, старшее руководство и персонал (В3)**, в последние годы стало более очевидным, особенно, если вести речь о государствах-членах. Многие организации системы Организации Объединенных Наций, включая ФАО, ИКАО, МОТ, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ВПП, ВОЗ, ВОИС и ВМО, выделяют значительные средства на внедрение новых систем ПОР.

40. Инспекторы изучили положения с хостингом различных коммерческих систем ПОР в тех организациях, которые приведены в таблице 2. Из таблицы явствует, что все более предпочтительным вариантом для хостинга становятся МВЦООН, и с ростом числа организаций системы Организации Объединенных Наций, внедряющих системы ПОР, должное внимание следует уделять выбору МВЦООН для целей хостинга и обеспечения в конечном счете экономии средств за счет эффекта масштаба.

Таблица 2

## Коммерческие системы ПОР и соответствующие службы хостинга

Вариант хостинга (внутренний, коммерческий или МВЦООН)	Система ПОР и организация
Коммерческий хостинг	АТЛАС (Peoplesoft), ПРООН
Коммерческий хостинг	АТЛАС (Peoplesoft), ЮНФПА
Коммерческий хостинг	Oracle, МОТ
Внутренний хостинг	Oracle, ИКАО
Внутренний хостинг	Oracle, ФАО
Внутренний хостинг (в скором времени переориентация на МВЦООН)	SAP, ВПП
Внутренний хостинг (частично в МВЦООН)	Peoplesoft, УВКБ
МВЦООН	Peoplesoft, ВОИС
МВЦООН	Oracle, ВМО
МВЦООН	Oracle, ВОЗ

41. С возможностями всегда соседствуют риски. Как явствует из схемы ССВУ в таблице 1, никогда не следует недооценивать **усиление рисков безопасности (У1) и атаки хакеров (У2)**, особенно при использовании внешнего хостинга, при котором возрастает степень сложности и уязвимости сетевой инфраструктуры. Взаимодействие с поставщиками услуг хостинга ИКТ, особенно в вопросах **выставления счетов-фактур при внедрении изменений (У7)**, следует тщательно контролировать и при этом следует обеспечивать защиту посредством оговорки о расторжении контракта, когда отношения с поставщиками услуг хостинга становятся неприемлемыми. Утрата экстерриториального статуса организаций системы Организации Объединенных Наций при использовании внешнего хостинга также порождает значительный риск, поскольку это может привести к подрыву режима конфиденциальности данных, особенно с учетом того, что правоохранительные органы в некоторых государствах-членах могут потребовать доступа к данным, хранимым на сервере не входящего в систему Организации Объединенных Наций внешнего поставщика услуг за пределами помещений организаций системы Организации Объединенных Наций.

42. Нижеследующая рекомендация позволит обеспечить эффективный с точки зрения затрат хостинг систем ПОР для организаций системы Организации Объединенных Наций.

**Рекомендация 3**

**Исполнительным главам тех организаций системы Организации Объединенных Наций, которые в настоящее время используют вариант внутреннего хостинга своих собственных систем ПОР или находятся в процессе внедрения новой системы ПОР, следует изучить возможные варианты внешнего хостинга, особенно с привлечением МВЦООН, для использования эффекта масштаба при эксплуатации этих систем, а также для обеспечения безопасности этих систем при их размещении в удаленных безопасных точках.**

### **III. СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСНОВНЫХ УСЛУГ ХОСТИНГА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

#### **A. Набор услуг хостинга ИКТ**

43. В настоящей главе Инспекторы приводят результаты сравнительного исследования основных услуг хостинга ИКТ (перечислены в приложении I) в соответствии с рекомендациями сети КСР по вопросам ИКТ. Как уже отмечалось, при выборе варианта хостинга ИКТ учитываются элементы затрат. В приложении I подчеркивается важное значение каждого из этих элементов при выборе того или иного конкретного варианта хостинга. Инспекторы рассмотрели 12 областей хостинга, а именно: хостинг систем ПОР, другие корпоративные/деловые приложения (например, продажи документов, электронный набор персонала, вебвещание и др.), Интернет-услуги (включая хостинг вебсайтов), хостинг электронной почты и служб рассылки сообщений, хостинг серверов каталогов, файлов/печати и других соответствующих серверов, услуги по управлению настольными системами, службы поддержки клиентов и другие службы поддержки первого уровня, видео-, теле- или другие конференционные услуги, мониторинг безопасности и систем ИКТ, услуги по обеспечению аварийного восстановления/бесперебойной работы, услуги по размещению центральных ЭВМ и другие услуги в сфере ИКТ.

44. Наличие услуг хостинга, обеспечиваемых **МВЦООН (B5), БМТС ООН (B6) и другими организациями системы Организации Объединенных Наций или поставщиками услуг ИКТ за пределами Организации Объединенных Наций (B7)**, открывает широчайшие возможности для рассмотрения организациями системы Организации Объединенных Наций эффективных с точки зрения затрат и обеспечивающих гарантированное качество вариантов хостинга.

45. В приложении III перечисляются источники услуг хостинга ИКТ, используемые организациями системы Организации Объединенных Наций. В нем показано, что хостинг всех основных категорий услуг в сфере ИКТ является преимущественно внутренним, а хостинг с использованием других источников встречается реже.

#### **B. Уровень старшего руководителя по вопросам ИКТ, стратегия в сфере ИКТ и роль хостинга ИКТ в рамках стратегии в сфере ИКТ**

46. Из ответов на анкету Инспекторов следует, что многие руководители по вопросам ИКТ имеют прямой доступ к старшему руководству и участвуют в процессе принятия решений; кроме того, организации своевременно рассматривают стратегию в сфере ИКТ и считают хостинг ИКТ стратегической целью или средством достижения стратегических целей.

Диаграмма 1

Уровень самого старшего руководителя по вопросам ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций

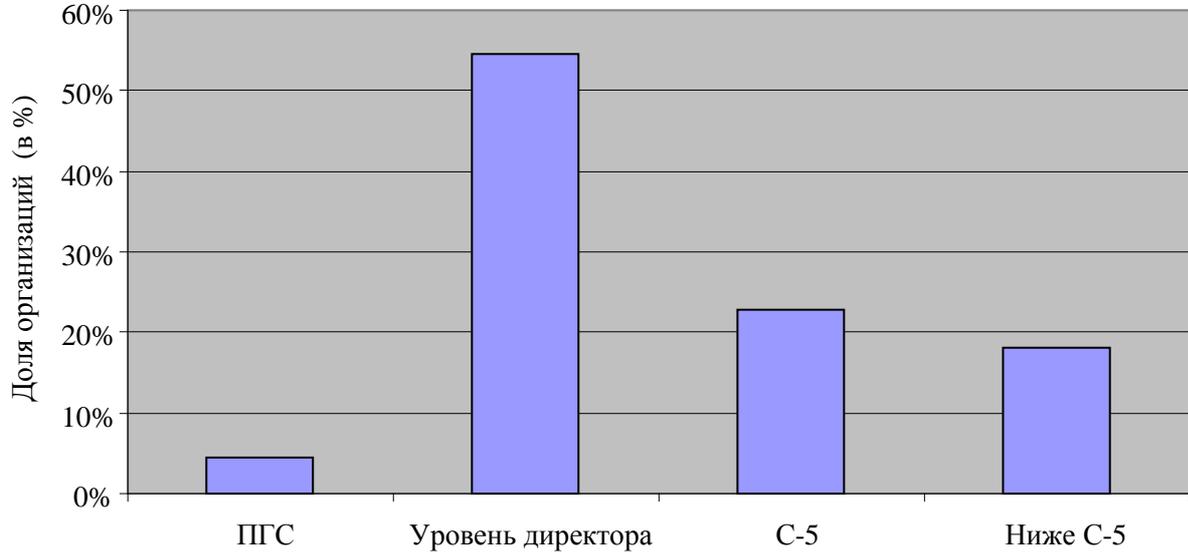
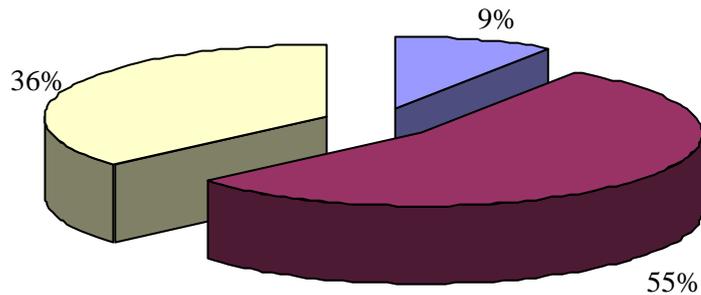


Диаграмма 2

Уровень подчинения служб ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций



- Подчиняется непосредственно исполнительному главе
- Подчиняется непосредственно руководителю на один уровень ниже исполнительного главы
- Подчиняется непосредственно руководителю ранга ниже исполнительного главы более чем на один уровень

Диаграмма 3

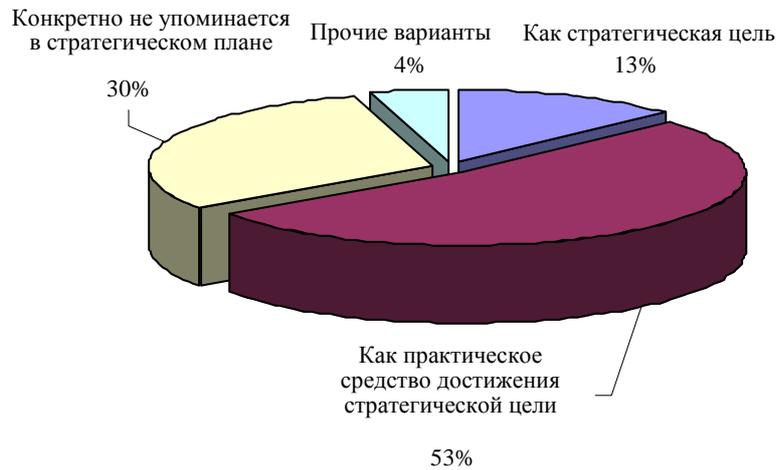
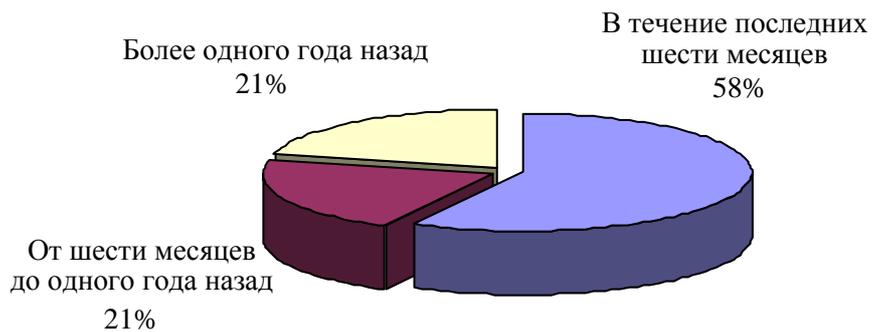
**Отношение служб хостинга ИКТ к стратегическим целям планирования в сфере ИКТ**

Диаграмма 4

**Сроки проведения последнего обзора стратегического плана в сфере ИКТ**

### **С. Внутренний хостинг**

47. Главными причинами (перечисляемыми в порядке их значимости) использования внутренних вместо внешних служб хостинга являются: снижение степени гибкости при управлении ресурсами в случае внешнего хостинга; более низкая эффективность некоторых услуг в сфере ИКТ с точки зрения затрат; трудности с бюджетным финансированием расходов на внешние службы; неэффективное предоставление услуг; ненадежное качество некоторых услуг; а также правовые соображения, связанные с утратой экстерриториального статуса при внешнем хостинге, что может привести к подрыву режима конфиденциальности данных.

48. Хотя для поддержки многих услуг в сфере ИКТ все еще используется внутренний хостинг, многие организации приняли планы передачи некоторых функций внешним поставщикам услуг, включая коммерческих поставщиков услуг, МВЦООН и другие организации системы Организации Объединенных Наций. Переход от внутреннего хостинга к внешнему хостингу начался несколько лет тому назад в связи с бурным развитием ИКТ и оперативными потребностями организаций.

### **Д. Внешний хостинг**

49. Основными факторами (перечисляемыми в порядке их значимости), учитываемыми организациями системы Организации Объединенных Наций при рассмотрении варианта внешнего хостинга, являются: более высокая эффективность некоторых услуг с точки зрения затрат; более значительная гибкость при управлении ресурсами; дефицит внутренних экспертных знаний в определенных областях; поддержка процессов аварийного восстановления и бесперебойной работы; трудности с созданием дополнительных должностей; более надежное качество некоторых услуг. Полученные результаты показывают, что та или иная организация рассматривает возможность использования внешнего хостинга только в том случае, когда внешний хостинг приносит этой организации осязаемые выгоды. Вполне нормально, что руководители служб ИТ предпочитают не идти на риск срыва нормального хода деятельности ради аутсорсинга.

50. Как бы то ни было, организации системы Организации Объединенных Наций используют службы внешнего хостинга. В приложении III показана процентная доля расходов на внешний хостинг в общей сумме расходов на ИКТ в отдельных организациях.

51. Из ответов на свою анкету Инспекторы установили, что большинство организаций системы Организации Объединенных Наций, использующих внешний хостинг, получили ожидаемые выгоды. В случае некоторых из них говорить об этом слишком рано, поскольку они переключились на этот вариант лишь недавно.

### **Е. Услуги хостинга, предоставляемые МВЦООН**

52. На основе меморандума о договоренности между Организацией Объединенных Наций, Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), подписанного во исполнение резолюции 2741 (XXV) Генеральной Ассамблеи, в 1971 году был учрежден Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций (МВЦООН). Он был создан в качестве межорганизационного центра для оказания услуг по электронной обработке данных для себя и других пользователей. Со времени своего учреждения МВЦООН значительно расширился, и в настоящее время более 25 организаций, фондов и программ системы Организации Объединенных Наций пользуются его услугами и участвуют в управлении им. Кроме того, услуги МВЦООН используют государственные ведомства, межправительственные и неправительственные организации, а также другие некоммерческие учреждения. С годами МВЦООН расширил спектр услуг за счет охвата Интернет-хостинга, управляемого хранения данных и других услуг, которые он предоставляет с учетом меняющихся потребностей своих клиентов. В настоящее время МВЦООН имеет более 200 сотрудников за

пределами своей штаб-квартиры в Женеве, а также создал отделения в Нью-Йорке и в Бриндизи (Италия)<sup>7</sup>.

53. Инспекторы считают, что организации системы Организации Объединенных Наций рассматривают вариант использования услуг хостинга, предоставляемых МВЦООН. Финансовые данные, представленные МВЦООН (таблица 3), об объеме его услуг в сфере ИКТ (включая хостинг и консалтинг) служат свидетельством его признания/доверия к нему со стороны клиентов, входящих в систему Организации Объединенных Наций.

**Таблица 3**

**Расходы на услуги хостинга ИКТ, предоставляемые МВЦООН на основе ежегодных соглашений о предоставлении услуг (СПУ)**

Организации	Ежегодные СПУ (долл. США)	Организации	Ежегодные СПУ (долл. США)	Организации	Ежегодные СПУ (долл. США)
МАГАТЭ	379 728	ВПП	1 427 340	ВОЗ	4 359 300
МОТ	60 732	ВОИС	6 714 096	ОПФПООН	6 456 144
ИМО	153 372	ВМО	815 556	ДПП	8 574 000
ЮНКТАД	723 912	ЮНОГ	351 084	МСЭ	22 908
ЮНЕП	554 976	ОИТО	3 587 460		
УВКБ	2 466 564	ЕЭК ООН	43 356	<b>ИТОГО</b>	<b>36 700 000</b>

*Источник:* Данные, представленные МВЦООН (услуги хостинга МВЦ - на основе СПУ 2008-2009 годов и завизированных предложений).

54. Инспекторы отмечают также, что своим выбором удовлетворено большинство организаций, пользующихся услугами МВЦООН, в некоторой степени удовлетворены лишь некоторые из них, а по остальным комментировать ситуацию еще слишком рано, поскольку они начали пользоваться его услугами лишь недавно. Эти позитивные отклики должны подтолкнуть МВЦООН к совершенствованию, укреплению и расширению его услуг.

55. Преимущества МВЦООН применительно к конкретным услугам хостинга ИКТ включают в себя эффективность с точки зрения затрат некоторых услуг, таких, как хостинг систем ПОР; более высокое качество некоторых услуг; его экстерриториальный статус, обеспечивающий конфиденциальность данных; принадлежность к системе Организации Объединенных Наций и подотчетность Генеральному секретарю; отсутствие дополнительных сборов за внедрение изменений и более действенный контроль за дополнительными расходами. В качестве внутреннего подразделения Организации Объединенных Наций МВЦООН освобожден от участия в процессе торгов, лучше разбирается в условиях деятельности Организации Объединенных Наций, а закупочная стоимость его услуг ниже.

56. Недостатки МВЦООН применительно к конкретным услугам хостинга ИКТ включают в себя меньшую эффективность некоторых услуг с точки зрения затрат; то неблагоприятное обстоятельство, что МВЦООН может подписывать лишь раздел целей по уровню услуг (в СПУ), а не соглашения об уровне обслуживания (СУО); отсутствие экспертных знаний в определенных

<sup>7</sup> Информация о МВЦООН основана на вебсайте МВЦООН: [www.unicc.org](http://www.unicc.org).

областях; недостаточные стартовые средства для обеспечения того, чтобы МВЦООН мог предоставлять новые услуги на эффективной с точки зрения затрат и оперативной основе; предусмотренные закупочными или финансовыми положениями и правилами некоторых организаций требования об участии МВЦООН в процессе конкурсных торгов, вместо режима освобождения.

57. МВЦООН необходимо найти механизм обеспечения гарантий обслуживания. МВЦООН трудно осуществлять СУО в силу того, что эта организация является не независимым коммерческим субъектом, а кооперативным органом организаций системы Организации Объединенных Наций. МВЦООН не может использовать средства, предоставляемые другими организациями системы Организации Объединенных Наций, для компенсации потерь, понесенных в результате нарушения его обязательств по качеству услуг в соответствии СУО. В настоящее время используется система СПУ, которая в финансовом отношении менее эффективна. Инспекторы считают, что МВЦООН следует рассмотреть возможность выделения средств на подписание СУО за счет его операционной прибыли.

58. При подготовке доклада организации высказали также Инспекторам предложения относительно возможных путей совершенствования услуг МВЦООН. Речь шла, в частности, о внедрении схем взимания платы, аналогичных схемам коммерческих субъектов; об уменьшении сроков ответа на запросы, касающиеся смет расходов на новые услуги; об обеспечении прозрачности расходов и о привязке его тарифов к ставкам поставщиков, применяющих передовую практику; о более инициативных действиях при внедрении/предложении новых технологий и услуг; об изучении новых возможностей использования совместных инициатив в целях сокращения операционных издержек. МВЦООН может также вести переговоры о хостинге с частными поставщиками услуг от имени своих партнеров в соответствии с конкретными финансовыми и закупочными положениями и правилами партнеров, а затем предлагать эти благоприятные условия другим организациям, что будет обеспечивать значительную экономию средств и большие выгоды. Инспекторы приветствуют эти актуальные предложения и рекомендуют всем заинтересованным сторонам приложить дальнейшие усилия в целях оптимального использования МВЦООН в качестве совместной платформы для всех организаций системы Организации Объединенных Наций в интересах совершенствования услуг в сфере ИКТ. МВЦООН следует также провести соответствующие структурные преобразования в целях улучшения условий его функционирования в интересах всех организаций.

59. Нижеследующая рекомендация позволит повысить результативность и эффективность предоставления услуг в сфере ИКТ МВЦООН организациям системы Организации Объединенных Наций при существенной экономии средств.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам организаций, участвующих в МВЦООН, следует создать в своих организациях специальную рабочую группу в составе представителей как подразделений ИКТ, так и профильных подразделений или использовать свою внутреннюю структуру управления ИКТ для выработки конкретных предложений и планов действий по улучшению сотрудничества с МВЦООН и использования предоставляемых им услуг хостинга ИКТ.**

## **Г. Перекрестные услуги хостинга в организациях системы Организации Объединенных Наций**

60. Очень часто также какая-либо одна организация системы Организации Объединенных Наций предоставляет услуги хостинга ИКТ другой организации (организациям) в силу географической близости, наличия технических экспертных знаний по данному предмету или совместной инфраструктуры/технического оснащения. Для обеспечения бесперебойного функционирования услуг перекрестного хостинга ИКТ в таких организациях системы Организации Объединенных Наций требуется взаимоприемлемый механизм возмещения расходов, основанный на принципах прозрачности и подотчетности, т.е. эффективная совместная структура управления ИКТ для выработки решений, затрагивающих все соответствующие организации.

61. Инспекторы отмечают совместную структуру управления, созданную ПРООН/ЮНФПА/ДОООН в связи с проектом "Атлас" (система ПОР PeopleSoft) в качестве передовой практики в деле внедрения общей системы ИКТ. ПРООН, Отделение Организации Объединенных Наций в Вене и ЮНФПА создали совместную структуру управления для надзора за всем проектом, включая спонсорский комитет на уровне помощника Генерального секретаря, трехстороннюю консультативную группу на управленческом уровне и совет по контролю за изменениями на оперативном уровне. Трехсторонняя группа заседает раз в две недели для обеспечения качественного контроля за процессами внедрения, модернизации, испытаний и профессиональной подготовки, а также справедливого характера механизма софинансирования для всех сторон. В начале 2009 года к этой системе присоединится УООН. Этот проект действительно обеспечивает эффект масштаба и экономию средств для каждого учреждения.

62. Инспекторы считают также передовой практикой в этой области модель ведущего учреждения и кластеров. На основе этой модели одна из организаций системы Организации Объединенных Наций принимает на себя ведущую роль в деле реализации новой инициативы в сфере ИКТ, прорабатывает бизнес-модель и обеспечивает определенные преимущества, которые в будущем сделают выбранный вариант привлекательным и приемлемым для подключения на более позднем этапе других организаций системы Организации Объединенных Наций. Этот кластер организаций может обеспечить эффект масштаба за счет использования одной и той же внешней службы хостинга ИКТ, совместных капиталовложений, а также операционного опыта. Накопленный опыт показывает, что трудно убедить все организации системы Организации Объединенных Наций достичь консенсуса в целях одновременного выбора одного и того же курса действий, тогда как модель ведущего учреждения обеспечивает определенную гибкость, позволяя другим организациям присоединяться на добровольной основе<sup>8</sup>.

63. Инспекторы хотели бы также отметить, что при выборе варианта хостинга ИКТ можно было бы добиться более выгодных условий за счет совместных закупок. Можно привести ряд примеров, когда организации системы Организации Объединенных Наций добились существенной экономии, таких как долгосрочный системный контракт Секретариата Организации Объединенных Наций на сетевое оборудование, общеорганизационный контент-менеджмент и проект ТСМА для поддержания связей с формирующимися рынками в рамках УВКБ<sup>9</sup>. Инспекторы призывают предпринимать более активные совместные усилия, хотя в настоящее время многие организации все еще имеют разные правила и процессы закупок, что может помешать совместным усилиям.

---

<sup>8</sup> См. таблицу 2, посвященную системам ПОР.

<sup>9</sup> Описание преимуществ совместных закупок см. в документе "Практика закупок в системе Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/2004/9).

64. Нижеследующая рекомендация позволит обеспечить организациям системы Организации Объединенных Наций более выгодные условия и повысить качество услуг хостинга ИКТ за счет их совместных закупок.

#### **Рекомендация 5**

**Исполнительным главам тех организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует приложить усилия для осуществления совместных закупок услуг хостинга ИКТ; это особенно касается тех организаций, которые находятся в одном и том же месте службы/случаев, когда возникают одинаковые потребности.**

### **IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

65. **Компетентное управление ИКТ:** Инспекторы вновь заявляют, что без компетентного управления ИКТ так и не будут изжиты проблемы плохой координации схем хостинга ИКТ и отсутствия надзора за ними.

66. **Эволюция стратегии в сфере ИКТ:** В условиях постоянного технологического прогресса в сфере ИКТ Инспекторы подчеркивают необходимость регулярного и систематического пересмотра стратегии в сфере ИКТ. При этом организация обеспечит максимум выгод от своего портфеля услуг хостинга ИКТ.

67. **Роль, ответственность и подотчетность руководителя по вопросам ИКТ будет определять зрелость операций на базе ИКТ в рамках организации (эффективность с точки зрения затрат, результативность и чуткость реагирования).** Компетентный руководитель по вопросам ИКТ, несущий соответствующую ответственность и являющийся подотчетным, может обеспечить эффективную организацию и стратегическое использование ИКТ, включая услуги хостинга ИКТ. Исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций должны обеспечить назначение руководителей по вопросам ИКТ на уровне старшего звена при предоставлении им надлежащего доступа к процессу принятия стратегических решений в организации в целях увязки стратегий и операций в сфере ИКТ с общеорганизационной стратегией, что, как показано на диаграмме 3 выше, в некоторых организациях пока не сделано. Инспекторы приветствуют назначение ГСИТ в Секретариате Организации Объединенных Наций в соответствии с резолюцией 60/283. Это позволит решить проблему децентрализации и раздробленности операций в сфере ИКТ, когда каждое место службы в составе Секретариата Организации Объединенных Наций имеет свой собственный бюджет в сфере ИКТ и осуществляет свои собственные операции в этой области. Создание должности ГСИТ обеспечивает хорошую возможность для решения этих проблем. Это подготовит также почву для координации схем хостинга ИКТ между подразделениями Секретариата Организации Объединенных Наций.

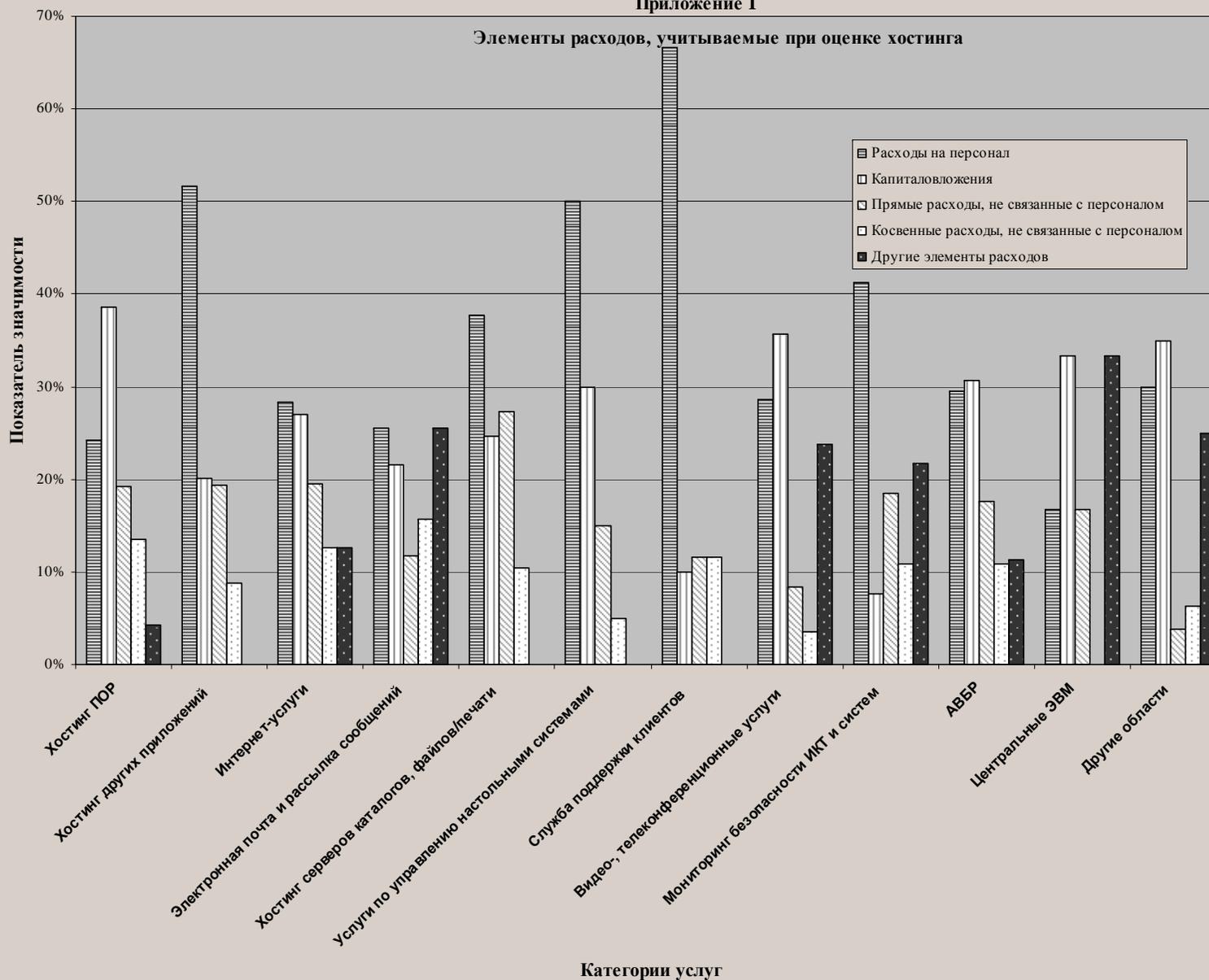
68. Нижеследующая рекомендация позволит обеспечить подотчетность исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций перед государствами-членами в вопросах эффективного и результативного использования ресурсов, предоставляемых государствами-членами.

**Рекомендация 6**

Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обратиться к исполнительным главам с просьбой представить на их следующей сессии доклад об осуществлении рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе, в частности рекомендаций, нацеленных на определение общей методологии калькуляции затрат/расходов на ИКТ и на изучение решений в области хостинга в целях обеспечения экономии за счет эффекта масштаба.

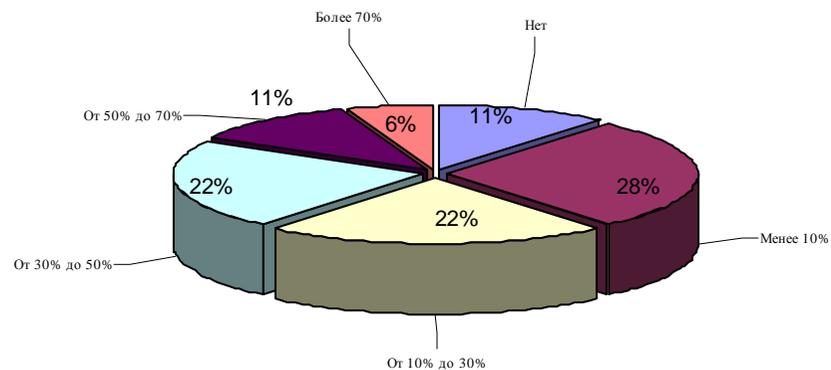
Приложение I

Элементы расходов, учитываемые при оценке хостинга



**Приложение II**  
**Доля расходов на внешний хостинг в общей сумме расходов на ИКТ**

Доля расходов на внешний хостинг в общей сумме расходов на ИКТ (%)	Организации системы Организации Объединенных Наций
Нет	ЮНИСЕФ, ЮНОДК
Менее 10%	МАГАТЭ, ИКАО, МСЭ, ЭСКАТО ООН, ЮНОГ
От 10 до 30%	ПРООН, ЮНИДО, ВПП, ВМО
От 30 до 50%	МС, ОИТО, ЕЭК ООН, МВЦООН
От 50 до 70%	ЮНКТАД, ЮНЕП
Более 70%	ВОИС (показатель выражен в % от бюджетных расходов, не связанных с персоналом, т.е. более 70% бюджетных расходов, не связанных с персоналом, не включающих в себя оклады сотрудников)



**Приложение III**  
**Источники услуг хостинга ИКТ в разбивке по организациям**

<b>Категория услуг</b>	<b>Обеспечение на внутренней основе</b>	<b>Коммерческие поставщики</b>	<b>МВЦООН</b>	<b>Другие организации ООН (исключая МВЦООН)</b>
Хостинг систем планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)	ИКАО, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНИСЕФ, ЮНЕСКО, УВКБ, ЮНИДО, ЮНОДК, ЭСКЗА ООН, ВПП, ЮНОГ, БМТС ООН, ЭСКАТО ООН	МОТ, ПРООН	ВОЗ, ВОИС, ВМО	ЮНКТАД, ЕЭК ООН, ЮНЕП
Хостинг других корпоративных/деловых приложений ( <i>просьба дать краткое описание</i> )	МАГАТЭ, МС, ОИТО, МСЭ, ЮНКТАД, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, УВКБ, БМТСО ОН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОИС	ИКАО (продажа документов), МОТ (электронный набор персонала), ЮНКТАД, ЮНИСЕФ (антиспам)	ПРООН (центр хранения данных), УВКБ, ВОЗ	МСЭ (вебвещание, хранение документации, библиотека), ЮНИДО (УЛР/ведомости)
Интернет-услуги (включая хостинг вебсайтов)	МАГАТЭ, ИКАО, МОТ, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНЕП, ЮНЕСКО, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС	МС, ИМО, ПРООН, ЕЭК ООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЭСКЗА ООН, УВКБ	ЮНКТАД, УВКБ, ЮНЕП, ВПП, ВМО	ЮНЕП, ЕЭК ООН, УВКБ
Хостинг электронной почты и служб рассылки сообщений	МАГАТЭ, ИКАО, МС, МОТ, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС, ВМО	ПРООН, УВКБ	ЮНЕП, ВПП	ЮНКТАД, ЕЭК ООН, ЮНЕП
Хостинг серверов каталогов, файлов/печати и других соответствующих серверов	МАГАТЭ, ИКАО, МС, МОТ, ИМО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЕЭК ООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, ОИТООН, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС, ВМО		ЮНЕП, ВПП, ВМО	ЮНКТАД, ЕЭК ООН, ЮНЕП

Категория услуг	Обеспечение на внутренней основе	Коммерческие поставщики	МВЦООН	Другие организации ООН (исключая МВЦООН)
Услуги по управлению настольными системами	МАГАТЭ, ИКАО, МС, МОТ, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЕЭК ООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС, ВМО	ЮНИДО	ЮНЕП	ЮНЕП
Службы поддержки клиентов и другие службы поддержки первого уровня	МАГАТЭ, ИКАО, МС, МОТ, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЕЭК ООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС, ВМО	ПРООН, ЭСКЗА ООН, ЮНИДО	ЮНЕП, ВОИС	ЮНЕП
Видео-, теле- и другие конференционные услуги	МАГАТЭ, МОТ, ИМО, ОИТО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВОИС, ВМО	ИКАО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИДО	ЮНЕП	МСЭ, ЕЭК ООН, ЮНЕП
Мониторинг безопасности ИКТ систем	ИКАО, МС, МОТ, ИМО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЕЭК ООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЮНЕСКО, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, ЮНИДО, ОИТООН, БМТС ООН, ЮНОДК, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВМО	МСЭ, ПРООН	МАГАТЭ, ЮНЕП, УВКБ, ВПП	ЕЭК ООН, ЮНЕП
Услуги по обеспечению аварийного восстановления/бесперебойной работы	ИКАО, МС, ОИТО, МСЭ, ЮНКТАД, ПРООН, ЮНЕП, ЭСКАТО ООН, ЭСКЗА ООН, УВКБ, ЮНИСЕФ, БМТС ООН, ЮНОДК, ВПП, ВОЗ	МСЭ, ЮНИДО, ЮНОДК	МАГАТЭ, МОТ, ИМО, ЮНКТАД, ЮНЕП, УВКБ, ЮНОГ, ВПП, ВОЗ, ВМО	ЮНЕП
Центральные ЭВМ	МАГАТЭ	МАГАТЭ	УВКБ, ВОЗ, ВОИС,	ЮНИДО
Прочие области		ОИТО (дистанционное обслуживание факсимильной связи и фотокопировальной техники), УВКБ	ОИТО (центр обработки данных, физическая безопасность оборудования), ЮНОГ (Blackberry)	

**Приложение IV**  
**Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ**  
**JIU/REP/2008/5**

	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы												Специализированные учреждения и МАГАТЭ												
		Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	ХАБИТАТ ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ВПП	ДРУГИЕ	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	К действию	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендация 1	e	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 2	o	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 3	f	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 4	e	И	И	И	И		И	И	И	И	И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 5	f	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 6	a	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р

Условные обозначения:

**Р:** Рекомендация для принятия решения руководящим органом.

**И:** Рекомендация для принятия мер исполнительной главой.

**■:** Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией.

**Намечаемая отдача:** **a:** усиление подотчетности **b:** распространение передового опыта **c:** улучшение координации и сотрудничества  
**d:** усиление контроля и соблюдения требований **e:** повышение эффективности **f:** значительная финансовая экономия **g:** повышение результативности  
**o:** прочее

\* Охватывает все подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, ХАБИТАТ ООН, УВКБ и БАПОР.