

**Обзор систем общеорганизационного
планирования ресурсов (ОПР)
в организациях Организации
Объединенных Наций**

Подготовили:

*Хорхе Флорес Кальехас
Джихан Терзи*

Объединенная инспекционная группа

Женева, 2012 год



Организация Объединенных Наций

**Обзор систем общеорганизационного
планирования ресурсов (ОПР)
в организациях Организации
Объединенных Наций**

Подготовили:

*Хорхе Флорес Кальехас
Джихан Терзи*

Объединенная инспекционная группа



**Организация Объединенных Наций, Женева
2012 год**

*Резюме***Обзор систем общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в организациях Организации Объединенных Наций
JIU/REP/2012/8**

Целью настоящего доклада является обзор внедрения, использования, технического обслуживания, развития, модернизации и расширения существующих систем ОПР в организациях Организации Объединенных Наций, а также определение факторов, способствующих успешному повышению их устойчивости и гибкости в связи с меняющимися требованиями пользователей и развитием технологий. Обзор направлен на оказание содействия организациям в совершенствовании их систем ОПР и получении максимальных преимуществ от их использования; в выявлении общесистемных возможностей в деле совместного использования, согласования и стандартизации функционирования систем ОПР в различных организациях; в совместном использовании услуг или слиянии компонентов систем в целях максимизации синергии во всей системе; а также в укреплении позиций организаций Организации Объединенных Наций в их отношениях с поставщиками систем ОПР. В этой связи в докладе приводится оценка эффективности, результативности, дополнительных преимуществ, воздействия, степени удовлетворенности пользователей, согласованности и устойчивости систем ОПР.

Установленные факты, выводы и рекомендации, содержащиеся в настоящем обзоре, основаны на предыдущих соответствующих докладах Объединенной инспекционной группы (ОИГ), а также на текущих и проведенных ранее исследованиях процессов внедрения систем ОПР в структуре Организации Объединенных Наций.

Основные установленные факты и выводы

Внедрение системы ОПР представляет собой процесс, требующий наличия основательных методов управления проектами и предусматривающий прямые и косвенные расходы на всех этапах жизненного цикла системы. Инспекторы выяснили, что большинство организаций внедрило системы ОПР с превышением бюджета и с отставанием от установленного графика вследствие недостаточно четкого планирования и управления проектами, включая: неполное определение функциональных требований; нереалистичный бюджет и график работ; изменения в охвате проекта; задержки в преобразовании данных и перестройке рабочих процессов; сопротивление изменениям со стороны пользователей; и непредвиденные расходы на адаптацию системы в соответствии с конкретными потребностями. Инспекторы пришли к выводу, что организациям следует более тщательно учитывать факторы успешного осуществления проектов, определенные в настоящем докладе, обмениваться извлеченными уроками в рамках системы и активизировать межучрежденческое сотрудничество в области поддержки ОПР для обеспечения более экономичного внедрения, технического обслуживания и расширения систем ОПР.

Инспекторы выяснили, что большинство организаций Организации Объединенных Наций изначально выбрали варианты системы ОПР, в высокой степени адаптированные к конкретным потребностям, поскольку руководители не хотели перестраивать рабочие процессы. Во время модернизации они заново внедряли или модернизировали систему в менее адаптированной форме вслед-

ствие высоких расходов, связанных с техническим обслуживанием и модернизацией систем, адаптированных к конкретным потребностям, а также вследствие большей обученности пользователей, которая позволяла им более эффективно использовать менее адаптированные к конкретным потребностям системы. Инспекторы выяснили также, что высокая степень адаптации систем ОНР негативно влияет на удобство их использования и доступность. Инспекторы заключили, что организациям следует эффективно перестраивать их рабочие процессы и ограничить адаптацию систем ОНР к их конкретным потребностям, используя период модернизации для пересмотра рабочих процессов.

Что касается расходов, то Инспекторы отметили, что каждая организация считает расходы на ОНР по-своему, что крайне затрудняет оценку совокупной стоимости владения системами ОНР. Как правило, в бюджетах проектов ОНР не учитывались косвенные расходы, а также прогнозируемые затраты на техническое обслуживание и модернизацию, несмотря на то, что они составляют наиболее значительную часть расходов в течение жизненного цикла системы ОНР и что существует прямая причинно-следственная связь между первоначальной адаптацией такой системы к конкретным потребностям и последующими расходами на ее техническое обслуживание и модернизацию. Инспекторы пришли к выводу, что для обеспечения эффективного управления проектами ОНР организациям следует составить реалистичный план расходов, в котором учитывались бы как совокупная стоимость владения системами ОНР, так и непредвиденные расходы. Соответственно, на протяжении всего периода реализации проекта должно быть обеспечено достаточное финансирование.

Инспекторы выяснили также, что большинство организаций не проводили количественную оценку преимуществ, полученных от использования систем ОНР, а также того, насколько они смогли снизить затраты или каких затрат им удалось избежать, хотя многие из них сообщали о том, что использование систем ОНР позволило им оптимизировать и согласовать рабочие процессы своих мест службы, а также повысить показатели производительности и усовершенствовать процессы управления информацией и отчетности. Благодаря системам ОНР им удалось также укрепить внутренний контроль и обеспечить своевременный доступ к сводным финансовым данным, что значительно помогло укрепить финансовый контроль. Инспекторы пришли к выводу, что организации должны осуществлять тщательный мониторинг проектов внедрения систем ОНР и разработать механизмы отчетности о прогрессе реализации и получении ожидаемых преимуществ от использования таких систем, поскольку их применение требует от организаций значительных инвестиций.

Инспекторы отметили, что масштабы положительных последствий внедрения систем ОНР в организациях зависели от подхода к внедрению, стратегий управления изменениями и обучения, кривой усвоения знаний пользователями, управления данными, средств внутреннего контроля, встроенных в систему, легкости освоения системы для пользователей и способности организаций к сбору и анализу отзывов пользователей после внедрения системы.

Инспекторы выяснили, что как до, так и после внедрения проектов ОНР организации сталкивались с проблемой недостаточного уровня подготовки руководителей, ключевых специалистов по ОНР и конечных пользователей. Недостаточная подготовка приводила к противодействию переменам со стороны руководителей и пользователей, неточности данных и отчетности и проблемам в отношении внутреннего контроля. Инспекторы пришли к выводу о том, что на протяжении всего периода использования ОНР необходимо обеспечить соответствующую подготовку нынешних и будущих руководителей, ключевых специа-

листов по ОПР и конечных пользователей в целях их ознакомления с преимуществами и функциями ОПР, а также на постоянной основе выделять ресурсы на обеспечение такой подготовки. Кроме того, Инспекторы признали, что причиной недостаточного внутреннего контроля в системах было также отсутствие механизма постоянного сбора отзывов после внедрения ОПР. Инспекторы пришли к выводу о том, что организациям следует постоянно отслеживать отзывы пользователей и укреплять механизмы внутреннего надзора систем ОПР для выявления проблем и рисков и их устранения. Кроме того, для смягчения рисков во внутреннем контроле необходимо пересмотреть задачи и обязанности сотрудников в соответствии с рабочими процессами системы ОПР, а руководители должны нести полную ответственность за одобрение решений посредством электронной системы.

Что касается согласованности, то Инспекторы отметили, что, несмотря на отсутствие единой стратегии Организации Объединенных Наций в отношении внедрения систем ОПР, эти системы привели к определенной согласованности в рабочих процессах в системе Организации Объединенных Наций ввиду ряда факторов, включая следующие: внедрение со временем более "стандартных" (неадаптированных) систем ОПР; совместимость функций, предлагаемых поставщиками разных систем ОПР; возможность интеграции различных систем; совместное использование систем ОПР некоторыми организациями; переход на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС). Инспекторы выяснили, что существование разных правил и положений, планов счетов и процедур отчетности в организациях является одной из основных проблем, препятствующих большей согласованности систем ОПР. Инспекторы пришли к выводу, что Генеральному секретарю, выступающему в качестве Председателя Координационного совета руководителей Организации Объединенных Наций (КСР), следует ускорить работу Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) в целях согласования рабочих процессов в системе Организации Объединенных Наций для повышения эффективности и результативности работы организаций. Благодаря развитию технологий и совершенствованию систем ОПР в будущем станет возможным использование одной системы ОПР, о чем свидетельствует опыт внедрения системы ОПР в компании "Проктер энд Гэмбл".

Кроме того, наблюдения Инспекторов показали, что на рынке систем ОПР поставщики обладают несопоставимыми возможностями в ведении переговоров по сравнению с клиентами и что КВУУ КСР следует создать целевую группу для пересмотра общесистемных возможностей сотрудничества в области ОПР, а также лучше позиционировать организации системы Организации Объединенных Наций в их отношениях с поставщиками решений в области ОПР.

Настоящий доклад содержит четыре рекомендации: одну рекомендацию Генеральному секретарю как главе КСР, одну рекомендацию для рассмотрения директивными/руководящими органами и две рекомендации, адресованные исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций.

Рекомендация для рассмотрения директивными и руководящими органами

Рекомендация 2

Директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует на постоянной основе выполнять свои контрольные и надзорные функции в ходе осуществления соответствующих проектов ОПР, включая политику в отношении внедрения, технического обслуживания и расширения, обеспечение экономичности и достижение общих целей таких проектов.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Резюме		iii
Сокращения		ix
I. Введение	1–14	1
A. История вопроса	1–6	1
a) Соответствующие резолюции Генеральной Ассамблеи и доклады ККАБВ	7	2
b) Соответствующие доклады ОИГ и основные поднятые в них вопросы	8	2
B. Цели и охват	9–10	3
C. Методология	11–14	3
II. Внедрение и техническое обслуживание	15–76	4
A. Обзор	15–19	4
B. Расходы	20–29	6
C. Эффективность	30–76	9
a) Планирование проекта и выбор программного обеспечения ...	32–39	9
b) Подход к внедрению и перестройка рабочих процессов	40–45	12
c) Управление проектами	46–48	15
d) Управление рисками	49–50	17
e) Управление изменениями	51–52	18
f) Персонал проекта	53–54	19
g) Подготовка и поддержка пользователей	55–63	20
h) Хостинг и инфраструктура систем ОПР	64–69	23
i) Преобразование данных и системная интеграция	70	24
j) Модернизация систем ОПР	71–73	25
k) Аудит	74–76	27
III. Использование и воздействие	77–107	28
A. Использование систем ОПР	77–83	28
B. Результативность	84–91	30
a) Ожидаемые преимущества от внедрения систем ОПР	84	30
b) Мониторинг достижений в области ОПР и отчетность	85–91	31
C. Воздействие и положительные последствия	92–107	33
a) Оптимизация и интеграция рабочих процессов	92–94	33
b) Улучшение управления информацией и отчетности	95–98	34

	c) Повышение эффективности	99–103	34
	d) Встроенный внутренний контроль	104–107	35
IV.	Согласованность и устойчивость	108–130	36
	A. Согласованность и сотрудничество	108–123	36
	a) Согласование и эффективность.....	108–114	36
	b) Сотрудничество в поддержке систем ОПР	115–117	39
	c) Переговоры с поставщиками систем ОПР.....	118–123	40
	B. Устойчивость	124–130	41
Приложения			
I.	Резюме соответствующих частей предыдущих докладов ОИГ, связанных с ОПР		44
II.	Положение с внедрением ОПР и МСУГС в организациях системы Организации Объединенных Наций		49
III.	Основные причины превышения бюджета и отставания от графика при внедрении систем ОПР в организациях Организации Объединенных Наций		58
IV.	Расходы на внедрение и техническое обслуживание систем ОПР		59
V.	Основные факты, установленные по результатам обсуждений в фокус-группах, проведенных в ходе обзора.....		62
VI.	Обзор мер, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям Объединенной инспекционной группы		70

Сокращения

БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
БКР	составление бюджета, основанного на конкретных результатах
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ДПП	Департамент полевой поддержки
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ИМИС	Комплексная система управленческой информации
ИМО	Международная морская организация
ИТ	Информационные технологии
КАБИО	Консультативный совет компании "Оракл" для потребителей в международных организациях
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МВФ	Международный валютный фонд
МВЦ	Международный вычислительный центр
МОД	меморандум о договоренности
МОТ	Международная организация труда
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОДВЗЯИ	Организация Договора о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ООН-Женщины	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ООН-Хабитат	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ОПР	общее организационное планирование ресурсов

ОПФПООН	Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций
ОУР	общеорганизационное управление рисками
ПОУ	программное обеспечение как услуга
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
СГ САП	Специальная группа компании САП
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УКГВ	Управление по координации гуманитарных вопросов
УОКР	управление, ориентированное на конкретные результаты
УООН	Университет Организации Объединенных Наций
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ФКРООН	Фонд капитального развития Организации Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация Организации 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
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

I. Введение

A. История вопроса

1. В рамках осуществления своей программы работы на 2012 год ОИГ провела обзор, озаглавленный "Обзор систем общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в организациях Организации Объединенных Наций". Этот обзор основан на предыдущих соответствующих докладах ОИГ, а также на текущих и проведенных ранее исследованиях процессов внедрения систем ОПР в системе Организации Объединенных Наций.

2. В целом системы ОПР обеспечивают стандартные приложения для управления финансовыми, людскими и физическими ресурсами организации-пользователя, интегрируя данные и рабочие процессы в рамках единой информационной системы, использующей общий набор данных. Системы ОПР состоят из модулей, разделенных по функциональным областям, таким как финансы и бухгалтерский учет, управление людскими ресурсами и управление цепями поставок, которые могут быть внедрены в несколько этапов. Модульная структура позволяет также внедрить только отдельные функции системы. Системы позволяют также включить в них изменяемые параметры, которые могут быть до некоторой степени отконфигурованы с учетом особенностей и рабочих процессов организации. Возможности конфигурирования включают в себя такие установки, как определение плана счетов и финансовых периодов, а также параметры, управляющие рабочими процессами.

3. Большинство организаций Организации Объединенных Наций инвестировали средства в системы ОПР для замены унаследованных систем в целях снижения затрат, совершенствования текущей деятельности, повышения эффективности и улучшения внутреннего контроля. Учитывая имеющиеся отраслевые решения и их преимущества, особенно по сравнению с другими средствами обработки структурированных данных организации, системы ОПР позволяют автоматизировать и интегрировать рабочие процессы, использовать во всей организации общие данные и процедуры, а также создавать информацию и обеспечивать к ней доступ в режиме реального времени.

4. Эти системы предоставляют организациям возможность перенимать передовой опыт и имеют достаточный потенциал для повышения эффективности текущей деятельности, подотчетности и результативности деятельности организации. Они служат основой, которая облегчает внедрение организациями новых технологий. Кроме того, возможность доступа к системам ОПР и их централизованным, интегрированным базам данных через веб-браузеры облегчает перевод услуг/функций поддержки на внешний подряд/периферию, а также развитие общих централизованных центров оказания этих услуг и выполнения этих функций.

5. Системы ОПР являются в значительной степени сложными. Их внедрение зачастую требует много времени, усилий и расходов, предполагает значительные организационные изменения и участие множества заинтересованных сторон, включая специалистов в области информационных технологий и представителей подразделений поставщиков услуг и их пользователей, а также внешних консультантов и системных интеграторов – т.е. партнеров по внедрению. Для осуществления таких проектов требуется опытная проектная группа,

а также эффективное управление проектом, управление изменениями, механизмы руководства и управления рисками.

6. Организации, инвестирующие в системы ОНР, все чаще признают, что методы оценки результатов реализации ОНР важно совершенствовать для повышения продуктивности, результативности и эффективности деятельности организации, устанавливая на самых первых стадиях проекта ясные, согласованные цели и задачи проекта, а также разрабатывая полноценное экономическое обоснование внедрения ОНР наряду с показателями, определяющими успех. Эти проекты должны быть осуществлены в срок, в пределах бюджета и в рамках ожидаемых функциональных возможностей, а также с учетом неизбежных компромиссных решений.

а) Соответствующие резолюции Генеральной Ассамблеи и доклады ККАБВ

7. В своих докладах о ходе осуществления проекта по внедрению систем ОНР в Организации Объединенных Наций ("Умоджа") Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ) последовательно призывал к более тесному сотрудничеству между Секретариатом Организации Объединенных Наций и другими организациями системы Организации Объединенных Наций. Это сотрудничество можно рассматривать в качестве долгосрочной возможности для снижения затрат на ОНР в будущем. Генеральному секретарю поручено уделять особое внимание максимально широкому обмену информацией и взаимодействию между организациями в вопросах реализации их соответствующих текущих инициатив в области ОНР, а также изучить вопрос о целесообразности сближения, нацеленного на принятие в долгосрочной перспективе единого решения в сфере ОНР всеми организациями системы Организации Объединенных Наций (см. A/65/576, пункт 40, и A/66/7/Add.1, пункты 41–43. Эти рекомендации были одобрены Генеральной Ассамблеей в ее резолюциях 65/259 и 66/246).

б) Соответствующие доклады ОИГ и основные поднятые в них вопросы

8. Настоящий документ посвящен первому общесистемному обзору вопросов внедрения ОНР, проведенному ОИГ. Тем не менее за последние годы ОИГ провела ряд обзоров по вопросам, связанным с внедрением систем ОНР в организациях системы Организации Объединенных Наций и/или их роли в оказании административных услуг. Инспекторы ОИГ в соответствующих докладах¹ давно уже выражали мнение о том, что организации системы Организации Объединенных Наций могли бы получить значительные преимущества от более активного сотрудничества в использовании информационных систем и административных услуг, связанные как с большей экономией средств и повышением производительности труда, так и с ростом результативности. Они последовательно призывали к такому сотрудничеству, подчеркивая необходимость обмена опытом между организациями; стандартизации, упрощения и согласования рабочих процессов; совместного использования общих информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и рабочих решений и стратегий там, где это возможно; а также исключения случаев дорогостоящего дублирования функций.

¹ Предыдущие доклады ОИГ, связанные с тематикой ОНР, включают в себя доклады о единой системе начисления окладов; управлении ИКТ; службах хостинга ИКТ; периферийных центрах обслуживания; готовности к переходу на МСУГС; системах подотчетности; условиях проезда; и медицинских службах. Резюме соответствующих частей этих докладов приведено в приложении 1, а с текстами докладов можно ознакомиться на веб-сайте www.unjju.org.

В. Цели и охват

9. Целью настоящего доклада является обзор внедрения, использования, технического обслуживания, развития, модернизации и расширения существующих систем ОПР в организациях системы Организации Объединенных Наций и определение факторов успеха для повышения их устойчивости и гибкости в связи с меняющимися требованиями пользователей и развитием технологий. Обзор направлен на оказание содействия организациям в совершенствовании их систем ОПР, а также в увеличении преимуществ от их использования, в выявлении общесистемных возможностей в деле совместного использования, согласования и стандартизации функционирования систем ОПР в различных организациях, в совместном использовании услуг или слиянии компонентов систем для максимизации синергии во всей системе, а также в укреплении позиций организаций Организации Объединенных Наций в их отношениях с поставщиками систем ОПР. В этой связи обзор включает в себя оценку эффективности, результативности, дополнительных преимуществ, воздействия, степени удовлетворенности пользователей, согласованности и устойчивости систем ОПР в системе Организации Объединенных Наций.

10. Охват настоящего обзора является общесистемным, т.е. в нем описывается положение с внедрением ОПР во всех организациях, участвующих в ОИГ, до середины 2012 года.

С. Методология

11. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также ее внутренними рабочими процедурами методология, использовавшаяся при подготовке настоящего доклада, предусматривала проведение предварительного обзора, анкетирование, проведение бесед и углубленного анализа. Всем участвующим организациям были направлены подробные анкеты, а участникам совместного совещания Консультативного совета компании "Оракл" для потребителей в международных организациях (КАБИО) и Специальной группы компаний САП (СГ САП), состоявшегося в 2012 году, был направлен также онлайн-вопросник². На основе полученных ответов Инспекторы провели беседы с должностными лицами участвующих организаций, а также запросили мнения других международных организаций, включая Международный валютный фонд (МВФ) и Всемирный банк, а также компанию "Проктер энд Гэмбл" в частном секторе³.

12. ОИГ был предоставлен также доступ к ответам на вопросник, собранным в рамках исследования "Умоджа" по внедрению систем ОПР и правообладанию учреждениями Организации Объединенных Наций этими системами⁴, которые

² В совместном совещании КАБИО/СГ САП приняли участие более 100 специалистов, в основном по ИТ (информационным технологиям), представлявших международные организации, а также представителей компаний "Оракл" и САП по продажам. Более подробная информация о методологии размещена на веб-сайте www.unjju.org.

³ Компания "Проктер энд Гэмбл", имеющая приблизительно 120 000 сотрудников, продающая 300 брендов в 180 странах и осуществляющая свою деятельность в различных регионах на всех континентах, своими масштабами и сложностью в определенных отношениях сходна с системой Организации Объединенных Наций. См. http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf.

⁴ С полными результатами обследования "Умоджа" можно ознакомиться на веб-сайте ОИГ.

также использовались при подготовке проекта настоящего доклада. Кроме того, Инспекторы провели фокус-группы с участием пользователей из ряда организаций, отобранных в соответствии со следующими критериями: пользователи систем разработки компаний "Оракл" и САП, отдельные организации на местах и штаб-квартиры, а также организации с малым и большим числом сотрудников. Результаты обсуждений в фокус-группах резюмированы в приложении V.

13. Участвующим организациям было предложено высказать свои замечания по проекту доклада, которые были приняты во внимание при подготовке его окончательного варианта. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута Объединенной инспекционной группы ОИГ настоящий доклад был доработан после консультаций между Инспекторами, чтобы взвесить предложенные выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения ОИГ. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении VI приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются рекомендации, актуальные для каждой организации, и указывается, требуется ли для их выполнения решение руководящего или директивного органа организации или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой организации.

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

II. Внедрение и техническое обслуживание

A. Обзор

15. Из охваченных настоящим обзором организаций, участвующих в ОИГ, 13 используют системы ОНР "Оракл" и/или "ПиплСофт"⁵, 7 используют системы производства компании САП и 1 использует систему производства компании "Агрессо". Международный союз электросвязи (МСЭ), который был первым в процессе поисков более устойчивой и экономичной системы, пришел к выводу, что система ОНР является наилучшим решением для удовлетворения его потребностей. В то время организации системы Организации Объединенных Наций не нашли общего или адаптированного к их потребностям решения в области ОНР.

16. Другие организации последовали примеру МСЭ, и в 1990-х годах начался процесс активного внедрения систем ОНР, начиная с Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Всемирной продовольственной программы (ВПП). Тем не менее организации системы Организации Объединенных Наций находятся на разных стадиях внедрения ОНР, а некоторые организации все еще работают без системы ОНР⁶. Характер конфигурирования того же самого программного обеспечения в каждом случае использования системы ОНР различается в зависимости от конкретных рабочих потребностей и практики каждой организации.

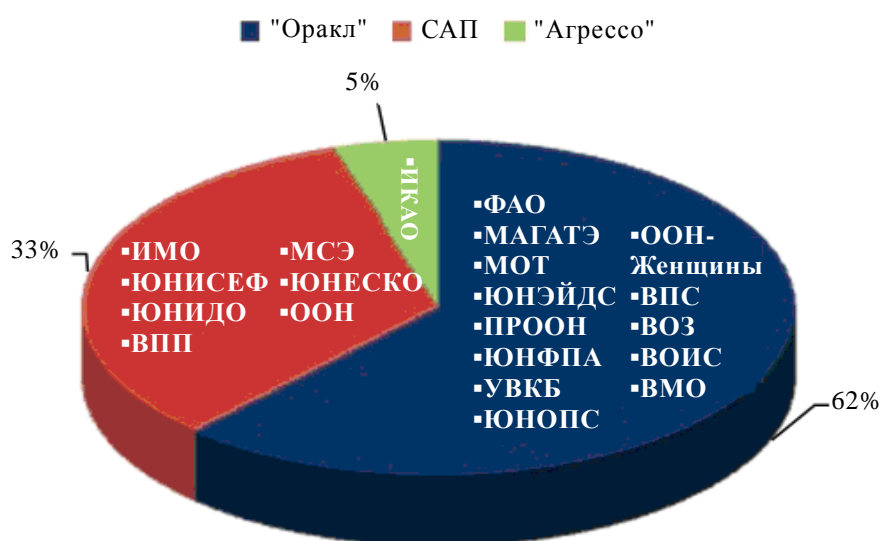
⁵ "Оракл" включает в себя "Оракл файнэншиалз", "ПиплСофт" и "Оракл Е-бизнес суйт".

⁶ См. приложение II.

17. Важно отметить, что Международная организация гражданской авиации (ИКАО) является единственной организацией, использующей систему "Агрессо", и что Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР) и Организация Договора о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний (ОДВЗЯИ) в настоящее время взаимодействуют с ВПП на этапе разработки системы ОПР с целью внедрить решение, основанное на системе САП. Всемирная туристская организация Организации Объединенных Наций (ЮНВТО) изучит возможность внедрения системы ОПР или другой комплексной системы после перехода на МСУГС. На диаграмме 1 показано распределение используемых систем ОПР по организациям⁷.

Диаграмма 1

Системы ОПР, внедренные в системе Организации Объединенных Наций⁸



18. С течением времени функции систем "Оракл" и САП становятся все более сходными, а новые технологии позволяют устанавливать интерфейсы между различными системами ОПР. Тем не менее максимальные преимущества от использования систем ОПР могут быть достигнуты, только если все основные рабочие процессы обрабатываются в одной системе с использованием единой базы данных и связаны с внешними системами только для обработки конкретных рабочих процессов. Общая проблема, отмеченная в связи с внедрением систем ОПР, заключается в том, что не все рабочие процессы осуществляются в пределах одной и той же системы. Некоторые организации используют и системы

⁷ Согласно результатам опроса ОИГ, почти 40 000 непосредственных пользователей в настоящее время используют системы "Оракл", около 16 000 – системы САП, и менее 1 000 – системы "Агрессо". После внедрения проекта "Умоджа" в системе Организации Объединенных Наций будет около 25 000 непосредственных пользователей систем САП.

⁸ Система ОПР Организации Объединенных Наций ("Умоджа") включена в рубрику САП, поскольку основана на этой системе. ПРООН, ЮНФПА, ЮНОПС и ООН-Женщины используют одну и ту же систему ОПР. ВОЗ и ЮНЭЙДС используют одну и ту же систему ОПР.

"Оракл", и системы САП⁹ в силу того, что на раннем этапе развития ОПР системы "ПиплСофт" – теперь "Оракл" – были лучше приспособлены для управления людскими ресурсами, а системы САП – для бухгалтерии и финансов. Поскольку в настоящее время дело обстоит иначе, ожидается, что в долгосрочной перспективе эти организации будут осуществлять все свои рабочие процессы в одной и той же системе ОПР.

19. Вследствие самого характера деятельности в очень немногих случаях проще и лучше приобрести специализированное программное обеспечение, а не адаптировать систему ОПР для обеспечения ее соответствия особым требованиям. Например, Секция воздушного транспорта Департамента полевой поддержки (ДПП) Организации Объединенных Наций в настоящее время находится в процессе закупки специализированного программного обеспечения (СУВД) для управления воздушными судами, поскольку эти функции невозможно обеспечить в рамках системы ОПР.

В. Расходы

20. Внедрение системы ОПР – это процесс, предполагающий прямые и косвенные расходы на всем протяжении жизненного цикла системы. Полная стоимость владения системой ОПР включает в себя расходы на закупку программного и аппаратного обеспечения, расходы на внедрение, связанные с развертыванием системы и ее пуском в эксплуатацию, операционные расходы, связанные с техническим обслуживанием системы после ее развертывания, а также постоянные расходы на внесение изменений в систему и ее развитие: модернизацию и добавление новых функций. Сюда включаются также смежные или скрытые расходы, такие как расходы на очистку данных; обновление документации; миграцию системы, валидацию и согласование данных; разработку интерфейсов между ранее использовавшимися информационными системами и системой ОПР; проверку пользователей; управление развертыванием системы; текущее обучение; а также снижение производительности труда персонала в период после внедрения системы, которые в основном несут владельцы системы ОПР.

21. Сеть КСР по вопросам ИКТ в настоящее время пытается разработать единый подход к оценке полной стоимости владения ИКТ. Этот проект осуществляется с начала 2011 года и, как ожидается, будет завершен к началу 2013 года. Тем не менее данный проект посвящен исключительно расходам на ИКТ в целом, а полная стоимость владения по отдельным компонентам систем ОПР в нем не рассматривается. ФАО пытается определить технические компоненты общей стоимости владения своей системой ОПР (см. вставку 1)¹⁰. Тем не менее на момент проведения настоящего обзора каждая организация оценивала свои расходы на ОПР по-своему, что значительно затрудняет оценку общей стоимости владения системами ОПР, внедренными в системе Организации Объединенных Наций. **По мнению Инспекторов, проект Сети КСР по вопросам ИКТ следует расширить в целях разработки единой методологии оценки общей стоимости владения системами ОПР.**

⁹ Например, Секретариат Организации Объединенных Наций, который будет использовать систему САП в качестве основной системы, использует систему "Оракл" для управления людскими ресурсами ("Инспира").

¹⁰ На момент проведения обзора ОИГ анализ полученных данных еще не закончился.

Вставка 1

Технические компоненты общей стоимости владения системой ОПР, определенные ФАО

- ✓ *Закупка аппаратного обеспечения, техническое обслуживание и постоянные расходы на изменение и расширение системы как до, так и после ее внедрения;*
- ✓ *Закупка программного обеспечения и расходы на его техническое обслуживание как до, так и после внедрения системы;*
- ✓ *Расходы на персонал в ходе внедрения системы ОПР, ее техническое обслуживание и постоянные расходы на изменение и расширение системы как до, так и после ее внедрения;*
- ✓ *Расходы на приобретение сетевого и коммуникационного оборудования, его техническое обслуживание и постоянные расходы на изменение и расширение системы как до, так и после ее внедрения;*
- ✓ *Расходы на помещения и другие закупки.*

22. Согласно информации, представленной организациями, стоимость внедрения систем ОПР в системе Организации Объединенных Наций составила не менее **712 млн. долл. США**. Эта сумма не включает в себя ежегодные расходы на постоянное техническое обслуживание, которые составляют не менее **66 млн. долл. США** в год¹¹. Сюда не включены также смежные расходы, которые, как правило, не отражаются в бюджетах ОПР¹², что приводит к отсутствию прозрачности в отношении фактических расходов на внедрение и не позволяет органам, управляющим проектами, принимать своевременные и обоснованные решения для снижения рисков, включая риск нехватки финансирования.

23. В этой связи Инспекторы хотели бы напомнить о докладе ОИГ об управлении ИКТ, в котором подчеркнута, что "эффективное управление ИКТ на общеорганизационном уровне невозможно обеспечить без четкой картины, характеризующей совокупные расходы организации на ИКТ"¹³. **Для обеспечения необходимого финансирования организациям следует определить реалистичный план затрат, охватывающий общую стоимость владения системой ОПР, а также непредвиденные расходы. На основе такого плана затрат директивным/руководящим органам следует обеспечить необходимое финансирование расходов на осуществление проектов ОПР.**

¹¹ См. разбивку по организациям в приложении IV.

¹² Например, Комиссия ревизоров Организации Объединенных Наций установила, что приблизительные смежные расходы по программе "Умоджа", в настоящее время не учтенные в бюджете, "могут составить от **86 млн. до 110 млн. долл. США**", исключая управление людскими ресурсами, которое все еще осуществляется с помощью системы "Инспира". См. первый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций (A/67/164), пункт 69.

¹³ Доклад ОИГ "Управление информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций" (JIU/REP/2011/9), пункт 99.

24. Для организации закупки и внедрения систем ОНР охваченные обзором организации обычно составляют бюджета проекта, который может охватывать лицензии на программное обеспечение, затраты на хостинг, аппаратное обеспечение и инфраструктуру, внешних консультантов, расходы на персонал проекта, на поддержку и первоначальное обучение. Что касается лицензий, то организации платили значительно различающиеся суммы за похожие лицензии на программное обеспечение. Стоимость лицензии на систему ОНР зависит от географического региона и времени внедрения, причем организации, внедрившие систему раньше, получили преимущества за счет более значительных скидок по сравнению с организациями, внедрившими систему в более позднее время. Модели ценообразования в отношении лицензий являются очень сложными и могут основываться на числе центральных процессоров (ЦП)¹⁴ и/или на числе пользователей. В зависимости от условий договора, заключенного с поставщиком системы ОНР, каждое тестирование системы ОНР может быть сопряжено с дополнительными лицензионными расходами.

25. Прогнозы расходов на техническое обслуживание и модернизацию систем ОНР, как правило, не включаются в бюджеты проектов внедрения ОНР, несмотря на то, что они составляют самую значительную часть расходов на систему ОНР в течение ее жизненного цикла и что существует прямая причинно-следственная связь между исходной адаптацией системы ОНР и будущими расходами на техническое обслуживание и модернизацию системы. По мнению Инспекторов, **в бюджетах на внедрение ОНР организациям важно четко определить будущие расходы на техническое обслуживание и модернизацию системы ОНР, включая прогнозируемое воздействие предлагаемой адаптации программного обеспечения на размеры расходов в будущем.**

26. После внедрения систем ОНР расходы, связанные с лицензионным техническим обслуживанием и текущей поддержкой, как правило, включаются в общий бюджет организации на ИКТ. Тем не менее смету расходов на ОНР, относящихся к ИКТ, определить трудно. Например, в ВПП расходы на поддержку системы ОНР включаются в отдельный бюджет в отделе ИКТ; тем не менее такие расходы не рассчитываются отдельно в каждом рабочем подразделении, поскольку ОНР является частью профильной деятельности.

27. Поставщики ОНР вынуждают потребителей проводить модернизацию систем ОНР, каждые четыре-пять лет выпуская новые версии программного обеспечения, включающие в себя новые функции, модули и исправления ошибок (см. приложение II), и прекращая поддержку старых версий программного обеспечения вскоре после выпуска новой версии. Модернизация ОНР требует от организации значительных расходов. Чем больше масштабы адаптации основного кода системы ОНР к конкретным потребностям организации, тем выше стоимость ее модернизации, поскольку такие адаптации необходимо проводить при каждой модернизации. При этом существует возможность снижения расходов, связанных с адаптацией, посредством добавления к системе ОНР самостоятельно разработанных внешних/дополнительных модулей, не предусматривающих изменения основного кода всей системы¹⁵.

¹⁴ ЦП – это компонент аппаратного обеспечения компьютерной системы, выполняющий инструкции компьютерной программы для осуществления основных системных операций. Некоторые модели лицензирования предусматривают оплату в расчете на каждый процессор, работающий с программным обеспечением ОНР.

¹⁵ Варианты адаптации системы ОНР включают в себя переписывание части основного кода, самостоятельное создание внешнего/дополнительного модуля в системе ОНР

28. Планирование регулярных расходов на модернизацию представляется проблематичным для организаций, особенно вследствие ежегодного или двухгодичного характера бюджетного процесса в организациях Организации Объединенных Наций, что не позволяет осуществлять необходимое многолетнее планирование проектов ОПР. В целях решения этой проблемы ПРООН в настоящее время рассматривает возможность создания финансовых резервов на цели ИКТ, в которых средства будут накапливаться на цели проведения модернизаций в будущем.

29. По мнению Инспекторов, **исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций в течение всего жизненного цикла проекта следует регулярно определять размеры расходов на цели ОПР и отчитываться о них перед своими директивными/руководящими органами.**

С. Эффективность

30. Проекты ОПР часто ошибочно рассматриваются как проекты ИКТ; однако они являются крупными проектами по трансформации рабочих процессов, которые подразумевают значительные изменения порядка работы в организации. Чтобы эти проекты были осуществлены успешно и обеспечили организации желаемые преимущества, они требуют основательного перспективного планирования, управления и руководства, а также поддержки со стороны пользователей.

31. Инспекторы выяснили, что 67% систем ОПР были внедрены с отставанием от графика, а 33% – с превышением бюджета¹⁶. Наиболее типичные причины задержек включают в себя: изменение охвата проекта; задержки в адаптации программного обеспечения; сопротивление изменениям со стороны пользователей; неправильно составленный исходный график работ; задержки в преобразовании данных; изменение первоначальной стратегии проекта; и задержки в перестройке рабочих процессов. Системы ОПР были внедрены с превышением бюджета в основном вследствие непредвиденных расходов на адаптацию; неправильного определения функциональных требований; неожиданных задержек при внедрении; и нереалистичной оценки затрат (см. приложение III).

а) Планирование проекта и выбор программного обеспечения

32. В ходе обзора Инспекторы выяснили, что основными причинами неудач при внедрении ОПР являются следующие: неправильное планирование проекта и бюджета, включая нереалистичный график работ; изменение охвата проекта; неправильное определение функциональных требований; недостаточное кадровое обеспечение проекта; и плохое управление ходом осуществления проекта. Поскольку системы ОПР относятся к сфере основной деятельности организации, а не к сфере ИКТ, важно, чтобы лица, отвечающие за эту деятельность, включая старших руководителей и пользователей, с самого начала участвовали в проекте. По мнению Инспекторов, с самого начала работы над проектом необходимо четко определить ответственность этих лиц за внедрение системы

или создание интерфейса с внешней системой. Более подробную информацию о разнице между конфигурированием и адаптацией системы ОПР см. веб-сайт ОИГ (<http://www.unjju.org>).

¹⁶ *Источник:* результаты опроса участников совместного совещания КАБИО/СГ САП. Вопросники были заполнены представителями 19 организаций.

ОПР и ее техническое обслуживание, а также за связанные с этим расходы и на протяжении всего срока осуществления проекта необходимо выделять соответствующие людские и финансовые ресурсы. В планах необходимо также предусмотреть вывод из эксплуатации унаследованных систем и связанные с этим расходы.

33. Планирование графика работ по проекту и его охвата включает в себя определение стратегии осуществления проекта. Возможные варианты включают в себя использование подхода "большого взрыва" (т.е. одновременное развертывание системы во всех географических подразделениях организации), поэтапный подход или подход на основе "экспериментального внедрения"¹⁷. Стратегия поэтапного подхода может предусматривать разделение всего процесса внедрения на отдельные этапы на основе функционального принципа, географического принципа и/или типа подразделения – т.е. штаб-квартира, региональные отделения и страновые отделения. Среди обследованных организаций 36% использовали подход "большого взрыва", 23% – поэтапный подход на основе функционального принципа, а 23% – поэтапный подход по географическому принципу и/или типу подразделения¹⁸.

34. В целом внедрение системы ОПР на основе подхода "большого взрыва" связано с большими рисками, чем при использовании поэтапного подхода. Поэтому такой подход требует хорошо разработанных стратегий управления рисками, активной коммуникации и управления изменениями. Кроме того, риски, связанные с подходом "большого взрыва", обычно растут с увеличением размера и сложности организации. С другой стороны, этот подход потенциально позволяет одновременно унифицировать все рабочие процессы в организации и сократить расходы на техническое обслуживание унаследованных систем при условии, что они выводятся из эксплуатации в момент ввода в эксплуатацию системы ОПР.

35. Согласно четвертому докладу Генерального секретаря о ходе осуществления проекта внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов (А/67/360) программа "Умоджа" заменит 700 унаследованных систем и обеспечит интерфейсы с 300 системами¹⁹. Поскольку основные рабочие процессы, включая людские ресурсы, финансы, закупки, управление товарно-материальными запасами и централизованное вспомогательное обслуживание, как ожидается, будут охвачены системой ОПР, в плане и графике внедрения программы "Умоджа" важно предусмотреть вывод из эксплуатации основных унаследованных систем, обслуживающих эти процессы, таких как ИМИС (Комплексная система управленческой информации), "Галилео" и "Меркурий". В докладе по ОПР 2012 года ККАБВ далее "подчеркивает необходимость своевременного вывода из эксплуатации систем, которые будут заменены на систе-

¹⁷ При использовании подхода "большого взрыва" пользователи должны перейти от унаследованных систем к системе ОПР в один день, после которого унаследованные системы больше не используются. При поэтапном подходе система ОПР внедряется поэтапно на основе функционального принципа, географического принципа и/или типа подразделения. При экспериментальном внедрении система ОПР сначала внедряется в отдельных местах или департаментах, а затем, если экспериментальное внедрение признано удачным, распространяется на другие места или департаменты.

¹⁸ *Источник:* результаты опроса участников совместного совещания КАБИО/СГ САП.

¹⁹ Четвертый доклад о ходе осуществления проекта внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов. Доклад Генерального секретаря (А/67/360), пункт 76.

му [ОПР], во избежание неоправданных расходов [и] рекомендует представить в следующем очередном докладе подробную информацию о системах, подлежащих выводу из эксплуатации, включая сведения о соответствующих ресурсах на финансирование должностей и не связанных с должностями ресурсах"²⁰.

36. Для больших организаций наилучшим вариантом обычно является поэтапный подход к внедрению ОПР при условии соответствующего планирования всего проекта в целом, включая интеграцию всех рабочих процессов в рамках единой информационной системы и вывод из эксплуатации унаследованных систем, что позволяет избежать дублирования расходов. По мнению Инспекторов, директивным/руководящим органам следует обеспечить ответственность высших руководителей за достижение показателей проекта внедрения системы ОПР в рамках установленного графика и бюджета. Вследствие масштабов проектов ОПР расходы, преимущества и риски, связанные с выбранным подходом к внедрению ОПР, необходимо тщательно проанализировать на этапе разработки проекта.

37. Необходимо четко определить взаимосвязь и взаимозависимость проектов внедрения систем ОПР с другими крупными проектами по перестройке рабочих процессов (такими, как переход на МСУГС, децентрализация или инициативы по переводу на периферию), которые могут осуществляться в организации одновременно, включая связанные с ними риски и непредвиденные расходы, чтобы обеспечить полную последовательность и согласованность действий, а также наличие необходимых людских и финансовых ресурсов. В целом эти проекты ложатся на плечи тех же самых должностных лиц организации; поэтому плохое планирование и недостаточная координация различных масштабных проектов по перестройке деятельности организации могут привести к неудачам в осуществлении всех или нескольких из этих проектов.

38. Например, следует четко определить взаимосвязь и взаимозависимость перехода на МСУГС и внедрения систем ОПР. ЮНИСЕФ принял решение одновременно внедрить свою систему ОПР и перейти на МСУГС в глобальном масштабе, чтобы избежать проблем с преобразованием данных, которые могли бы возникнуть, если бы переход на МСУГС осуществлялся с применением унаследованных систем, а также чтобы избежать расходов на модификацию бесперспективных специально разработанных систем в соответствии с новыми стандартами бухгалтерского учета²¹. С другой стороны, ЮНВТО решила сначала осуществить переход на МСУГС, а потом рассмотреть целесообразность внедрения системы ОПР, учитывая ограниченные ресурсы организации. Ожидалось, что Организация Объединенных Наций одновременно осуществит первый этап внедрения системы ОПР (базовая конфигурация "Умоджа") и перехода на МСУГС. Однако вследствие задержек в осуществлении программы "Умоджа" переход на МСУГС будет сначала осуществлен на основе унаследованных систем и временных решений²². Кроме того, некоторые организации настолько значительно адаптировали системы ОПР к своим конкретным потребностям, что для обеспечения совместимости с МСУГС им пришлось заново внедрить систему или отказаться от проведенных адаптаций. Например, ВПП, которая в 2001 году внедрила в высокой степени адаптированную систему ОПР

²⁰ Проект внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов. Доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (A/67/565), пункт 77.

²¹ Совместимая с МСУГС система ОПР ЮНИСЕФ на базе САП уже внедрена в более чем 134 странах и 390 отделениях.

²² Временное решение – это способ обойти проблему, выявленную в системе.

(ВИНГС I), была вынуждена в 2007–2008 годах внедрить новую систему (ВИНГС II) для обеспечения совместимости с МСУГС и более значительной экономии средств.

39. Среди обследованных организаций 78% организаций выбрали программное обеспечение ОПР в результате конкурсных торгов²³. При выборе программного обеспечения крайне важно обеспечить его максимально возможное соответствие рабочим процессам и требованиям организации. До начала процесса закупки программного обеспечения необходимо подробно определить все требования пользователей и функциональные параметры и включить их в запрос о представлении предложений. Программное обеспечение ОПР следует выбирать после тщательного анализа соответствий и несоответствий между процессами ОПР и рабочими процессами организации, а также после оценки затрат на всем протяжении жизненного цикла системы ОПР на ее адаптацию и необходимую интеграцию сторонних и/или унаследованных систем.

в) Подход к внедрению и перестройка рабочих процессов

40. Системы ОПР были разработаны на основе передового опыта и, следовательно, теоретически должны быть внедрены "как есть". Стандартные системы ОПР предусматривают возможности конфигурирования, позволяющие организациям добавить некоторые из своих рабочих правил, которые могут быть сохранены после модернизации системы. Тем не менее даже после конфигурирования системы всегда остаются некоторые несоответствия между процессами в системах ОПР и рабочими процессами организаций. У организаций есть три варианта действий:

а) вариант 1: внедрить систему ОПР без ее адаптации ("унифицированный подход") и соответствующим образом перестроить свои рабочие процессы;

б) вариант 2: адаптировать систему ОПР в соответствии с рабочими процессами организации;

с) вариант 3: применить комбинированный подход и осуществить минимальную адаптацию системы.

41. В некоторых случаях организации используют комбинированный подход и адаптируют систему в минимальной степени (см. таблицу 1). Организации, использующие комбинированный подход, могут, например, применить стандартные процессы к неосновным видам деятельности и разработать особые процессы для своей основной деятельности. Каждый вариант имеет свои достоинства и недостатки, которые организациям следует тщательно проанализировать при определении своего подхода к внедрению ОПР.

²³ Источник: обследование "Умоджа".

Таблица 1

Сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с каждым вариантом

Варианты	1. Внедрение системы ОНР без какой-либо адаптации	2. Полная адаптация системы ОНР к рабочим процессам организации	3. Комбинированный подход с минимальными адаптациями системы
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение, техническое обслуживание и модернизация системы ОНР осуществляются проще, дешевле и быстрее; применение стандартного передового опыта к деятельности организации. 	<ul style="list-style-type: none"> Проще обеспечить принятие системы пользователями. 	<ul style="list-style-type: none"> Ограничение расходов на адаптацию и упрощение дальнейшей модернизации по сравнению с системой, полностью адаптированной к конкретным потребностям; система может быть адаптирована для соответствия критически важным потребностям организации; адаптация с помощью дополнительных модулей может быть не нарушена при модернизации, однако это требует повторного тестирования.
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> Требует большего объема подготовки и обучения пользователей использованию системы; система не адаптирована к конкретным потребностям организации. 	<ul style="list-style-type: none"> Требует очень значительных расходов на внедрение, техническое обслуживание и модернизацию системы, а также более значительных расходов на ее тестирование; требует значительных расходов на поддержку и порождает значительную потребность в собственных специалистах, обладающих особыми знаниями в отношении адаптированной системы. 	<ul style="list-style-type: none"> Требует более значительных расходов на внедрение, техническое обслуживание и модернизацию системы, чем вариант внедрения без какой-либо адаптации.
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> Систему ОНР легко модернизировать, а организация может получать полные преимущества от технологических инноваций; в случае возникновения каких-либо проблем ответственность за работоспособность системы ОНР несет ее поставщик. 		<ul style="list-style-type: none"> Использование систем, поставляемых третьими сторонами, для особых рабочих процессов (например, управление воздушными судами) может расширить функциональность в отношении основной деятельности организации.

Варианты	1. Внедрение системы ОПР без какой-либо адаптации	2. Полная адаптация системы ОПР к рабочим процессам организации	3. Комбинированный подход с минимальными адаптациями системы
Риски/угрозы	<ul style="list-style-type: none"> • Более высокий риск сопротивления пользователей внедрению системы, если они не были хорошо подготовлены и не были вовлечены в перестройку рабочих процессов; • особенно в случае небольших организаций существует риск снижения производительности труда персонала, поскольку система ОПР может сделать некоторые рабочие процессы более длительными и сложными, чем исходные рабочие процессы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация увеличивает риски нарушения графика внедрения и превышения бюджета; • если основной код системы ОПР модифицирован в соответствии с конкретными потребностями, это может препятствовать модернизации системы и использованию технологических инноваций по мере развития системы (см. примеры Всемирного банка и МВФ во вставке 2); • последствия адаптации системы непредсказуемы. В результате адаптации могут возникнуть системные ошибки, за которые поставщик системы не отвечает; • персонал, обладающий особыми знаниями в отношении адаптированной системы, может быть дорогостоящим и его может быть трудно удержать; • чрезмерная адаптация системы ОПР может свести на нет ее преимущества. 	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно разработанные дополнительные модули могут привести к системным ошибкам; • использование систем, разработанных третьими сторонами, или унаследованных систем увеличивает риски возникновения ошибок в данных, поскольку данные из этих систем могут не передаваться в систему ОПР в режиме реального времени (например, такая передача может быть возможна только ночью). Кроме того, перенос данных вручную увеличивает риски ошибок в данных.

42. Большинство обследованных организаций Организации Объединенных Наций, внедривших системы ОПР, в результате применения двойной стратегии в итоге выбрали комбинированный подход. Сначала они выбрали систему ОПР, в высокой степени адаптированную к конкретным потребностям. Затем, когда пришло время проводить модернизацию, они внедряли новую систему или модернизировали старую систему с меньшими модификациями вследствие значительных расходов, связанных с техническим обслуживанием и модернизацией сильно адаптированной системы, и проблем с обучением пользователей.

43. Опыт МВФ и Всемирного банка, кратко обобщенный во вставке 2, является хорошей иллюстрацией рисков, связанных с существенной адаптацией программного обеспечения ОПР. Учитывая влияние адаптации на общую стоимость владения адаптированной системой и ее функциональность, старшим руководителям следует тщательно проанализировать экономическую целесообразность планируемого подхода к внедрению системы ОПР и предлагаемым адаптациям.

Вставка 2

Опыт МВФ и Всемирного банка в области модификации модулей системы ОПП с учетом конкретных потребностей

МВФ и Всемирный банк внедрили в высокой степени адаптированные версии модулей системы "ПиплСофт" по управлению людскими ресурсами, поскольку в то время программное обеспечение не обеспечивало необходимые функции, а руководители не были готовы внести изменения в рабочие процессы. Системы были настолько адаптированы к конкретным потребностям организаций, что впоследствии отказ от адаптаций и модернизация модулей оказались слишком дорогостоящими.

Полное повторное внедрение модулей оказалось единственной возможностью модернизировать их, добавив новые функции. Поэтому Всемирный банк начал повторное внедрение модуля управления людскими ресурсами, стремясь внести в него самые минимальные адаптации, учитывая стратегию, мандаты и юридические требования к организации. Используя накопленный опыт, Всемирный банк разработал основательный рабочий план внедрения. Ожидается, что новый модуль будет запущен в эксплуатацию в 2013 году при 59% адаптации вместо 80%.

В настоящее время МВФ оценивает риски, связанные с отказом от модернизации системы ОПП, как низкие, поскольку он самостоятельно способен поддерживать работоспособность основного кода системы, пока компания "Оракл" продолжает поддержку системы "Пипл тулз". Таким образом, МВФ пока не проводит повторное внедрение модуля управления людскими ресурсами, хотя он планирует решить эту проблему. В качестве альтернативы, чтобы внедрить новые функции, МВФ использует модули "программного обеспечения как услуги" (ПОУ), т.е. самостоятельно используемые модули на основе "облачных" технологий, которые интегрированы с модулем управления людскими ресурсами "ПиплСофт".

44. Инспекторы выяснили, что вследствие нежелания руководителей менять рабочие процессы осуществляется ненужная адаптация систем ОПП. Это происходит прежде всего вследствие непонимания руководителями преимуществ систем ОПП, сопротивления изменениям, отсутствия надлежащей структуры управления и четкого распределения полномочий и ответственности, а также ввиду сложности и трудоемкости изменения некоторых рабочих процессов.

45. По мнению Инспекторов, исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует подготовить всеобъемлющий план осуществления проекта еще на стадии его разработки, включив в него все аспекты проекта, с тем чтобы эффективно перестроить рабочие процессы и свести к минимуму необходимость адаптации.

с) Управление проектами

46. Что касается управления, то 91% обследованных организаций учредили специальные руководящие комитеты по внедрению ОПП, а 83% назначили отдельных директоров/руководителей, ответственных за проект. Внедрение ОПП производилось в качестве отдельной общеорганизационной инициативы в 57% организаций и было объединено с другими общеорганизационными инициативами в 43%.

циативами в 22% случаев²⁴. Независимо от того, объединен ли проект внедрения системы ОПР с другими общеорганизационными инициативами или рассматривается как самостоятельная инициатива, у него должна быть четкая система управления, предусматривающая необходимые полномочия на принятие решений и четко определенный порядок подотчетности.

47. Поскольку внедрение систем ОПР предполагает изменение организационной культуры, оно требует принятия высшим руководством решений, затрагивающих все подразделения организации. Таким образом, проектами внедрения систем ОПР следует управлять на высшем уровне организации, и они требуют полного участия, приверженности и лидерства со стороны старших руководителей всех соответствующих подразделений на протяжении всего процесса осуществления проекта.

48. Генеральный секретарь МСЭ взял на себя ведущую роль в принятии всех решений, связанных с последней модернизацией системы ОПР в МСЭ, а заместители исполнительных директоров ЮНИСЕФ и ВПП председательствовали в руководящих комитетах по проектам внедрения систем ОПР, чтобы обеспечить своевременное осуществление этих проектов в пределах запланированных бюджетов.

Вставка 3

Факторы успеха в управлении проектами внедрения систем ОПР

Создание четкой структуры управления, в которую должны быть включены:

- ✓ *высший руководитель, обладающий всеми полномочиями и полностью отвечающий за проект (такой, как исполнительный директор, заместитель исполнительного директора по основной деятельности или должностное лицо аналогичного уровня) для обеспечения своевременного и эффективного принятия общеорганизационных решений на протяжении всего процесса внедрения;*
- ✓ *руководящий комитет высокого уровня или аналогичная ему структура под председательством одного из высших руководителей организации, в состав которого входят старшие руководители и пользователи, представляющие все рабочие подразделения;*
- ✓ *внутренние ревизоры, включенные в состав руководящего комитета в качестве наблюдателей, предоставляющие необходимые консультации по вопросам внутреннего контроля, управления рисками и другим вопросам управления проектом;*
- ✓ *четко определенная процедура принятия решений с четко определенными функциями и ответственностью;*
- ✓ *четко определенные полномочия и процедуры коммуникации;*
- ✓ *квалифицированный и мотивированный персонал.*

²⁴ Источник: Обследование "Умоджа".

d) Управление рисками

49. Постоянная оценка рисков, связанных с проектом и предлагаемыми изменениями, должна быть неотъемлемой частью руководства и управления проектом. Риски следует оценивать на уровне руководства проектом, и о них следует сообщать руководящему комитету высокого уровня или аналогичному органу на протяжении всего жизненного цикла системы ОПР. Расходы на деятельность по снижению рисков также следует четко определить, а информацию о них следует довести до сведения руководящего комитета высокого уровня, чтобы он, в случае необходимости, имел возможность принять своевременные и эффективные решения по вопросам снижения рисков. Руководящие органы следует регулярно информировать о высоких рисках и решениях, принятых в этой связи, и они должны определять некоторые из наиболее важных вопросов и возможностей для снижения рисков.

50. Из обследованных организаций 95%²⁵ сообщили, что они применяли методы управления рисками в рамках своих проектов внедрения систем ОПР. Наиболее значимые риски, по мнению этих организаций, включают в себя следующие: вопросы управления изменениями; недостатки в разработке проекта и управлении им; задержки; отсутствие надлежащего руководства и подотчетности; и недостаточные людские ресурсы (см. диаграмма 2). **Тем не менее, несмотря на эти очевидные риски, многие организации не осуществляют постоянную и эффективную оценку рисков и управление рисками на этапе технического обслуживания системы ОПР.**

Диаграмма 2

Основные факторы риска при внедрении ОПР, определенные организациями²⁶



²⁵ Там же.

²⁶ Там же.

Вставка 4

Факторы успеха в управлении рисками

- ✓ *С самого начала работы над проектом необходимы формальные процедуры управления рисками.*
- ✓ *Риски, связанные с внедрением системы ОПР, необходимо постоянно оценивать и отслеживать, и о них, а также о расходах на деятельность по снижению рисков, необходимо информировать руководящий комитет высокого уровня.*
- ✓ *Оценка рисков на протяжении всего жизненного цикла проекта должна охватывать риски, связанные с проблемами в деле управления изменениями, недостатками в планировании проекта и управлении им, недостаточным руководством и подотчетностью, недостаточным выделением людских ресурсов, недостаточным обучением, техническими проблемами, а также взаимозависимостью с другими крупными проектами и управленческими инициативами.*
- ✓ *О высоких рисках и действиях по их снижению также необходимо своевременно докладывать руководящим органам.*

е) Управление изменениями

51. Внедрение систем ОПР требует тщательно разработанной стратегии управления изменениями, управления ожиданиями и коммуникации. Отсутствие поддержки ОПР со стороны пользователей является одной из основных причин неудачного внедрения. Риски, связанные с сопротивлением пользователей, различны и зависят от организационной культуры и лидерства. Кроме того, они зависят также от стратегии внедрения и выбранного подхода, причем риски повышаются, когда системы ОПР внедряются без адаптации и когда внедрение осуществляется на основе подхода "большого взрыва". При определении стратегий управления изменениями и коммуникации в рамках проекта внедрения системы ОПР эти риски следует тщательно проанализировать.

52. Для поддержки организационных изменений необходимо привлекать пользователей к активному участию во внедрении систем ОПР. Большинство обследованных организаций в различной степени испытывали сопротивление пользователей после внедрения систем ОПР, частично вследствие недостатков в коммуникации и обучении пользователей. Старшим руководителям следует эффективно информировать пользователей об ожидаемых преимуществах, связанных с ОПР, на всех этапах проекта, чтобы сообщать пользователям о том, что может и чего не может обеспечить новая система. Систему ОПР следует рассматривать не как панацею от всех давно назревших проблем, а как комплексную систему, требующую поддержки со стороны старшего руководства и персонала, который будет ежедневно ее использовать. Ввиду важности вопросов управления изменениями некоторые организации, например ЮНИДО, передали полномочия по текущему управлению проектом, включая всю деятельность по управлению изменениями и коммуникации, необходимую для успешного вне-

дрения системы ОПП, Управлению по вопросам преобразований и организационного обновления²⁷.

Вставка 5

Факторы успеха в управлении изменениями и коммуникации

Четкое определение стратегии и плана управления изменениями, включая стратегию коммуникации, с учетом других значительных инициатив по перестройке деятельности организации, предусматривающих следующее:

- ✓ *явную поддержку со стороны исполнительного главы организации;*
- ✓ *определение полномочий и участия старших руководителей с самого начала работы над проектом;*
- ✓ *привлечение пользователей к участию в перестройке рабочих процессов с самого начала работы над проектом;*
- ✓ *регулярное информирование старшими руководителями по вопросам хода осуществления проекта внедрения системы ОПП, получаемых преимуществ, проблем и рисков, а также того, что может и не может обеспечить система ОПП, для управления ожиданиями пользователей;*
- ✓ *постоянная открытая коммуникация сверху вниз и снизу вверх для обеспечения своевременного выявления проблем, принятия соответствующих мер и их разрешения.*

f) Персонал проекта

53. Планирование внедрения ОПП подразумевает адекватное и своевременное выделение персонала в состав проектной группы. Наем персонала в системе Организации Объединенных Наций занимает длительное время, и риски в отношении персонала и непредвиденных расходов необходимо включить в план осуществления проекта. Вследствие недостаточно тщательного планирования при осуществлении проекта "Умоджа" возникали проблемы, связанные с задержками в найме персонала²⁸. В ходе обзора Инспекторы отметили, что подбор, привлечение и удержание квалифицированного персонала для осуществления проектов внедрения систем ОПП являются для организаций серьезной проблемой. В настоящее время фактически не существует официального реестра экспертов по ОПП. Кроме того, организациям трудно нанимать экспертов по ОПП в качестве консультантов, поскольку предлагаемое им ежедневное вознаграждение намного ниже того, которое они обычно получают в частном секторе.

54. Чем более существенно организации адаптируют систему ОПП к своим конкретным потребностям, тем более они зависят от внутреннего персонала, обладающего специальными знаниями об адаптациях системы. Это может вызывать проблемы, особенно поскольку эксперты по ОПП могут захотеть перейти на работу в другие организации, внедряющие системы ОПП и предоставляющие им лучшие условия. Например, ВПП потеряла некоторых из своих наиболее

²⁷ Более подробную информацию см. в документе ЮНИДО: Неиспользованные остатки ассигнований: программа преобразований и обновления Организации. Доклад Генерального директора ЮНИДО (IDB.38/9/Add.2), стр. 4.

²⁸ См. первый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций (A/67/164), пункт 47.

квалифицированных специалистов по системам САП, поскольку они перешли на работу в проект "Умоджа".

Вставка 6

Факторы успеха в кадровом обеспечении проектов внедрения систем ОПР

Определение необходимого плана найма персонала проекта с самого начала его осуществления, включая:

- ✓ *кадровое планирование на протяжении всего жизненного цикла проекта;*
- ✓ *выявление критически важных наборов навыков;*
- ✓ *своевременный подбор, привлечение и наем персонала и специалистов, обладающих необходимой квалификацией;*
- ✓ *систему поощрений, компенсации и надбавок, обеспечивающую привлечение и удержание квалифицированного персонала;*
- ✓ *предотвращение высокой текучки кадров и планирование в этой связи непредвиденных расходов;*
- ✓ *соответствующее обучение проектной группы; и*
- ✓ *формализацию процессов передачи знаний.*

g) Подготовка и поддержка пользователей

55. Инспекторы выяснили, что организации не обеспечивали достаточного обучения до и после внедрения ОПР. Обучение обычно проводилось во время внедрения системы. Тем не менее, согласно сообщениям пользователей, это обучение было зачастую недостаточным и слишком поспешным. Успешное внедрение и использование системы ОПР требуют: обучения старших руководителей, особенно входящих в состав руководящего комитета высокого уровня, чтобы обеспечить полное осознание ими преимуществ системы ОПР, подробной технической подготовки основных пользователей ("суперпользователей") и постоянного обучения конечных пользователей. До начала внедрения системы ОПР МСЭ привлек консультантов для обучения членов проектной группы и старших руководителей, входящих в состав руководящего комитета высокого уровня, для обеспечения полного осознания ими преимуществ системы ОПР и понимания того, как она работает. В ЮНИДО до начала осуществления проекта также была проведена специальная подготовка старших руководителей по вопросам управления изменениями и перестройки рабочих процессов. Однако, как было установлено, во многих организациях такое обучение не проводилось, что привело к определенному сопротивлению изменениям, в том числе со стороны руководителей.

56. Система ОПР влияет на то, как осуществляются рабочие процессы. Поскольку системы ОПР основываются на электронном утверждении решений, они требуют от руководителей гораздо более активного использования электронной системы, чем раньше. Тем не менее в ходе обсуждений в фокус-группах пользователи говорили о том, что многие руководители и специалисты не хотели использовать систему. Они не записывались на курсы обучения по вопросам ОПР, которые имели к ним прямое отношение, и вместо себя посылали на эти курсы сотрудников категории общего обслуживания. Сопротивление изменениям со стороны руководителей приводит к возникновению в системе проблем с подотчетностью и контролем.

57. Инспекторы выяснили, что во многих организациях не проводилось достаточное обучение ключевых пользователей и конечных пользователей после пуска системы в эксплуатацию. Организации использовали подход на основе "обучения обучающихся" и обеспечивали ресурсы для электронного обучения использованию системы, которые часто были разработаны "суперпользователями", участвовавшими в осуществлении проекта. ВОЗ разработала стратегию постоянного обучения и определила ряд тем, которые должны быть изучены в ходе обучения с преподавателем (см. вставку 7 ниже), а некоторые организации, такие как МСЭ и Всемирный банк, использовали систему сертификации, требующую от пользователей получения сертификата до допуска к использованию системы.

<p>Вставка 7 Основные компоненты обучения, определенные ВОЗ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Введение в систему ОПР (охват и преимущества)</i> ✓ <i>Система навигации и модуль поддержки (УПК)</i> ✓ <i>Управление документами и правила их вывода из оборота</i> ✓ <i>МСУГС</i> ✓ <i>Основные активы</i> ✓ <i>Управление изменениями</i> ✓ <i>Управление поощрениями</i> ✓ <i>Управление рабочим планом и планом в области людских ресурсов</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Мониторинг рабочего плана и отчетность</i> ✓ <i>Управление планом действий в области людских ресурсов</i> ✓ <i>Управление рабочим временем и отпусками</i> ✓ <i>Функции самообслуживания</i> ✓ <i>Управление поставщиками</i> ✓ <i>Управление закупками</i> ✓ <i>Организация поездок</i> ✓ <i>Управление мероприятиями и совещаниями</i> ✓ <i>Финансовая отчетность</i> ✓ <i>Методы обучения взрослых</i>

58. Тем не менее во многих случаях после запуска системы в организациях не было запланировано никакого обучения пользователей. "Суперпользователям" приходилось обучать и поддерживать своих коллег, а пользователей призывали воспользоваться электронными учебными ресурсами, хотя они не всегда обновлялись. Когда ключевые пользователи увольнялись, некоторые подразделения оставались вообще без "суперпользователей". Если организационные подразделения или отделения на местах нуждались в дополнительном обучении пользователей, они должны были мобилизовать необходимые ресурсы для организации аудиторного обучения.

59. Инспекторы выяснили, что такой подход порождает проблемы, когда новые сотрудники приходят в организацию, особенно в небольшие отделения на местах, где у персонала может не быть достаточного времени на обучение своих коллег. Кроме того, тот факт, что некоторые пользователи получили доступ к системе без ознакомления со всеми ее функциями, повышает риск появления в системе ошибок, которые могут негативно повлиять на многие рабочие процессы. Недостаточное понимание функций системы влияет также на производительность труда пользователей. Во многих случаях отсутствие обучения привело к недовольству пользователей.

60. Для решения этой проблемы в рамках программы "Умоджа" была разработана стратегия обучения, обеспечивающая всестороннюю подготовку пользователей во время развертывания системы и после ее внедрения. План состоит в подготовке в центрах обучения и миссиях обучающих специалистов по рабочим процессам на местах, которые станут преподавателями по программе "Умоджа". Эти обучающие специалисты по рабочим процессам на местах после прохождения подготовки вернутся в свои миссии и продолжат осуществление постоянной программы обучения после запуска системы "Умоджа".

61. Что касается поддержки, то проблемы, которые не могут быть решены "суперпользователями", обычно передаются на другой уровень системы поддержки. Некоторые организации, такие как ФАО, УВКБ и ВОЗ, передали услуги по поддержке в ведение глобальных центров обслуживания. Тем не менее многие опрошенные пользователи подчеркнули, что этим глобальным центрам услуг требуется много времени, чтобы решить их проблемы, и что в отдельных случаях они так и не получают никакого ответа, кроме автоматического уведомления о получении запроса.

62. Некоторые организации, такие как ПРООН, распространяют информацию о решении общих проблем и изменениях, внесенных в систему ОПР, через свой обширный банк знаний и сети распространения специального опыта. Тем не менее в некоторых организациях опрошенные пользователи не знали о таких решениях и изменениях. Кроме того, пользователи в отделениях на местах также сообщали о недостаточном информировании пользователей об изменениях, внесенных в систему в штаб-квартире.

Вставка 8

Факторы успеха в обучении по вопросам ОПР

С самого начала определить план обучения, основанный на анализе потребностей, чтобы обеспечить следующее:

- ✓ *старшие руководители, включая членов руководящего комитета высокого уровня, проходят необходимое обучение до начала внедрения системы;*
- ✓ *существующие и будущие сотрудники и руководители проходят необходимое обучение по вопросам преимуществ, предоставляемых системой ОПР, и методов ее использования до получения права ввода данных в систему;*
- ✓ *материалы для электронного обучения постоянно обновляются;*
- ✓ *пользователи в отделениях на местах проходят обучение на соответствующем языке;*
- ✓ *обеспечивается вся необходимая и своевременная поддержка пользователей;*
- ✓ *информация об изменениях, внесенных в систему, своевременно доводится до пользователей;*
- ✓ *на протяжении всего срока осуществления проекта работают справочные службы, открытые форумы и блоги, в которых пользователи могут обмениваться информацией о своих проблемах и находить решения.*

63. Ожидается, что повышению эффективного внедрения систем ОПР будет способствовать выполнение следующей рекомендации:

Рекомендация 1

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить необходимую подготовку штатных сотрудников в соответствии с их конкретными потребностями на всем протяжении жизненного цикла системы ОПР, а также постоянное выделение ресурсов, необходимых для такой подготовки.

h) Хостинг и инфраструктура систем ОПР

64. Среди обследованных организаций в 50% случаев хостинг систем ОПР обеспечивается Международным вычислительным центром (МВЦ), 33% – внутри организации и 17% – внешними организациями на коммерческой основе²⁹. Согласно стратегической оценке МВЦ, проведенной фирмой "Маккинзи и компани"³⁰, партнеры МВЦ считают, что стоимость предоставляемых им услуг хостинга сравнима или немного выше, чем стоимость аналогичных услуг, предлагаемых третьими сторонами, или расходы на хостинг силами самой организации. Должностные лица МВЦ заявляли, что, если бы их услугами пользовались больше организаций, расходы на хостинг на одну организацию были бы ниже.

65. Хостинг системы ОПР обычно представляет собой очень сложную задачу, и при принятии решения о месте хостинга следует учитывать множество факторов. Не все эти факторы в равной степени значимы для всех организаций, поэтому универсального решения в отношении хостинга не существует. Тем не менее при принятии решения о месте хостинга системы ОПР необходимо проанализировать ключевые факторы, такие как характер и безопасность данных, расходы и операционные аспекты.

66. Системы ОПР прежде всего предназначены для объединения всех данных в организации. Необходимо тщательно проанализировать вопрос о том, не препятствует ли характер данных хостингу системы за пределами Организации Объединенных Наций. Расходы на хостинг, которые необходимо оценить, включают в себя расходы на приобретение лицензии³¹, закупку и размещение ИТ-инфраструктуры и расходы на администрирование программного приложения. При рассмотрении возможности внешнего хостинга необходимо также ответить на вопрос о том, что именно включено в состав услуги и какие задачи оплачиваются отдельно. Другие вопросы, которые нужно рассмотреть, включают в себя вопросы обеспечения непрерывной работоспособности, производительности и гибкости услуг хостинга, которые в значительной степени зависят от операционных аспектов. Желательно обеспечить постоянные контакты между пользователями и администраторами системы и круглосуточные услуги хостинга.

67. В принципе система ОПР может быть внедрена "внутри помещения", т.е. с помощью программного обеспечения, установленного на серверах собст-

²⁹ Источник: анкета ОИГ.

³⁰ McKinsey and Company, "Strategic assessment of ICC: Final report", 9 May 2011, p. 17.

³¹ Организации могут либо самостоятельно приобрести программное обеспечение, либо получить его напрямую от поставщиков услуг хостинга; некоторые из них могут предоставлять значительные скидки.

венного центра данных, как и поступали до настоящего времени организации системы Организации Объединенных Наций, или с помощью ПОУ, также именуемого "программным обеспечением по требованию", т.е. с использованием "облачного" программного обеспечения. Использование "облачного" программного обеспечения может представлять проблему для некоторых организаций системы Организации Объединенных Наций в силу соображений безопасности и конфиденциальности данных. Таблица с данными о средних постоянных расходах обследованных организаций на хостинг систем ОПР приведена в приложении IV. Снижение этих расходов требует экономии на масштабе. **Таким образом, организациям системы Организации Объединенных Наций следует рассмотреть возможность использования общих решений в области хостинга для экономии на масштабе.**

68. Для обеспечения стабильной работы систем ОПР необходимо иметь хороший канал подключения к Интернету, хотя ожидается, что с развитием технологий будущие версии систем ОПР позволят пользователям работать без подключения к Интернету. Организациям, планирующим внедрение систем ОПР в своих отделениях на местах, сначала следует обеспечить наличие необходимого подключения к Интернету в соответствующих отделениях. Для обеспечения возможности внедрения системы ОПР некоторым организациям может потребоваться оптимизация сетей или подключение к спутниковым каналам связи в некоторых страновых отделениях.

69. Например, в начале внедрения системы ОПР ВПП установила в каждом страновом отделении подключение через спутник, чтобы пользователи все же могли подключаться к системе при отсутствии соединения с местным поставщиком интернет-услуг. Пропускная способность канала связи зависела от размера соответствующего отделения и от числа пользователей, которые могли одновременно подключаться к системе. Поэтому ВПП определила три уровня пропускной способности в соответствии с числом пользователей. ЮНИСЕФ использовал в высшей степени научный подход, проведя моделирование будущей нагрузки на канал связи (сочетание всех программных приложений), исследовав все свои отделения в мире на предмет качества "последней мили", заменив поставщиков услуг связи низкого качества на спутниковые каналы, избирательно расширив пропускную способность и обеспечив сочетание всех этих действий с оптимизацией каналов связи с помощью аппаратного и программного обеспечения. По мнению Инспекторов, **организациям следует обеспечить наличие стабильного подключения к Интернету и соответствующей инфраструктуры во всех отделениях, где планируется внедрить систему ОПР. Риски, связанные с плохим подключением к Интернету на местах, необходимо тщательно проанализировать, ими следует управлять и их следует снижать.**

i) Преобразование данных и системная интеграция

70. Внедрение ОПР предполагает проведение очистки, переноса и архивирования данных. Оно может также потребовать обогащения данных, особенно при внедрении системы без каких-либо адаптаций, поскольку новая система может потребовать более подробных данных по сравнению с данными, использовавшимися в унаследованных системах. Кроме того, во многих обследованных организациях внедрение ОПР подразумевало также интеграцию систем ОПР с унаследованными системами и/или системами, поставленными третьими сторонами, поскольку особые рабочие процессы не могли обрабатываться в системе ОПР. Например, внедрение системы "Умоджа" в базовой конфигурации требует ее интеграции со многими унаследованными системами во всех местах

службы, для чего еще только предстоит разработать планы и выделить финансовые средства.

Вставка 9

Факторы успеха при преобразовании данных и системной интеграции

- ✓ *Необходимо оценить ресурсы и время, необходимые для очистки, переноса и архивирования данных, а также соответствующее воздействие на производительность труда рабочих подразделений;*
- ✓ *затраты на преобразование данных и системную интеграцию должны быть тщательно запланированы и отражены в бюджете; и*
- ✓ *для обеспечения точного и согласованного ввода данных в базу данных системы ОПР необходимо определить стандарты и процедуры проверки, а также обеспечить подготовку персонала.*

ж) Модернизация систем ОПР

71. Поставщики систем ОПР каждые четыре-пять лет выпускают новые версии программного обеспечения и вынуждают организации проводить модернизацию своих систем. Полная поддержка обеспечивается поставщиками приблизительно в течение пяти лет после даты выпуска соответствующей версии программного обеспечения. Продленный этап поддержки обеспечивает организациям дополнительные два или три года для планирования и осуществления модернизации системы ОПР. Отказ от модернизации после продленного периода поддержки является рискованным шагом, поскольку поставщики больше не отвечают за исправление специфических системных ошибок или за несовместимость с предыдущими или новыми версиями программного обеспечения, предоставляемого третьими сторонами. Поэтому организации вынуждены проводить модернизацию своего программного обеспечения не реже одного раза в семь лет. Например, УВКБ планирует модернизировать свой модуль управления людскими ресурсами, поскольку в 2013 году заканчивается продленный период поддержки соответствующей лицензии.

Вставка 10

Преимущества и возможности, связанные с модернизацией систем ОПР

- ✓ *Организации продолжают получать полный пакет услуг по поддержке, который они оплачивают в рамках ежегодных расходов на техническое обслуживание программного обеспечения;*
- ✓ *снижаются риски, связанные с использованием неподдерживаемой платформы;*
- ✓ *организации получают доступ к новым функциям программного обеспечения, а имевшие место ранее системные ошибки исправляются;*
- ✓ *организации могут отказаться от некоторых адаптаций, поскольку в системе появляются новые функции, добавленные в соответствии с отзывами пользователей во всем мире;*
- ✓ *организации получают возможность укрепить свои рабочие процессы и соответствовать изменяющимся требованиям; и*
- ✓ *поддерживается использование новых технологических решений и новых версий программного обеспечения.*

Вставка 11 Этапы поддержки лицензии/технического обслуживания, используемые компаниями "Оракл" ³² и САП ³³		
Тип	Основные особенности	Приблизительные сроки
"Оракл"		
Основная поддержка	Обеспечивается полная поддержка, в том числе новые версии, программные вставки, техническая поддержка, доступ к базе знаний, исправление ошибок, предупреждения по вопросам безопасности, сертификация большинства существующих и новых продуктов и версий, разработанных компанией "Оракл" и третьими сторонами.	Пять лет после выпуска версии
Продленная поддержка	Большая часть услуг, перечисленных выше, однако исключая сертификацию большинства существующих и новых продуктов и версий, разработанных третьими сторонами.	Три года после окончания периода основной поддержки
Постоянная поддержка	Не предусматривает программные вставки или исправление ошибок и какую-либо сертификацию существующих и новых продуктов и версий, разработанных компанией "Оракл" и третьими сторонами.	Срок не ограничен
САП		
Базовое техническое обслуживание	Обеспечивается полная поддержка, в том числе новые версии, программные вставки, техническая поддержка, доступ к базе знаний, исправление ошибок, предупреждения по вопросам безопасности, сертификация большинства существующих и новых продуктов и версий, разработанных третьими сторонами.	Пять лет после выпуска версии
Продленное техническое обслуживание	Объем поддержки в рамках продленного технического обслуживания обычно аналогичен базовому техническому обслуживанию с определенными ограничениями. Этот этап поддержки является факультативным и осуществляется по отдельному договору.	Два или три года после окончания периода основной поддержки
Особое техническое обслуживание конкретного клиента	Особое техническое обслуживание конкретного клиента не включает в себя пакеты поддержки, изменения нормативно-правовой базы или решение особых проблем клиента. Оно предусматривает только ограниченную модернизацию технологий. Оно не предусматривает соглашений об уровне обслуживания и не гарантирует решения проблем с программным обеспечением третьих сторон, которое более не поддерживается поставщиком.	Срок не ограничен

72. В особых случаях организации могут принять решение об отказе от проведения полной модернизации ввиду того, что в организации уже реализуются другие масштабные инициативы по перестройке работы. В таких случаях организации могут осуществить только техническую модернизацию, позволяющую продолжить получение от поставщика системы полного набора услуг по технической поддержке, и перенести систему на новейшую технологическую плат-

³² См. принципы компании "Оракл" в области технической поддержки программного обеспечения (15 августа 2012 года) по адресу: <http://www.oracle.com/us/support/library/057419.pdf>.

³³ См. документ "Лицензирование продукции САП – руководство для покупателей" по адресу: <http://www.sap.com/asset/index.epx?id=68939f62-732f-4d6b-b1d0-fe30ebe89387>.

форму при сохранении тех же рабочих процессов. Однако такой подход может привести к перерасходу средств, поскольку техническая модернизация системы, адаптированной к конкретным потребностям, требует повторного внедрения таких адаптаций. Этим организациям, тем не менее, придется осуществить полную модернизацию системы после проведения технической модернизации, чтобы использовать новые и расширенные функции системы ОПР и воспользоваться всеми ее возможностями.

73. Поскольку ВОЗ находится в процессе масштабной трансформации, которая, как ожидается, завершится в 2013 году, и поскольку срок действия продленной лицензионной поддержки заканчивается в том же году, она решила провести техническую модернизацию своей системы ОПР для снижения рисков, связанных с использованием неподдерживаемой платформы, а также с одновременным осуществлением нескольких масштабных трансформационных проектов. Руководство ВОЗ приняло решение о том, что осуществление отдельных проектов, связанных с трансформацией и упрощением системы, будет начато после завершения проекта технической модернизации в целях удовлетворения потребностей ВОЗ в реформировании, стандартизации и совершенствовании ее деятельности. **По мнению Инспекторов, ВОЗ следует использовать планируемую техническую модернизацию для оптимизации своих рабочих процессов, с тем чтобы воспользоваться преимуществами хорошо разработанной системы ОПР с улучшенными рабочими процессами и функциями, уменьшить число адаптаций системы и избежать перерасхода средств.**

к) Аудит

74. Из обследованных организаций 73% сообщили, что их проекты по внедрению систем ОПР прошли внешний аудит, а 68% – внутренний аудит³⁴. По мнению Инспекторов, внутренним и внешним надзорным органам отводится важная роль на всех этапах жизненного цикла системы ОПР, которая заключается в анализе и проверке рекомендаций в отношении внутреннего контроля, руководства проектом и управления рисками, а также путей и методов решения выявленных проблем.

75. Одна из постоянно возникающих проблем внутреннего контроля связана с важностью эффективного управления профилями пользователей, разделения обязанностей и контроля за платежами для снижения рисков, сопряженных с системой ОПР. Действительно, если управление профилями пользователей и разрешениями не является эффективным, пользователи могут получить возможность осуществлять целые процессы, такие как обработка заказов на закупку, и санкционировать платежи без какой-либо валидации со стороны руководителей, что порождает риск мошенничества.

76. Вопросы безопасности данных и восстановления систем после сбоев также вызвали обеспокоенность опрошенных внутренних ревизоров, поскольку системы ОПР обычно содержат все электронные данные организации.

³⁴ Источник: обследование "Умоджа".

III. Использование и воздействие

A. Использование систем ОНР

77. Инспекторы выяснили, что в большинстве организаций система ОНР была сначала внедрена для поддержки рабочих процессов, связанных с людскими ресурсами и финансами. Как можно увидеть в приложении II, в использовании возможностей систем ОНР организациями наблюдаются как сходства, так и различия. Модуль управления людскими ресурсами обычно подвергался адаптации для обеспечения соответствия положениям и правилам о персонале организаций Организации Объединенных Наций. Тем не менее во многих организациях сотрудники служб людских ресурсов жаловались на то, что система не точно отражает процессы управления людскими ресурсами и это заставляет пользователей системы тратить дополнительное время на ручную работу.

78. Системы ОНР использовались также для целей управления программами и проектами, в том числе организациями, в высокой степени зависящими от внебюджетных ресурсов, чтобы соответствовать требованиям доноров в отношении расширенной отчетности и прозрачности. Внедрение систем ОНР в этой сфере обычно было более сложным вследствие отсутствия четко определенных требований. Некоторые организации успешно внедрили модули управления программами и проектами, что обеспечило им систематическое управление проектами, ориентированное на конкретные результаты, и управление рисками. Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат) в настоящее время ведет переговоры с целью закупить "облачную" систему управления проектами – ПАС – в ходе внедрения расширенной версии системы "Умоджа", которая будет дополнена этой системой. Поскольку ООН-Хабитат полностью финансируется из средств внебюджетных взносов, она приняла решение рассмотреть возможность использования системы ПАС для удовлетворения требований доноров в отношении предоставления более подробной отчетности по финансам и проектам.

79. Вследствие недостаточной стандартизации организации испытывали также трудности с модулями управления закупками, управления поставками и логистики. Для обработки этих рабочих процессов они, как правило, адаптировали эти модули или использовали системы, разработанные третьими сторонами, или унаследованные системы. До настоящего времени все рабочие процессы ВПП, связанные с логистикой, обрабатываются в унаследованной системе, подключенной к системе ОНР. ВПП в настоящее время разрабатывает свой логистический модуль в рамках системы ОНР для обеспечения большей интеграции систем и экономии средств. Экспериментальное использование нового модуля уже имело место в Либерии и Сьерра-Леоне.

80. Инспекторы установили, что большинство организаций, внедривших системы ОНР, не использовали системный модуль подготовки отчетности, а те организации, которые внедрили этот модуль, испытывают потребность в упрощении процедур подготовки отчетов. Получить отчеты в системе ОНР можно двумя способами: они могут генерироваться системой в реальном времени с помощью модуля отчетности или создаваться с использованием "складов данных", в которых могут храниться данные из системы ОНР и из многих других систем сбора рабочей информации и подготовки отчетности. Тем не менее в большинстве организаций такие решения все еще не внедрены или находятся в процессе внедрения.

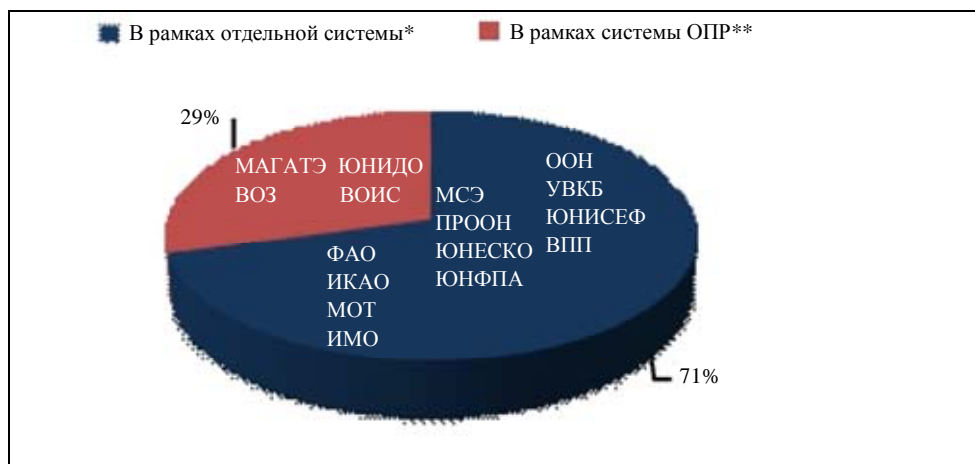
81. Проблема создания отчетности в организациях отчасти связана с тем, что руководящие органы, доноры и старшие руководители предъявляют различные требования к отчетности, вследствие чего организации вынуждены тратить больше времени и ресурсов на создание отчетов, соответствующих специфическим требованиям. **Организациям следует обеспечить, чтобы системы создания отчетности были гибкими и позволяли создавать отчеты, соответствующие общим информационным потребностям заинтересованных сторон, и не пытаться создавать особые отчеты, соответствующие специфическим требованиям.**

82. Требования к информации со стороны государств-членов, доноров и руководителей организаций можно также удовлетворить, предоставив им доступ к "приборным панелям" в Интернете³⁵, где они могут получать информацию в режиме реального времени. ЮНИДО разработала в рамках системы ОПР онлайн-инструменты для отображения информации/отчетности в тесном сотрудничестве со своими государствами-членами и донорами. Инструменты для создания отчетности, которые позволяют также создавать отчеты о результатах работы и управлении рисками, будут доступны для заинтересованных сторон ЮНИДО в начале 2013 года, как только будут внедрены все модули системы ОПР. ПРООН разместила в Интернете "приборную панель", способствующую принятию решений руководителями. Основным недостатком этого подхода является то, что данные, поступающие из унаследованных систем или систем, разработанных третьими сторонами, подключенных к системе ОПР, могут не обновляться в режиме реального времени. Таким образом, когда заинтересованные стороны организации получают доступ к "приборной панели" в Интернете, они должны осознавать возможные ограничения в отношении данных, представленных в системе. Их следует также информировать о методах создания в системе правильных запросов на получение информации.

83. Как явствует из диаграммы 3, большинство организаций, имеющих системы ОПР, обеспечивающие управление/составление бюджетов, ориентированных на конкретные результаты (УОКР/БКР), общеорганизационное управление рисками (ОУР) и/или управление служебной деятельностью, не осуществляли эти функции с помощью систем ОПР, хотя системы ОПР могут поддерживать такие процессы. Организации предпочитали использовать системы, более приспособленные к конкретным потребностям, а не перестраивать свои рабочие процессы. Как минимум в ходе первоначального внедрения систем ОПР организации, как правило, недостаточно полно использовали функции систем. По мнению Инспекторов, **для организаций было бы экономичнее полностью использовать все функции, обеспечиваемые системами ОПР.**

³⁵ "Приборная панель" – это тип пользовательского интерфейса, обеспечивающего графическое представление информации в удобном для восприятия виде и способствующего быстрому принятию обоснованных решений.

Диаграмма 3
Организации, внедрившие УОКР, ОУР и/или управление служебной деятельностью в рамках системы ОНР и отдельных систем³⁶



Примечание:

* Включает в себя организации, не внедрившие в рамках системы ОНР ни УОКР, ни ОУР, ни управление служебной деятельностью.

** Включает в себя организации, внедрившие в рамках системы ОНР хотя бы одну из трех инициатив.

В. Результативность

а) Ожидаемые преимущества от внедрения систем ОНР

84. На диаграмме 4 представлен обзор ожидаемых преимуществ от внедрения систем ОНР по результатам опроса участников совместного совещания КАБИО/СГ САП. Эти преимущества включают в себя интеграцию системы на уровне всей организации, а также стандартизацию и оптимизацию рабочих процессов.

Диаграмма 4
Ожидаемые организациями Организации Объединенных Наций преимущества от внедрения ОНР



³⁶ Источник: анкеты ОИГ.

б) Мониторинг достижений в области ОПР и отчетность

85. Инспекторы выяснили, что, хотя среди обследованных организаций системы Организации Объединенных Наций большинство определяют в своих проектах внедрения ОПР ожидаемые итоги и результаты, немногие из них попытались количественно оценить преимущества от внедрения систем ОПР. ФАО и ВПП³⁷ провели оценку преимуществ от внедрения своих систем ОПР, но у большинства организаций отсутствуют базовые данные и общеорганизационные количественные показатели для измерения таких преимуществ.

86. Что касается Секретариата Организации Объединенных Наций, то в различных докладах ККАБВ, представленных за несколько лет по проекту внедрения системы ОПР, "Консультативный комитет неоднократно подчеркивал важность наличия подробного плана проекта, включающего основные этапы проекта, запланированные результаты и расходы, учет базовой информации о ключевых параметрах на момент утверждения проекта и документирования изменений, вносимых в проект (см. A/64/7/Add.9, пункт 72). К числу ключевых параметров, которые необходимо документировать, относятся: цели и задачи проекта, его географическая и функциональная сфера охвата, ключевые этапы и запланированные результаты, ожидаемые выгоды, риски, предположения, ограничения, функции, выходящие за пределы сферы охвата, штаты, смета расходов и финансирование, а также структура руководства и управления проектом". В самом последнем докладе Комитета (ноябрь 2012 года) вновь упоминается об этих потребностях, а именно: "Комитет по-прежнему считает, что Генеральной Ассамблее должна быть представлена подробная информация о плане проекта наряду с базовой информацией, которая может быть использована для оценки прогресса в ходе осуществления проекта. Комитет вновь повторяет свою ранее высказанную просьбу и рекомендует включить такой план и базовую информацию в следующий доклад о ходе осуществления проекта"³⁸.

87. По результатам качественной оценки преимуществ большинство организаций сообщили, что ожидаемые преимущества от внедрения ОПР были реализованы, по крайней мере частично³⁹. Одним из рассмотренных преимуществ системы ОПР была экономия средств на персонале. В ИМО оценили материальные преимущества в виде экономии затрат на временный и постоянный персонал, а также на сверхурочную работу, сообщив, что "снижение расходов на постоянный персонал планируется приблизительно на 12 месяцев... Это снижение будет, таким образом, обеспечено в несколько следующих месяцев в ходе реализуемого процесса перераспределения административных ресурсов на поддержку основной деятельности"⁴⁰. Тем не менее Инспекторы выяснили, что большинство организаций не оценивали количественно экономию средств вследствие внедрения систем ОПР.

³⁷ ВПП пришла к выводу, что поддающиеся количественной оценке преимущества внедренной в ней системы ОПР включают в себя: "i) повышение эффективности при потенциальной экономии средств; и ii) повышение производительности, обеспечивающее более результативную работу силами того же персонала". Согласно оценкам, постоянная ежегодная экономия средств вследствие использования системы ОПР составила 11,55 млн. долл. США.

³⁸ Проект внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов. Доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (A/67/565), пункт 40.

³⁹ Источник: анкеты ОИГ.

⁴⁰ См. ИМО, Change Management Programme: Note by the Secretary-General (C 93/7/Add.1), paragraph 3.

88. Кроме того, Инспекторы выяснили, что, хотя большинство организаций собирали отзывы пользователей на этапах разработки и внедрения систем ОНР через представителей различных организационных подразделений, на этапе после внедрения системы не был обеспечен механизм получения отзывов. Большинство пользователей на местах не передавали в штаб-квартиру сведения о проблемах, с которыми они сталкивались. Организации могли выявлять проблемы пользователей через опросы об удовлетворенности системой, форумы и дискуссионные группы в Интернете, обобщение проблем, о которых сообщали в службы поддержки, посредством анализа объема времени, понадобившегося для разрешения таких проблем, извлеченных уроков и передового опыта. Тем не менее, согласно мнениям пользователей на местах, участвовавших в фокус-группах, организованных ОИГ, выявленные общие проблемы, о которых было сообщено в штаб-квартиру сотрудниками служб поддержки, не решались. **Организациям следует обеспечить мониторинг отзывов пользователей на протяжении всего жизненного цикла системы ОНР в целях своевременного и эффективного выявления негативного воздействия систем и рисков, а также решения связанных с этим проблем.**

89. Системы ОНР требуют больших инвестиций на протяжении всего своего жизненного цикла. Государства-члены осуществляют эти инвестиции, ожидая повышения эффективности и результативности деятельности организаций. Любая существенная неудача во внедрении проекта может иметь естественные негативные последствия для ожидаемых преимуществ/целей и общего осуществления функций. **Таким образом, проекты ОНР являются для организаций стратегическими инвестициями, требующими тщательного мониторинга и наличия механизмов отчетности в отношении общей стоимости владения системами ОНР, хода их внедрения и реализации ожидаемых преимуществ.**

90. **Мониторинг следует обеспечивать как на уровне старших руководителей, так и на уровне директивных/руководящих органов. Старшим руководителям следует часто обсуждать планы осуществления проекта, ход его осуществления и связанные с этим проблемы, чтобы они имели непосредственное представление об этих проблемах и своевременно принимали меры по предотвращению рисков. Будучи основными заинтересованными сторонами, директивные/руководящие органы не должны недооценивать свои надзорные функции. Тщательный надзор со стороны руководящих органов повысит значимость проекта, обеспечит повышение дисциплины и мотивации со стороны руководителей, а также будет способствовать своевременному принятию руководящими органами решений, направленных на успешное внедрение системы. Для содействия укреплению мониторинга и надзора следует обеспечить регулярную внутреннюю (старшим руководителям) и внешнюю (руководящему органу) отчетность.**

91. Ожидается, что эффективность проектов внедрения систем ОНР может быть повышена при выполнении следующих рекомендаций:

Рекомендация 2

Директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует на постоянной основе выполнять свои контрольные и надзорные функции в ходе осуществления соответствующих проектов ОНР, включая политику в отношении внедрения, технического обслуживания и модернизации, обеспечение экономичности и достижение общих целей таких проектов.

Рекомендация 3

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить механизмы регулярного мониторинга и отчетности по проектам ОПР на протяжении всего их жизненного цикла.

С. Воздействие и положительные последствия**а) Оптимизация и интеграция рабочих процессов**

92. Системы ОПР способствуют оптимизации, стандартизации и большей интеграции рабочих процессов. Они могут обеспечивать поддержку инициатив по реформированию организаций, таких как перевод на периферию и децентрализация, позволяя персоналу выполнять аналогичные задания во всех местах службы, где внедрена система ОПР. Например, УВКБ перевело свой проект ОПР, основные административные службы и глобальную службу поддержки в Глобальный центр обслуживания в месте, обеспечивающем более низкие затраты. Аналогичным образом, ФАО и ВОЗ организовали периферийные центры соответственно в Будапеште и Куала-Лумпуре. Тем не менее решение ВОЗ одновременно внедрить свою систему ОПР и создать Глобальный центр обслуживания имело негативные последствия для обеих инициатив, поскольку пользователи системы ОПР лишились расположенной поблизости службы поддержки пользователей, а только что нанятый персонал Глобального центра услуг еще не изучил административные процессы организации.

93. Организациям необходимо обеспечить в системе адекватное разделение обязанностей, чего зачастую сложно добиться в маленьких отделениях, расположенных в удаленных местах, вследствие небольшого числа их сотрудников. Учитывая трудности с внедрением сложных систем на местах, многие организации ограничивают рабочие процессы, которые могли бы осуществляться в отделениях на местах, и управляют сложными процессами из штаб-квартиры, региональных отделений или из своего глобального центра обслуживания. Глобальная стратегия ДПП в области полевой поддержки предусматривает консолидацию многих функций административной поддержки в региональных центрах, например в Энтеббе (Уганда). С другой стороны, централизация специфических для местного отделения процессов может оказаться более трудоемкой для персонала таких отделений, чем менее централизованный подход.

94. Ссылаясь на доклад ОИГ о переводе на периферию⁴¹, Инспекторы хотели бы вновь заявить о том, что организациям следует оценивать расходы и преимущества всех вариантов организации предоставления услуг с учетом их мандата и организационной стратегии. В ходе такого анализа следует принимать во внимание расходы, преимущества и риски, связанные с развертыванием сложных модулей ОПР в отделениях на местах, с учетом других уже осуществляемых значительных инициатив по перестройке работы.

⁴¹ См. ОИГ. Перевод на периферию в организациях системы Организации Объединенных Наций: Периферийные центры обслуживания (JIU/REP/2009/6), рекомендация 1.

б) Улучшение управления информацией и отчетности

95. Системы ОПР позволяют консолидировать данные в единой базе данных, вследствие чего пользователям становится проще своевременно агрегировать и получать данные. Эти системы обеспечивают инструменты управления, которые могут способствовать более эффективной отчетности, прогнозированию и принятию решений. Например, переход на МСУГС на базе системы ОПР облегчает создание финансовых отчетов.

96. Тем не менее в ходе обсуждений в фокус-группах Инспекторы выяснили, что несколько организаций все еще испытывают проблемы с отчетностью и пользователи вынуждены загружать исходные данные и создавать отчеты вручную. Одной из основных проблем, с которой сталкивались пользователи, была неточность и неполнота данных в системе, что приводило к неточностям в результатах запросов и отчетах. Пользователи из одной организации сообщили, что, поскольку результаты системных запросов о взносах доноров были неточными, для отслеживания взносов они параллельно использовали программное приложение "Эксел" и систему ОПР.

97. Проблемы с точностью данных могут возникнуть по нескольким причинам, например: данные, содержащиеся в системе, не являются полными и не описывают всю ситуацию; данные были введены в систему с ошибками, в основном вследствие недостаточной подготовки пользователей; и возникали проблемы с системной интеграцией, что приводило к ошибкам в консолидации данных.

98. Кроме того, несколько организаций столкнулись с проблемами с отчетностью, поскольку пользователи не знали, как в системе создаются отчеты. Они вручную собирают данные из разных источников и составляют отчеты, что приводит к неточностям в таких отчетах. Другие проблемы, связанные с отчетностью, включали в себя отсутствие понятных пояснений и слишком высокую степень адаптации модулей к конкретным потребностям, что препятствует использованию функций создания отчетов в системе ОПР.

с) Повышение эффективности

99. Большинство обследованных организаций в ответах на анкету сообщили, что системы ОПР способствуют повышению эффективности работы в их организациях. Системы ОПР обеспечивают своевременный доступ к данным по поступлениям, бюджету и расходам, что позволяет более эффективно управлять финансовыми и людскими ресурсами, а также укрепляет финансовый контроль. Например, в ВПП система ОПР обеспечила руководителям более быстрый доступ к информации о материально-технических запасах и, таким образом, улучшила управление ее глобальной цепочкой поставок⁴². Использование электронного документооборота помогает также осуществлению полных рабочих процессов. Тем не менее обеспечение долгосрочного роста эффективности часто требует перераспределения ролей и ответственности внутри организации в соответствии с пересмотренными рабочими процессами.

100. Обеспечивая консолидацию всех рабочих процессов в рамках одной интегрированной системы, системы ОПР позволяют избежать расходов на техническое обслуживание унаследованных систем при условии, что эти системы выводятся из эксплуатации одновременно с внедрением системы ОПР. Кроме того, централизация и стандартизация данных в системах ОПР позволяет избе-

⁴² См. WFP, WINGS II value assessment (WFP/EB.A/2011/6-F/1), p. 7.

гать необходимости дублирования ввода данных и упрощать сбор информации, вследствие чего персонал может посвящать больше времени более значимым видам деятельности. Тем не менее во многих случаях недостаточные удобство для пользования и доступность системы приводили к снижению производительности труда персонала.

101. Пользователи из всех обследованных организаций сообщили, что система неудобна для пользования. Навигация в системе не является интуитивно понятной и требует продолжительного обучения пользователей и практики. Системы ОПР также с трудом позволяют пользователям выявлять и исправлять ошибки. В большинстве случаев для внесения исправлений нужно повторить весь рабочий процесс заново.

102. Некоторые организации адаптировали свои системы ОПР к конкретным потребностям, чтобы упростить навигацию и сделать систему более интуитивно понятной. Основной сферой, в которой требовались адаптации по просьбе пользователей, желающих упростить свою работу, было управление людскими ресурсами, поскольку рабочие процессы систем ОПР не соответствовали правилам и процедурам организаций в этой области. Тем не менее большинство пользователей систем ОПР сообщили, что такие адаптации добавили в документооборот еще больше процедур и сделали систему еще более громоздкой в использовании. Поэтому многие пользователи считают, что организациям следует воспользоваться периодом модернизации для пересмотра и улучшения рабочих процессов, а также повышения удобства пользования системой. Инвестиции в улучшение навигации в системе повысят производительность труда персонала.

103. Пользователи из нескольких организаций, как в штаб-квартирах, так и в отделениях на местах, сообщили также, что их системы ОПР работают очень медленно и поэтому требуют больших затрат времени. В некоторых случаях при "зависании" системы пользователям приходилось заново начинать рабочий процесс, который они осуществляли. Проблемы с производительностью системы могут быть вызваны несколькими причинами, включая проблемы с соединением с Интернетом, значительную адаптацию системы, проблемы с инфраструктурой и/или с компьютерами самих пользователей. Поскольку производительность системы соответствует производительности самого слабого ее звена, такие проблемы следует выявлять. По мнению Инспекторов, **организациям, внедрившим системы ОПР, следует обеспечить повышение удобства для пользования и доступности систем в целях повышения производительности труда персонала, воспользовавшись следующей модернизацией системы для решения соответствующих проблем.**

d) Встроенный внутренний контроль

104. Системы ОПР позволяют создать встроенный внутренний контроль, включая бюджетный контроль и контроль достаточности денежных средств, а также управлять разрешениями для пользователей в соответствии с их ролями и профилями работы. Это может уменьшить объем бумажной документации, необходимой для запуска рабочего процесса. С другой стороны, это может отчасти снизить гибкость, которую организации обычно имеют при использовании традиционного рабочего процесса. Например, при наличии системы ОПР пользователи могут не иметь возможности запустить проект или начать наем сотрудника, если в системе нет бюджета, выделенного на эти цели.

105. Интегрируя все рабочие процессы организации, система ОПР позволяет более четко определить обязанности и полномочия и укрепить подотчетность и прозрачность в организации. Система обеспечивает также большую прозрачность, фиксируя имена пользователей, добавляющих данные в систему, а также историю изменений, внесенных в рабочие процессы. Тем не менее система требует от руководителей подотчетности в связи с электронным одобрением, а также четко определенных ролей пользователей и разделения обязанностей в системе, что, как представляется, в нескольких организациях не обеспечивается. Она требует также интеграции ключевых рабочих процессов в рамках системы ОПР. Например, поскольку модуль управления людскими ресурсами не будет внедрен в рамках базового этапа проекта "Умоджа", на момент ввода системы в эксплуатацию порядок подотчетности не будет в ней определен.

106. В ходе обсуждений в фокус-группах Инспекторы выяснили, что в нескольких организациях руководители требуют дублирования уже существующего в системе электронного документооборота бумажным и делегируют свои права на электронное одобрение или передают свои пароли административным помощникам. Таким образом, многие решения могли быть одобрены в системе ОПР без ведома руководителей, которые не брали на себя ответственность за одобрения, выполненные в системе.

107. Во многих случаях контроль также отсутствовал. По мере привыкания пользователей к системе ОПР некоторые из них нашли в системе лазейки, что увеличивало риск мошенничества. В одной организации пользователи, расположенные в разных местах, могли изменять имена покупателей и поставщиков в заказах на закупку уже после осуществления платежей. В трех других организациях рабочий процесс по управлению людскими ресурсами мог с момента создания до момента осуществления выплаты обрабатываться одним и тем же лицом без какого-либо контроля.

IV. Согласованность и устойчивость

A. Согласованность и сотрудничество

а) Согласование и эффективность

Вставка 12

Текущие общесистемные инициативы в области сотрудничества

- ✓ *КВУУ КСР, в состав которого входят исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций, с 2009 года работает над Планом действий по согласованию деловой практики.*
- ✓ *Сеть КСР по вопросам ИКТ объединяет руководителей служб ИКТ организаций системы Организации Объединенных Наций и провела исследования по вопросу о согласовании систем ОПР.*
- ✓ *СГ САП и КАБИО объединяют персонал служб ИТ из организаций, использующих соответственно продукты САП и "Оракл", включают в свой состав представителей поставщиков, отвечающих за продажи, и позволяют организациям обмениваться опытом и обсуждать общие требования.*

✓ *Руководящий комитет МВЦ, состоящий из исполнительных глав организаций – партнеров МВЦ, обсудил роль МВЦ в переговорах по вопросам приобретения лицензий с поставщиками систем ОПР. В Руководящем комитете представлено большинство организаций – членов КСР. Организации, не являющиеся членами, также могут участвовать в заседаниях Комитета в качестве наблюдателей.*

108. Инспекторы выяснили, что, несмотря на отсутствие согласованной стратегии Организации Объединенных Наций в отношении внедрения систем ОПР, благодаря системам ОПР была достигнута определенная согласованность рабочих процессов в рамках системы Организации Объединенных Наций, поскольку с течением времени организации, как правило, перестраивают свои рабочие процессы и увязывают их с передовой практикой, воплощенной в системах ОПР.

109. Кроме того, ПРООН использует свою систему ОПР совместно с ЮНОПС, ЮНФПА, ООН-Женщины, Университетом Организации Объединенных Наций (УООН) и Фондом капитального развития Организации Объединенных Наций (ФКРООН), а ВОЗ использует свою систему ОПР совместно с Объединенной программой Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС). Это в определенной степени привело к согласованию рабочих процессов во всех организациях, использующих соответствующие системы, хотя некоторые организации адаптировали их в соответствии со своими особыми требованиями.

110. ЮНИСЕФ играет ведущую роль в усилиях, предпринимаемых в рамках СГ САП и направленных на тесное взаимодействие с САП и ВПП в целях расширения возможностей базового варианта САП для разработки стандартной и отвечающей требованиям МСУГС общей системы Организации Объединенных Наций, аналогичной системе для начисления заработной платы в некоммерческих организациях. Несмотря на то, что большинство организаций уже вложили значительные средства в ОПР, одним из основных препятствий к повышению согласованности систем ОПР являются различия между организациями в нормах и правилах, планах счетов и практике представления отчетности. Например, единая система начисления заработной платы потребует согласования правил и положений о персонале, выплатах и льгот во всей системе. Многие организации отметили, что задачу согласования рабочих процессов должны решать старшие руководители организаций, а не персонал служб ИТ и что поэтому Сеть КСР по вопросам ИКТ не является форумом для такого согласования.

111. Сделанный в ходе подготовки настоящего доклада обзор опыта компании "Проктер энд Гэмбл" в частном секторе позволил сделать полезные выводы по вопросу о возможном объединении множества систем ОПР.

Вставка 13

Опыт компании "Проктер энд Гэмбл" в деле согласования рабочих процессов

Компания "Проктер энд Гэмбл" состоит из множества юридических лиц по всему миру. До середины 1990-х годов "Проктер энд Гэмбл" включала в себя глобальную штаб-квартиру и множество небольших, преимущественно независимых брендов и рабочих подразделений, разбросанных по различным регионам, причем в каждой стране использовалась своя собственная система. В 1999 году компания развернула глобальную инициативу по преобразованию всей структуры компании с созданием трех типов организаций: глобальных

рабочих подразделений, разрабатывающих бренды; организаций по развитию рынков, отвечающих за изучение местных условий, а также за сбыт и продвижение продукции по географическому признаку; и глобального подразделения по обслуживанию деятельности, в чьи функции входит оказание поддержки глобальным рабочим подразделениям и организациям по развитию рынков в таких областях, как ИТ, закупки и бухгалтерский учет.

В процессе создания глобального подразделения по обслуживанию "Проктер энд Гэмбл" сосредоточила финансовые функции и управление людскими ресурсами в периферийных центрах в Коста-Рике, на Филиппинах и в Соединенном Королевстве, что обеспечило стандартизацию этих рабочих процессов⁴³. Используя центры совместного обслуживания, она смогла за три года выстроить единую платформу для финансовых функций. Хотя было внедрено много конфигураций систем, число реализованных модификаций применительно к конкретным потребностям было крайне невелико. Вместе с тем некоторые более масштабные процессы, такие как продажи и сбыт, потребовали дополнительных модулей для удовлетворения конкретных потребностей.

В настоящее время вся работа⁴⁴ осуществляется на основе ОНР. В итоге для согласования всех рабочих процессов и развертывания единой глобальной системы ОНР для всех ключевых процессов "Проктер энд Гэмбл" потребовался период времени с конца 1990-х годов до конца 2011 года и полная реструктуризация компании. Путем объединения рабочих процессов компания смогла добиться экономии средств, а также финансовых, стратегических и операционных преимуществ.

112. Инспекторы выяснили, что с течением времени организации перестраивают свои рабочие процессы и более тесно увязывают их с передовой практикой, воплощенной в системах ОНР. Кроме того, благодаря развитию технологий в настоящее время имеется возможность интеграции различных систем в целях улучшения обмена данными между организациями. Хотя большинство обследованных организаций признали, что в данной области достигнут ограниченный прогресс, они, тем не менее, выделили некоторые возможности для интеграции систем, упомянув, в частности, Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций (ОПФПООН) и сверку платежей в ПРООН. МСЭ недавно модернизировал свою систему для обеспечения возможности ее взаимодействия с ОПФПООН; ЮНИДО согласилась одной из первых подключиться к поддерживаемому ОПФПООН каналу обмена данными пенсионного фонда; УВКБ разработало полностью автоматизированный канал взаимодействия между модулем управления людскими ресурсами своей системы ОНР и ОПФПООН. Такую же возможность в настоящее время рассматривают несколько организаций.

113. Благодаря широкой географии своих отделений ПРООН на страновом уровне оказывает услуги другим организациям, таким как Управление по координации гуманитарных вопросов (УКГВ), МОТ и ЮНВТО. Данные об операциях вводятся в систему ОНР ПРООН, а затем служба поддержки страновой

⁴³ По сравнению с 2003 годом многие вспомогательные услуги в настоящее время переданы на внешний подряд сторонним компаниям, специализирующимся на оказании этих услуг, таким как компания "Хьюлетт Пакард", обслуживающая ИТ-инфраструктуру, программные приложения и модуль обработки кредиторской задолженности по операциям.

⁴⁴ Процессы, связанные с финансами, бухгалтерским учетом, людскими ресурсами, производственно-сбытовыми цепочками, сбытом и дистрибуцией.

деятельности в штаб-квартире рассылает доклады каждой организации, используя службы ПРООН. После этого организациям приходится производить сверку сумм по этим операциям. По мнению Инспекторов, **организациям, пользующимся услугами ПРООН на местах и уже имеющим систему ОПР, следует провести анализ затрат и выгод, связанных с интеграцией/сопряжением их системы с ОПР ПРООН в целях обеспечения в их системе более полных, своевременных и точных данных из отделений на местах.**

114. Примеры ПРООН, ВОЗ и компании "Проктер энд Гэмбл" доказывают возможность использования общих систем ОПР различными организациями. Это не только повысило бы эффективность работы, но и ускорило бы согласование рабочих процессов и облегчило бы достижение "единства действий" или, иными словами, формирования "Единой Организации Объединенных Наций". Поэтому, по мнению Инспекторов, **организациям Организации Объединенных Наций следует в соответствии с предложением ККАБВ искать возможности для сближения в целях внедрения общих решений в области ОПР и повышения операционной совместимости существующих систем. В долгосрочной перспективе технологии и опыт применения систем ОПР упростят повсеместное использование одной совместной системы. Организациям, которые еще не внедрили ОПР, следует рассмотреть возможность использования существующей системы ОПР, а не внедрения новой системы.**

в) Сотрудничество в поддержке систем ОПР

115. ВПП организовала проект под названием "Трансент", направленный на оказание организациям, внедряющим ОПР САП, адресной помощи в осуществлении перестройки процессов и внедрении системы ОПР, обеспечивающей соблюдение требований МСУГС. К настоящему моменту в рамках проекта подписаны меморандумы о договоренности (МОД) с БАПОР и ОДВЗЯИ. Проект в основном предусматривает оказание поддержки со стороны персонала службы ИТ ВПП, в том числе, при необходимости, откомандирование руководителей рабочих процессов. У проекта имеются также согласованные рамки сотрудничества с Секретариатом Организации Объединенных Наций, в соответствии с которыми сотрудники ВПП по логистике в течение одного месяца работали с проектом "Умоджа" в марте 2012 года.

116. Проект создает значительную нагрузку на ресурсы организации, и ВПП считает, что с точки зрения людских ресурсов предпочтительнее придать ему статус совместного подразделения, расходы на которое распределялись бы между организациями. Кроме того, в настоящее время не существует аналогичного проекта помощи организациям, использующим системы компании "Оракл". Ожидается, что в рамках "Трансент" будет поддерживаться тесное взаимодействие с МВЦ для укрепления потенциала проекта в области поддержки применения систем ОПР. **В среднесрочной перспективе услуги, оказываемые проектом "Трансент", следует расширить и распространить на продукты "Оракл", а также обеспечить их оказание в рамках более устойчивого сотрудничества между учреждениями.**

117. Инспекторы отметили, что КВУУ КСР предпринял шаги по согласованию рабочих процессов в системе Организации Объединенных Наций, охватив ими все основные управленческие функции организаций, включая людские ресурсы, закупки, ИКТ, финансы и бюджет. **По мнению Инспекторов, Генеральному секретарю в качестве Председателя КСР следует действительно распространять их опыт, передовую практику и извлеченные уроки в области ОПР, проводить обсуждения проектных планов и ускорять усилия КВУУ по со-**

вершенствованию и согласованию деловой практики в целях более качественного внедрения ОПР и усиления согласованности и оперативного взаимодействия по вопросам применения ОПР в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

с) Переговоры с поставщиками систем ОПР

118. Положение на рынке систем ОПР характеризуется несоизмеримо более влиятельной переговорной позицией поставщиков по сравнению с клиентами. Как только организации приступают к внедрению программного обеспечения ОПР, им становится крайне трудно переходить к другому поставщику, учитывая весь объем уже осуществленных вложений, в том числе в области обучения. Хотя для поставщиков ОПР общественный сектор представляет собой крупный рынок сбыта, они вряд ли будут модифицировать системы для организаций системы Организации Объединенных Наций, особенно при отсутствии общих требований, определенных организациями. По этой причине организациям следует укреплять сотрудничество между собой в целях выработки общих требований и ведения переговоров с поставщиками ОПР для обеспечения того, чтобы этим требованиям могли, по возможности, отвечать стандартные системы ОПР.

119. Ведение переговоров с поставщиками ОПР является сложной задачей, требующей специальных знаний и навыков. Что касается лицензий, то организации оплачивают одинаковые лицензии на программное обеспечение по разным ценам. Некоторым организациям может предоставляться скидка в размере 80%, в то время как другие организации, совсем недавно внедрившие ОПР, могут рассчитывать на скидку лишь в 30%. Стремясь к увеличению своих доходов, поставщики ОПР нередко применяют стратегию "разделяй и властвуй", утверждая, что своеобразная модель работы каждой организации требует особого подхода. Поставщики будут договариваться лишь с одной инстанцией, если Организация Объединенных Наций проявит единство позиции.

120. В задачи проекта ВПП "Трансент" входит оказание помощи организациям, проводящим переговоры с САП, в сотрудничестве с МВЦ. Кроме того, ряд участников совместного совещания КАБИО/СГ САП выступили с предложением о том, чтобы МВЦ оказывал помощь организациям в согласовании договорных цен с поставщиками ОПР. В этой связи МВЦ представил документ, призванный дать толчок обсуждению целесообразности шагов в данном направлении⁴⁵. В этом документе МВЦ просил Руководящий комитет определиться с дальнейшими действиями и представил три возможных варианта:

а) вариант 1: МВЦ может не предпринимать никаких действий, т.е. каждая организация самостоятельно осуществляет свой процесс переговоров;

б) вариант 2: МВЦ может предлагать клиентам услуги по заключению договоров и управлению исполнением договоров;

с) вариант 3: МВЦ может стать частью обязательного порядка заключения договоров подряда в системе Организации Объединенных Наций – организации системы Организации Объединенных Наций определяли бы перечень поставщиков, с которыми они соглашаются вести переговоры по договорам на

⁴⁵ См. документ МВЦ МС89/4.2 о заключении договоров и управлении их исполнением, который был представлен на восемьдесят девятой сессии Руководящего комитета МВЦ в апреле 2012 года.

единых условиях. МВЦ может по желанию своих клиентов брать на себя основную роль во взаимодействии с одним или несколькими поставщиками.

121. По мнению МВЦ, варианты 2 и 3 потребуют создания нового подразделения, руководство которым следует поручить сотруднику уровня Д-1; при этом значительная доля расходов будет возмещаться партнерами в рамках проектов и ожидается, что работа подразделения на таком уровне с избытком окупит его собственные расходы за счет экономии средств и получения других преимуществ благодаря успешному проведению переговоров. Члены Руководящего комитета выразили заинтересованность в том, чтобы МВЦ предоставлял такую услугу. Они просили МВЦ продолжить работу по этому вопросу, с тем чтобы на следующем совещании представить концепцию, на основе которой могла бы предоставляться услуга. Члены группы отметили также, что председателем Сети по вопросам закупок является МОТ, представители которой предложили свое содействие в установлении первоначальных контактов, если это будет необходимо.

122. Важно отметить, что информацию о долгосрочных соглашениях следует распространять через портал Глобального рынка Организации Объединенных Наций, на котором не отображаются никаких договоров, связанных с ОНР, за исключением некоторых договоров на предоставление определенных консультативных услуг. Договоры, касающиеся ОНР, не были охвачены порталом Глобального рынка Организации Объединенных Наций.

123. По мнению Инспекторов, **КВУУ КСР следует создать целевую группу в целях проведения обзора общесистемных возможностей для сотрудничества в области ОНР и укрепления позиций организаций системы Организации Объединенных Наций в отношениях с поставщиками систем ОНР.**

В. Устойчивость

124. Развитие технологий происходит непрерывно, при этом каждые четыре-пять лет выпускаются новые версии программного обеспечения ОНР. На каждом этапе модернизации ОНР организации имеют возможность усовершенствовать свою систему ОНР и внедрить новые характеристики и функциональные особенности в соответствии с изменяющимися потребностями их деятельности. Новейшие версии программного обеспечения ОНР сочетаются также с большинством продуктов, разработанных третьими сторонами, благодаря чему организации могут, задействуя все преимущества своих систем ОНР, с большей легкостью применять новые технологии и вводить в действие новые приложения. Способность организаций к модернизации своих систем ОНР зависит от степени адаптации их систем к конкретным потребностям. Чем более "унифицированной" является система, тем проще и дешевле ее модернизация.

125. К числу последних тенденций в сфере ОНР относятся разработка размещенных в "облачных" средах модулей ПОУ, межплатформенное программное обеспечение⁴⁶, позволяющее интегрировать системы, расширение функцио-

⁴⁶ "Межплатформенное программное обеспечение позволяет компонентам приложений взаимодействовать между собой посредством стандартизированных сообщений, которые упрощают сопряжение систем друг с другом. В результате интеграция разнородных приложений становится все более гибкой и управляемой; при этом межплатформенное программное обеспечение делает возможной интеграцию приложений, работающих не только внутри компании, но и за ее пределами". См. McKinsey and Company, "A second wind for ERP", *McKinsey Quarterly* (May 2000).

нальных возможностей по интеллектуальной обработке и анализу рабочих данных, а также мобильные приложения для ОПР. МВФ внедрил мобильные версии для некоторых модулей, в частности по обработке заявлений на предоставление отпусков, представлению отчетов о расходах и планированию служебных поездок. Всемирный банк планирует более активно использовать мобильные приложения для управления операциями.

126. Поставщики ОПР разрабатывают собственные услуги на основе "облачных" технологий, которые уже широко используются в частном секторе, особенно малыми и средними предприятиями. Кроме того, на основе обследования партнеров МВЦ "Маккинзи и компани" установила, что услуги "облачных вычислений" пользуются большим спросом, и пришла к выводу, что МВЦ следует воспользоваться возможностью, которая появляется раз в десятилетие, и предоставлять частные услуги на основе "облачных" технологий организациям Организации Объединенных Наций⁴⁷. Инструменты, основанные на "облачных" технологиях, позволяют быстро внедрять решения с более низкими затратами по сравнению с предоставлением услуг "на месте". Они сокращают расходы на хостинг и позволяют пользователям оплачивать только действительно необходимые услуги. Благодаря им возможны гибкие и масштабируемые решения, которые можно оперативно адаптировать к расширению масштабов деятельности⁴⁸. Тем не менее решения в области хостинга, предоставляемые третьими сторонами, в том числе публичные решения на основе "облачных" технологий⁴⁹, могут вызывать опасения у некоторых организаций с точки зрения обеспечения конфиденциальности секретных данных.

127. Сфера ПОУ представляется недостаточно оформленной для того, чтобы обеспечивать все необходимые крупным организациям функциональные возможности. Такое решение, как правило, лучше подходит для небольших организаций, имеющих ограниченные потребности и ресурсы, хотя оно может также использоваться в качестве дополнения к функциональным возможностям системы ОПР, как, например, в МВФ, если при этом учитывать, что модули ПОУ, как правило, сложно интегрировать.

128. Сеть КСР по вопросам ИКТ изучает проблематику "облачных" технологий с технической точки зрения, однако системе Организации Объединенных Наций требуется всеобъемлющая политика в отношении "облачных" технологий, включающая в себя правовые аспекты. Если некоторые организации, такие как МВФ, подходят к публичным решениям в области "облачных" технологий с тех же позиций, что и к любым решениям сторонних поставщиков в сфере хостинга, то другие организации, например Всемирный банк, испытывают по поводу коммерческих "облачных" технологий беспокойство с точки зрения безопасности и конфиденциальности данных. Поскольку некоторые структуры Организации Объединенных Наций, такие как ООН-Хабитат, уже рассматривают возможность внедрения решений на основе "облачных" технологий, системе Организации Объединенных Наций не следует упускать возможность выработки единого подхода к "облачным" технологиям.

⁴⁷ См. McKinsey and Company, "Strategic assessment of UNICC: Final report", 9 May 2011, p. 17.

⁴⁸ Более подробно см.: www.sap.com/solutions/technology/cloud/overview/index.epx и www.oracle.com/us/solutions/cloud/overview/index.html.

⁴⁹ Как правило, публичные решения на основе "облачных" технологий предоставляются широкой общественности поставщиком услуг посредством Интернета. В свою очередь, частное "облако" предназначено исключительно для нужд одной организации.

129. Основными факторами, лежащими в основе развития ОПР, обычно являются: эволюция программного обеспечения для ОПР, появление расширенных функциональных возможностей, позволяющих решать меняющиеся рабочие задачи, и сокращение расходов. Большинство обследованных организаций не имеют плана обеспечения устойчивости ОПР. Тем не менее многие из них отметили, что стратегии ОПР пересекаются и должны быть взаимоувязаны со стратегиями в области ИКТ. Напоминая о рекомендации 7 доклада ОИГ об управлении ИКТ, согласно которой "исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять меры к тому, чтобы их стратегии в области ИКТ были тесно увязаны со средне- и долгосрочными стратегическими планами организации или их эквивалентами для обеспечения того, чтобы ИКТ поддерживали и подкрепляли основные потребности и мандаты организации"⁵⁰, Инспекторы подчеркивают, что стратегии в области ОПР следует тесно увязывать со средне- и долгосрочными стратегиями организаций. **Для успешного технического обслуживания и совершенствования систем ОПР организациям следует разработать планы обеспечения устойчивости для того, чтобы их система ОПР была тесно увязана с их средне- и долгосрочными стратегическими планами и могла быть адаптирована к меняющимся потребностям деятельности и технологиям.**

130. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации будет способствовать повышению эффективности:

Рекомендация 4

Генеральному секретарю в качестве Председателя КСР следует поручить КВУУ КСР до конца 2014 года разработать общую политику системы Организации Объединенных Наций в отношении решений, основанных на "облачных" технологиях.

⁵⁰ См. ОИГ, Управление информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ) в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2011/9).

Приложение I

Резюме соответствующих частей предыдущих докладов ОИГ, связанных с ОПР

Единая система начисления окладов для организаций системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/ 2005/04)

Инспекторы отметили, что большинство организаций системы Организации Объединенных Наций разработали свои собственные управленческие информационные системы на основе существенно различающихся решений – от разработки своими силами до коммерческих продуктов ОПР различных поставщиков (САП, "ПиплСофт" и "Оракл"). Кроме того, системы находятся на различных этапах развития информационных систем, когда некоторые из них внедрены только что, а другие используются дольше и нуждаются в замене. Отмечая, что средства, вложенные только в управленческие информационные системы всеми организациями системы Организации Объединенных Наций за последние 10 лет, превысили 1 млрд. долл. США, и, принимая во внимание значительные ресурсы, непрерывно требующиеся для эксплуатации, технического обслуживания и поддержки таких систем, Инспекторы подчеркнули необходимость ускорить внедрение общесистемной стратегии ИКТ, разработанной Целевой группой по ИКТ и одобренной КВУУ, в особенности внедрение общих программных приложений.

Инспекторы рекомендовали разработать общую систему начисления окладов в качестве начального экспериментального проекта по созданию общего приложения и первого шага к созданию общего ОПР в системе Организации Объединенных Наций в целом. Они отметили, что в системе Организации Объединенных Наций эксплуатируется примерно 17 различных систем начисления окладов, разработанных в составе управленческой информационной системы каждой организации. Системы каждой организации развивались отдельно друг от друга в течение ряда лет в результате нескоординированного подхода, обусловленного различным толкованием общих правил и положений, что стало причиной появления сложных сводов правил, которые вместе взятые чрезмерно усложняют организацию и модернизацию расчетов по заработной плате.

Инспекторы предложили поэтапный подход к реализации общей системы начисления окладов, начинающийся с сокращения числа систем начисления окладов, установления "ведущих" организаций по каждой из групп поставщиков или других систем (ИМИС) и общих структур по функциональному обеспечению, таких как Международный вычислительный центр Организации Объединенных Наций (МВЦ), которые могли бы оказывать услуги по расчетам заработной платы за плату или на другой финансовой основе обслуживаемым организациям. Данное предложение было признано технически осуществимым и способным обеспечить общую экономию более 100 млн. долл. США за 10 лет. Инспекторы отметили также, что работа в этом направлении уже началась в контексте Сети КСР/КВУУ по вопросам ИКТ и что ряд организаций выразили заинтересованность в использовании такого общего решения для выполнения расчетов заработной платы. Они рекомендовали создать надежную межорганизационную управленческую структуру, которая должна координировать и контролировать разработку и реализацию общей системы начисления окладов, подчеркнув исключительную важность целенаправленной роли руководства для доведения проекта до успешного завершения.

Управление ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2011/9)

Инспекторы провели сравнительный анализ различных механизмов, практики и процессов управления ИКТ в различных организациях системы Организации Объединенных Наций в целях выявления передовой практики и извлеченных уроков и поощрения тем самым эффективного управления ИКТ. Установленные ими основные факты и сделанные выводы заключаются в том, что эффективная система управления ИКТ должна включать в себя следующее: а) отлаженно функционирующий комитет по управлению ИКТ наряду с эффективным руководством со стороны высшего руководящего звена; б) главного сотрудника по вопросам информации (ГСИ) или эквивалентного ему сотрудника на уровне руководителя старшего звена, наделенного общей ответственностью; в) полновесную общеорганизационную стратегию в области ИКТ, увязанную с потребностями и приоритетными задачами деятельности организации; г) действенный механизм для мониторинга осуществления стратегии в области ИКТ; и е) надежные механизмы для отслеживания расходов на ИКТ в организациях и проведения последующих оценок крупных инвестиций в ИКТ в целях содействия принятию стратегических решений, обеспечения эффективности с точки зрения затрат, подотчетности и прозрачности.

Инспекторы рекомендовали, чтобы общеорганизационные стратегии в области ИКТ представлялись руководящим органам для их информирования и получения поддержки и чтобы Генеральный секретарь в его качестве Председателя КСР рационализировал Сеть Совета по вопросам ИКТ посредством выявления общих вопросов в области ИКТ, сосредоточения внимания на них и предоставления этой сети четких указаний в целях улучшения сотрудничества и координации действий между организациями системы Организации Объединенных Наций.

Обзор служб хостинга ИКТ в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2008/5)

В докладе было представлено сравнительное исследование основных служб хостинга ИКТ, используемых организациями системы Организации Объединенных Наций, а также выявлена передовая практика, позволяющая снижать издержки и улучшать управление инфраструктурой и операциями в сфере ИКТ. Основными факторами, учитываемыми организациями системы Организации Объединенных Наций при выборе варианта внешних служб хостинга, являются: более высокая эффективность с точки зрения затрат; повышение степени гибкости при управлении ресурсами; дефицит внутренних экспертных знаний в определенных областях; трудности с созданием дополнительных должностей; более совершенная инфраструктура сети; и более надежное качество услуг. С другой стороны, в число упомянутых организациями факторов, обуславливающих отказ от использования внешних служб хостинга, вошли: снижение гибкости при управлении ресурсами в случае внешнего хостинга; снижение эффективности с точки зрения затрат; трудности с закладыванием в бюджет расходов на внешнее обслуживание; неэффективность при предоставлении услуг; ненадежное качество услуг; и правовые соображения, связанные с потерей экстерриториального статуса в случае использования внешнего хостинга, что может приводить к утрате конфиденциальности данных.

Ключевым преимуществом услуг по хостингу ИКТ является экономия средств; таким образом, по мнению Инспекторов, при выборе надлежащего механизма хостинга следует исходить из анализа затрат и выгод, в том числе потребностей организации и критичности системы/службы ИКТ, а также особенностей стратегического управления/процесса принятия решений в сфере ИКТ. Для облегчения анализа затрат и выгод, связанных с услугами в сфере ИКТ, исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует взаимодействовать с КВУУ в целях определения согласованного метода учета расходов/затрат на ИКТ. Дополнительно Инспекторы рекомендовали организациям системы Организации Объединенных Наций изучить возможные варианты внешнего хостинга, особенно с привлечением Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций (МВЦ), чтобы воспользоваться преимуществами внешнего хостинга с точки зрения эффектов масштаба, а также соображений безопасности, поскольку системы внешнего хостинга могут размещаться в удаленных безопасных точках. МВЦ является межорганизационным центром для оказания услуг по электронной обработке данных для организаций системы Организации Объединенных Наций и других пользователей.

Периферийные центры обслуживания в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2009/06)

Инспекторы отметили, что все больше организаций рассматривают возможность перевода функциональных подразделений на периферию в целях уменьшения расходов на административное обслуживание. Внедрение систем ОПР стало главным фактором, позволившим перевести на периферию рабочие процессы организаций. Инспекторы подчеркнули, что создание периферийных центров обслуживания является принципиальным стратегическим решением, имеющим серьезные последствия для структуры организаций, и как таковое должно быть рассмотрено и утверждено директивными органами. Политика перевода на периферию должна основываться на анализе затрат и выгод по альтернативным источникам оказания услуг и разрабатываться в увязке с общей стратегией организаций. Политика должна учитывать не только ожидаемое сокращение расходов и улучшение обслуживания, но и императивы управления рисками, такими как финансовые, оперативные и организационные риски. По поводу достижений/успехов периферийных центров обслуживания Инспекторы отметили, что пока еще нет каких-либо докладов, позволяющих проанализировать и продемонстрировать достижение целей экономии средств и повышения качества обслуживания, а также не имеется отработанных методик и механизмов контроля, позволяющих давать количественную оценку прогресса и отражать его в отчетности. Как отметили Инспекторы, в условиях отсутствия контроля и отчетности ожидаемые результаты перевода на периферию, а именно экономия расходов и улучшение обслуживания, остаются под вопросом.

Завершая доклад, Инспекторы сделали вывод о том, что инициативы организаций системы Организации Объединенных Наций по переводу на периферию пока были бессистемными, разрозненными и не состыкованными и что такой подход не позволяет реализовать потенциально более высокий выигрыш в эффективности, который мог бы быть достигнут благодаря межучрежденческим инициативам по переводу на периферию. Они рекомендовали Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) через Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) ускорить рассмотрение вопроса о совместных межучрежденческих центрах обслуживания и начать выработку совместной/единой политики перевода на периферию в целях достижения большей эффективности на основе процесса совместного принятия решений и разработки проектов.

Готовность организаций системы Организации Объединенных Наций к переходу на МСУГС (JIU/REP/2010/6)

Инспектор отметил, что переход на МСУГС требует особого анализа пробелов во всех существующих (старых) информационных системах в целях установления того, способны ли они обеспечить поддержку составления счетов по методу начисления, взаимодействовать с другими системами, а также обеспечивать необходимую безопасность.

Чтобы обеспечить условия, необходимые для соблюдения МСУГС, включая необходимую поддержку составления счетов по методу начисления, управления активами и операций на местах, большинству организаций пришлось обновить свои существующие системы ОПР или заменить свои старые системы (например, Комплексную систему управленческой информации (ИМИС), используемую Организацией Объединенных Наций). По этой причине некоторые крупные, децентрализованные организации, такие как ВОЗ, ФАО и Организация Объединенных Наций, приняли решение увязать переход на МСУГС с проектами ОПР. Инспектор отметил, что увязка проектов по переходу на МСУГС с крупными новыми проектами по внедрению ОПР с участием периферийных и децентрализованных отделений повышает риск значительных задержек вкуче с неопределенностью графиков, поскольку их осуществление зависит от финансирования, а также управления проектами внедрения ОПР. Альтернативный вариант, а именно сохранение или модернизация старых систем, может привести к появлению лишь частично соответствующих МСУГС систем, требующих большого объема ручных операций, в силу чего повысятся риски неточности и неполноты получаемых данных, которые используются для подготовки финансовых ведомостей. По состоянию на июнь 2009 года 91% организаций произвели оценки изменений, которые требуется внести в их информационные системы.

С другими трудностями столкнулись некоторые организации, имеющие отделения на местах и не имеющие надлежащей инфраструктуры ОПР на местах: им для соблюдения требований МСУГС потребуются обрабатывать учетные данные вручную. Инспектор отметил также трудности, связанные с чисткой/обеспечением качества существующих данных в старых системах и обеспечением значимости, точности и правильного формата данных, переносимых в новую систему ОПР.

Системы подотчетности в рамках системы Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2011/5)

Инспекторы подчеркнули необходимость обеспечения того, чтобы порядок подотчетности и делегирование полномочий являлись согласованными, четкими, последовательными и интегрированными в существующие системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР). В этой связи они отметили, что ВОЗ полностью интегрировала свои механизмы делегирования полномочий в свою систему ОПР.

Обзор условий проезда в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2010/2)
<p>Инспекторы рекомендовали исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций обеспечить, если этого еще не сделано, использование всех имеющихся возможностей модификации и модернизации модулей поездок своих систем ОПП.</p>
Анализ деятельности медицинских служб в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2011/1)
<p>Инспекторы отметили, что для хранения медицинской документации в электронном формате организации/структуры используют различные программы, в том числе "EarthMed" в Центральном учреждении Организации Объединенных Наций, "CHIMED/Préventiel" в ВОЗ и "Jasmine Web" в ЮНОГ. Отмечая, что, хотя оптимальным представлялось бы повсеместное использование одной программы, они признали необходимость уважать право организаций на самостоятельный выбор платформы для обработки электронной документации. Они, тем не менее, указали на то, что такое программное обеспечение должно, насколько это возможно, быть совместимым в масштабах всей системы, а также должно предусматривать возможность взаимодействия с системами общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР), обеспечивая при этом защиту конфиденциальной медицинской информации.</p>

Приложение II

Положение с внедрением ОПП и МСУГС в организациях системы Организации Объединенных Наций

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
ФАО	"Оракл" ⁵¹	Внутренний	<ul style="list-style-type: none"> * Управление поставщиками * Закупки * Поездки (специально разработанный модуль) 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом 	<ul style="list-style-type: none"> * Начисление заработной платы * Управление организацией * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление временем * Развитие персонала * Наем персонала * Управление служебной деятельностью 	<ul style="list-style-type: none"> * Внедрение в 2008 году общего центра оказания услуг (периферийного) вследствие использования системы ОПП 	<ul style="list-style-type: none"> * Программа основана на методологии PRINCE2™ 	1995	1996	1999: "Оракл файнэншиалз" 2007: модуль управления людскими ресурсами	Модернизация в 2002, 2005 и 2008 годах. Следующая модернизация ожидается в ноябре 2012 года	Ожидается к концу 2013 года, причем первый соответствующий требованиям финансовый отчет будет подготовлен за 2014 финансовый год

⁵¹ Включает в себя "Оракл файнэншиалз" и "Оракл Е-бизнес суит".

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
МАГАТЭ	"Оракл"	МВЦ	<ul style="list-style-type: none"> * Управление поставщиками * Закупки товаров и услуг * Транспортировка и хранение поставок * Управление оборудованием 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Бухгалтерский и управленческий учет * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Управление основными активами 	<ul style="list-style-type: none"> * Начисление заработной платы * Управление организацией * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление рабочим временем 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление конференциями и мероприятиями * Организация поездок 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление, ориентированное на результаты * Управление проектами и программами * Бухгалтерский учет по проектам * Бюджет и оценка программ и проектов 	Планирование первого этапа начато в 2007 году	2009	2011 год	Первоначальное внедрение всех модулей еще не закончено	2011 год
ИКАО	"Агрессо"	Внутренний	<ul style="list-style-type: none"> * Управление поставщиками * Обработка заявок, оформление заказов и закупка товаров * Обработка заметок в автоматизированной системе документооборота 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Бухгалтерский и управленческий учет * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Стратегическое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> * Начисление заработной платы * Управление организацией * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление временем * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала * Управление особыми надбавками 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление программами и проектами 	2006	Март/апрель 2007 года	2008 год	Модернизация ожидается в 2013 году	2010 год	

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП				График внедрения				МСУГС	
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию		Модернизация
МОТ	"Оракл"	Коммерческий	* Управление поставщиками * Закупки	* Финансовый, бухгалтерский и управленческий учет * Работа с кредиторской задолженностью * Работа с дебиторской задолженностью * Управление денежными средствами * Основные активы	* Управление организацией * Людские ресурсы, администрирование и управление контрактами * Начисление и учет заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей	* Организация поездов	* Управление, ориентированное на результаты * Управление программами, проектами и грантами	2002	2004	2004 год	Последняя модернизация была проведена в сентябре 2008 года, а следующая модернизация запланирована на конец 2012 года или начало 2013 года	2012 год
ИМО ⁵²	САП	Коммерческий	* Закупки * Управление материальными ресурсами	* Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом	* Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление временем	* Организация поездов штатных сотрудников и консультантов * Выставление счетов за продажу и отправка публикаций ИМО	* Управление программами и проектами	2003	2003	2004 год	Модернизация до версии ЕСС 6 была закончена в октябре 2009 года. После этого проводились регулярные ежегодные обновления	Январь 2010 года

⁵² ИМО использует также следующие модули САП, не указанные выше: модули В2В и В2С для электронной торговли и "Бизнес уэрехаус" – т.е. отчеты и аналитику по данным системы САП, включая отчеты по управлению проектами, финансами и продажами и дистрибуцией.

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
МСЭ	САП	Внутренний	<ul style="list-style-type: none"> * Закупки (управление отношениями с поставщиками) * Управление материально-техническими запасами * Управление оборудованием * Продажи и дистрибуция 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Учет активов * Управление грантами 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление временем * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала * Самообслуживание сотрудников и руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> * Организация поездов 		Повторное внедрение началось в июне 2009 года (первое внедрение в 1986 году)		2 января 2010 года	МСЭ вновь внедрил систему САП в 2009 году и ввел ее в эксплуатацию 2 января 2010 года. За последние три года каждый год в среднем добавлялись пять функций.	2010 год
ЮНЭЙДС ⁵³	"Оракл"		<ul style="list-style-type: none"> * Регистрация закупок * Управление поставщиками * Приемка и регистрация активов 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский учет * Бюджетное планирование 	<ul style="list-style-type: none"> * Учет контрактов и начисление заработной платы * Развитие персонала и карьеры * Реклассификация персонала и повышение в должности * Составление смет расходов на финансирование должностей 	<ul style="list-style-type: none"> * Организация поездов 	<ul style="list-style-type: none"> * Мониторинг/отчетность 	2008				

⁵³ ЮНЭЙДС использует систему "Джи-эс-эм" ВОЗ.

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП				График внедрения				МСУГС	
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию		Модернизация
ПРООН	"Оракл"	МВЦ	* Управление поставщиками * Управление оборудованием	* Управление денежными средствами и казначейские операции * Финансовый учет * Управление финансами и бюджетом	* Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала	* Управление проектами и программами * Организация поездок		2002		2004 год		2012 год
ЮНЕСКО	САП	Внутренний	* Управление поставщиками * Управление оборудованием	* Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Бухгалтерский и управленческий учет * Финансовый учет * Управление финансами и бюджетом	* Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями	* Организация поездок * Управление программами и проектами		2000	2000	2002 год	Регулярно с 2002 года	2010 год
ЮНФПА	"Оракл"	МВЦ	* Управление поставками * Управление оборудованием * Управление материально-техническими запасами	* Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Бухгалтерский и управленческий учет * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом	* Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Учет рабочего времени	* Управление программами и проектами * Организация поездок						2012 год

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
УВКБ	"Оракл"	МВЦ	<ul style="list-style-type: none"> * Планирование и управление спросом * Управление поставщиками * Поставки, транспортировка и хранение * Управление оборудованием 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Стратегическое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала * Управление служебной деятельностью * Наем персонала и управление кадровым потенциалом * Социальное обеспечение персонала 	<ul style="list-style-type: none"> * Организация поездов 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление проектами и программами 	1998	1999, затем внедрение было отложено до конца 2002 года	2004 год		2012 год
ЮНИСЕФ	САП	Коммерческий	<ul style="list-style-type: none"> * Управление поставщиками * Поставки, транспортировка и хранение * Управление оборудованием 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Стратегическое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление временем * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление документооборотом * Управление услугами * Организация поездов 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление проектами и программами 	1997, 2008	1998, 2009	В 1999 году в штаб-квартире. Система ОПП была развернута в глобальном масштабе 2 января 2012 года	Система ОПП VISION была запущена в эксплуатацию в глобальном масштабе 2 января 2012 года, поэтому модернизация пока не планируется	2012 год

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
ЮНИДО	САП	Внутренний	* Управление отношениями с поставщиками * Управление материальными ресурсами, включая управление материально-техническими запасами и активами	* Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом * Стратегическое планирование * Управление грантами, управление фондами, включая планирование последующих затрат	* Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Организация поездок * Управление рабочим временем и отпусками/самообслуживание сотрудников и руководителей/администрирование персонала/управление служебной деятельностью, включая всеобъемлющую служебную аттестацию, электронный наем персонала	* Управление конференциями и мероприятиями, включая обучение * Управление документооборотом * Управление знаниями и сотрудничество, включая C-Rooms	* Управление проектами и портфелями проектов/системы проектов	Январь 2010 года	Декабрь 2010 года	Январь 2012 года	Система САП (версия ЕСС 6.05) была установлена в 2011 году, и вследствие ее продолжающегося внедрения и развития модернизация пока не проводилась	2010 год
ЮНОПС ⁵⁴	"Оракл"	МВЦ	* Управление поставщиками * Управление оборудованием	* Бухгалтерский и управленческий учет * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом	* Управление организацией * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление людскими ресурсами			2003		2004 год		2012 год
ООН – Женщины ⁵⁵	"Оракл"	МВЦ										

⁵⁴ ЮНОПС использует систему "Атлас" ПРООН.

⁵⁵ ООН-Женщины использует систему "Атлас" ПРООН.

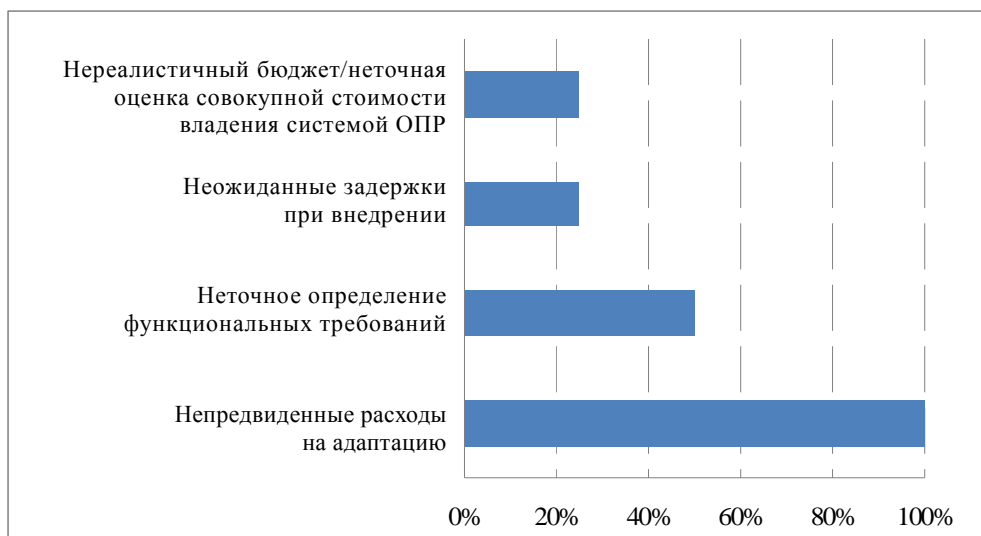
Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
ВПС	"Оракл"	Внутренний						2010	2010	2011 год		2011 год
ВПП	САП	МВЦ	<ul style="list-style-type: none"> * Управление материальными ресурсами * Поставки, транспортировка и хранение * Экспериментальное использование логистического модуля в Либерии и Сьерра-Леоне 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Учет активов * Управление фондами * Управление грантами 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями * Управление медицинским страхованием и страхованием жизни персонала * Администрирование персонала и управление временем 	<ul style="list-style-type: none"> * Организация поездок 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление проектами и программами 	1999: ВИНГС I 2006: ВИНГС II	1999: ВИНГС I 2009: ВИНГС II	2001: ВИНГС I 2009: ВИНГС II	Модернизация в августе 2012 года	2008 год
ВОЗ	"Оракл"	МВЦ	<ul style="list-style-type: none"> * Регистрация закупок * Управление поставщиками * Приемка и регистрация активов 	<ul style="list-style-type: none"> * Бухгалтерский и управленческий учет * Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление совещаниями и мероприятиями * Организация поездок 	<ul style="list-style-type: none"> * Управление проектами и программами * Стратегическое планирование 	2004	2004	2008 год	Скоро начнется проект технической модернизации, который планируется завершить в середине 2013 года	2012 год

Орг.	Система ОПП	Хостинг	Области применения систем ОПП					График внедрения				МСУГС
			Цепочка поставок/закупки/логистика	Финансы	Людские ресурсы	Централизованное вспомогательное обслуживание	Управление программами и проектами	Год начала планирования	Год закупки программного обеспечения	Первичный ввод в эксплуатацию	Модернизация	
ВОИС	"Оракл"	МВЦ	* Управление поставщиками * Поставки, транспортировка и хранение * Управление оборудованием	* Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом	* Модуль управления людскими ресурсами и глобальным начислением заработной платы, составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями планируется на 2013 год		* Управление деятельностью организации/"Гиперион" планируется на 2013 год	2002	2003	2004 год	Модернизация до версии 8.9 в 2007 году. Модернизация до версии 9.1 в апреле 2012 года (пуск в эксплуатацию в ближайшее время)	2010 год
ВМО	"Оракл"	МВЦ	* Управление поставщиками * Закупки	* Управление денежными средствами и кассовыми операциями * Финансовый учет * Управление финансами/бюджетом	* Управление организацией * Начисление заработной платы * Составление смет расходов на финансирование должностей и кадровый контроль – управление должностями	* Организация поездок	Не применимо	2005	2005		Модернизация с версии R11 до версии R12.1.3 в ноябре 2011 года	2010 год

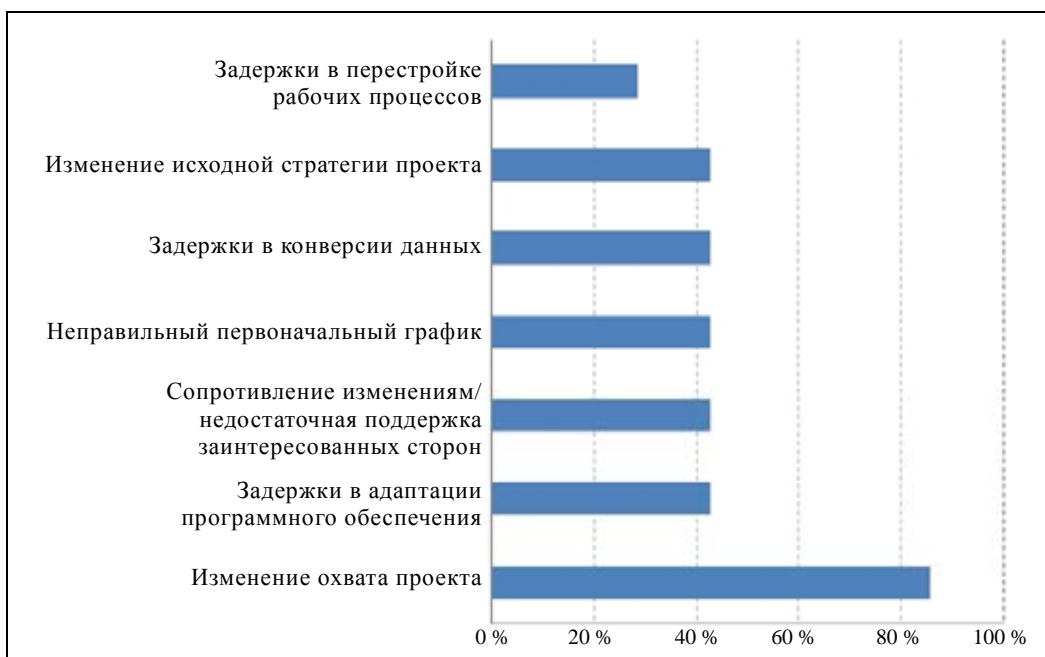
Приложение III

Основные причины превышения бюджета и отставания от графика при внедрении систем ОПР в организациях Организации Объединенных Наций

а) Основные причины превышения бюджета при внедрении систем ОПР в организациях Организации Объединенных Наций



б) Основные причины отставания от графика при внедрении систем ОПР в организациях Организации Объединенных Наций



Приложение IV

Расходы на внедрение и техническое обслуживание систем ОПР

а) Расходы на внедрение систем ОПР, указанные организациями Организации Объединенных Наций (в долл. США)

<i>Организация</i>	<i>Расходы в долл. США</i>
ФАО	86 200 000 ¹
МАГАТЭ	27 979 717* ²
ИКАО	7 100 000
МОТ	40 000 000
ИМО	3 650 937**
МСЭ	4 000 000 ³
Организация Объединенных Наций	315 800 000
ЮНЭЙДС ⁴	
ПРООН	67 800 000
ЮНЕСКО	20 000 000
ЮНФПА ^{4, 5}	8 900 000
УВКБ	73 000 000
ЮНИСЕФ	47 000 000 ²
ЮНИДО	12 007 962* ²
ЮНОПС ⁴	
ООН-Женщины ⁴	
ВПС	1 299 735***
ВПП	54 800 000 ²
ВОЗ	59 600 000
ВОИС	13 500 000***
ВМО	1 515 608***
Итого	796 453 959

* Первоначальная валюта – евро (использованный средний обменный курс Организации Объединенных Наций: 0,756733333).

** Первоначальная валюта – фунт стерлингов (использованный средний обменный курс Организации Объединенных Наций: 0,632).

*** Первоначальная валюта – швейцарский франк (использованный средний обменный курс Организации Объединенных Наций: 0,915071429).

¹ Отражает совокупные расходы на внедрение ОПР, включая: первоначальное внедрение (1998 год) – 28 млн. долл. США; внедрение модулей УЛР (2007 год) – 19,7 млн. долл. США; и внедрение системы управления рисками (2013 год) – 38,5 млн. долл. США.

² Оценка по результатам технико-экономического обоснования, проведенного в 2006 году. Поскольку осуществление программы все еще продолжается, эти расходы не являются окончательными.

³ Эти расходы относятся только ко второму внедрению ОПР и не включают в себя расходы на первое внедрение.

⁴ Организации, которые используют свои системы ОПР совместно с ПРООН или ВОЗ и оплатили часть расходов на внедрение.

⁵ ЮНФПА понес также расходы на модификацию системы в соответствии со своими потребностями.

b) Ежегодные текущие расходы на техническое обслуживание систем ОПР (в долл. США)

Организация	Расходы на лицензии и на техническое обслуживание	Расходы на хостинг	Расходы на вспомогательный персонал	Расходы на технических консультантов и экспертов	Другие текущие расходы на техническое обслуживание ОПР	Итого
ФАО	749 000	383 000	2 625 000	0	49 000	3 806 500
МАГАТЭ ¹	335 061	1 453 914	1 309 946	1 810 307		4 909 228*
ИКАО			550 000			550 000
ИМО	60 127 ²	204 114 ³	1 034 810 ⁴	130 142 ⁵		1 499 208**
ЮНЭЙДС ⁶						
ПРООН	2 794 027	4 497 460	6 284 006	1 772 976	2 000 000 ³	17 348 469
ЮНЕСКО	320 000	650 000	1 800 000	90 000	140 000	3 000 000
ЮНФПА ⁶	516 000	544 000	1 142 000	500 000	770 000	3 472 000
УВКБ	838 667	1 720 341	5 279 814	981 819		8 820 641
ЮНИСЕФ	1 993 311	2 156 652				4 149 963
ЮНИДО	471 236	294 702				765 938*
ЮНОПС ⁶		2 500 000	450 000			2 950 000*
ООН-Женщины ⁶						
ВПП	1 382 321	2 634 195	1 160 120	1 500 000	585 000	7 261 636
ВОЗ	800 000	2 500 000	2 500 000	2 100 000		7 900 000
ВМО	157 700	412 800	772 500			1 343 000
Итого	10 487 465	19 951 178	24 908 196	15 864 608	3 544 000	67 776 083

Примечания: ИКАО указала, что ежегодные расходы на лицензию включены в расходы на техническое обслуживание, но расходы на техническое обслуживание не указаны в таблице; ВМО указала заработную плату персонала по стандартным ставкам в швейцарских франках. Расходы на персонал, отраженные в таблице, включают в себя среднюю заработную плату без иждивенцев.

ВОЗ указала, что расходы на техническое обслуживание, приведенные в таблице, являются "прямыми расходами" на поддержку системы ОПР. Они не включают в себя сопутствующие расходы (такие, как расходы на службу экстренной поддержки и Глобальный центр обслуживания, которые оказывают услуги, относящиеся не только к ОПР, а также расходы на связанные и интегрированные системы, такие как система управления архивной документацией). Они не включают в себя косвенные расходы (такие, как рабочее время руководителей подразделений и высшего руководства, а также время на обучение). Хотя они частично включают в себя расходы на расширение системы, они не включают в себя затраты на большие проекты модернизации (ВОЗ в настоящее время осуществляет проект модернизации системы). Расходы на лицензионное техническое обслуживание охватывают все лицензии компании "Оракл" вместе со всеми инструментами, связанными с ОПР. Ежегодные расходы на хостинг являются прямыми расходами, связанными с обеспечением внешнего хостинга для системы ОПР. Они не включают в себя общие расходы (такие, как расходы на общую инфраструктуру). Ежегодные расходы на вспомогательный персонал – это прямые расходы на персонал, занятый поддержкой системы ОПР. Они не включают в себя расходы на персонал, работающий в службе поддержки или в Глобальном центре обслуживания. Они не включают в себя косвенные расходы на обучение руководителей и персонала.

* Первоначальная валюта – евро (использованный средний обменный курс Организации Объединенных Наций: 0,756733333).

** Первоначальная валюта – фунт стерлингов (использованный средний обменный курс Организации Объединенных Наций: 0,632).

¹ В эти расходы включена определенная часть, целевым образом выделенная на расширение и модификацию системы, которые могут быть, а могут и не быть осуществлены; при этом она зависит от наличия финансирования.

² Сюда включены расходы на лицензию и на техническое обслуживание системы САП и дополнительных инструментов, используемых с системой САП.

³ Это ежегодные амортизированные расходы за четырехлетний период, включающие в себя расходы на модернизацию системы САП, стоимость аппаратного обеспечения и лицензии, расходы на внешнюю передачу данных и хостинг. Вследствие группирования расходов часть расходов на хостинг невозможно определить непосредственным образом.

⁴ Сюда включены расходы на внешних подрядчиков, осуществляющих поддержку пользователей, поддержку программных приложений и их техническое обслуживание, а также на внутреннюю группу поддержки системы САП.

⁵ Средние ежегодные расходы на расширение и развитие системы САП.

⁶ Организации, совместно использующие системы ОПР ПРООН или ВОЗ. Организация оплачивает текущее техническое обслуживание.

Приложение V

Основные факты, установленные по результатам обсуждений в фокус-группах, проведенных в ходе обзора

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
<i>Вопросы 1 и 2. В какой степени система ОПП улучшила вам доступ к точной и своевременной информации и данным? В какой степени система ОПП улучшает вашу работу/помогает вам работать?</i>		
Улучшенный доступ к информации и данным	Система упрощает консолидацию данных и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • До внедрения системы ОПП в штаб-квартире и в страновых отделениях организации использовались разные системы. Получить данные было трудно. Теперь хотя бы все данные находятся в одном месте. • В старой системе вывод отчетов был очень сложной задачей. Система ОПП намного упростила отчетность.
	Система обеспечивает своевременный доступ к информации	<ul style="list-style-type: none"> • Раньше данные обновлялись один раз в месяц. Теперь обновленную информацию можно просмотреть немедленно.
	Улучшенный доступ к данным и информации способствует лучшему принятию решений	<ul style="list-style-type: none"> • Система ОПП способствовала улучшению учета материально-технических запасов и складской информации. Раньше было неизвестно положение дел на местах с закупками, поскольку в каждой стране была отдельная система. Теперь проще увидеть полную картину. • При мгновенном получении информации через Интернет стало даже возможно делать бюджетные прогнозы. • Система обеспечивает руководителей показателями эффективности, и при этом понятно, что именно стоит за этими данными. • До внедрения системы ОПП в страновых отделениях не было единой системы. Теперь руководители проектов могут вести себя более самостоятельно при условии соответствующей подготовки.
	Улучшенный доступ к данным и информации способствует повышению производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> • Система улучшила операции в сфере управления цепями поставок. • Платежи проходят быстрее. • Организация поездок улучшилась. • Консолидация данных в системе экономит время.
	Интегрированные данные и информация способствуют децентрализации организаций	<ul style="list-style-type: none"> • Система позволила осуществить децентрализацию в сфере управления людскими ресурсами. • В единой интегрированной системе можно просматривать данные во всем мире даже при децентрализации организации.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
Вопросы отчетности и запросов	Отчетность все еще недостаточно эффективна	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности в сфере отчетности очень ограничены. Пользователям приходится загружать исходные данные и создавать отчеты вручную.
	Отчеты трудно понять	<ul style="list-style-type: none"> • В системе ОПР невозможно найти отчет, описывающий отображаемую информацию. Нужно обратиться к описаниям представленных кодов.
	Доклады и результаты запросов не точны вследствие неполноты или неточности данных в системе	<ul style="list-style-type: none"> • Что касается людских ресурсов, то классы определенных типов контрактов не отражаются в системе. В результате при запросах появляются несоответствия в выдаваемых данных. При создании отчета по людским ресурсам приходится экспортировать его в программу "Эксел" и два часа исправлять отчет вручную. • В результатах запросов по взносам доноров отображаются только 55% взносов, поскольку данные не обновляются. Поскольку данные в системе неточны, приходится вести параллельный учет в программе "Эксел". • В системе нет стандартных правил присвоения имен. Это приводит к неполным результатам запросов.
	Существуют проблемы с отчетностью, поскольку сотрудники не знают, как генерировать отчеты в системе	<ul style="list-style-type: none"> • Отчеты не согласуются друг с другом, поскольку способы представления информации в разных отчетах различны. • Сотрудники не знают, как создавать отчеты. Они компилируют отчеты из данных за разные периоды. • Каждый составляет свой отчет с разными цифрами. Некоторые используют прошлогодние запросы, чтобы получить информацию за текущий год.
	Существуют проблемы с отчетностью и запросами, поскольку система была слишком адаптирована к конкретным потребностям	<ul style="list-style-type: none"> • Модуль управления людскими ресурсами настолько сильно адаптирован к конкретным потребностям, что он не может использовать аналитические функции системы ОПР. Приходится использовать аналитический модуль, разработанный третьей стороной. • Система ОПР может создать около трех тысяч отчетов по запросам, но половина из них не нужна. Каждый год в штаб-квартире разрабатывают новые запросы вместо создания стандартных запросов, которые можно использовать из года в год. В результате многие запросы устаревают. Для того чтобы попробовать использовать все запросы, требуется много времени.
	Существуют проблемы с консолидацией данных вследствие проблем с системной интеграцией	<ul style="list-style-type: none"> • Интерфейс между системой ОПР и модулем составления бюджетов унаследованной системы работает плохо, поскольку системы говорят на разных языках. Унаследованная система содержит модуль ввода данных, после чего данные экспортируются и импортируются в модуль составления бюджетов системы ОПР, но ни один из этих модулей не способен создавать полные отчеты. Невозможно распечатать полный отчет по всему бюджету или отчет о совокупных расходах на конкретную цель.
	Система не способствует принятию решений ввиду проблем с точностью данных	<ul style="list-style-type: none"> • Если данные в системе не обновляются, функция прогнозирования потоков денежных средств становится бесполезной.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
<i>Вопрос 3. Насколько система проста в использовании и навигации?</i>		
Удобство использования системы	Система неудобна для пользования и непонятна интуитивно	<ul style="list-style-type: none"> • Навигация в системе неудобна. Функция возврата на предыдущую страницу, как в браузере, не всегда присутствует. • Бывает необходимо сделать шесть щелчков мышью, прежде чем попадешь туда, где нужно начать работать. • Для того чтобы использовать в системе функции самообслуживания, нужно пройти четырехчасовое обучение. • На повышение удобства пользования системой нужно выделить больше ресурсов.
	Пользователям нужно ежедневно практиковаться в использовании системы, чтобы не забыть, как это делается	<ul style="list-style-type: none"> • Пользователям необходимы обучение и практика. Если не практиковаться каждый день, все забывается.
	В системе сложно выявить и исправить ошибки	<ul style="list-style-type: none"> • Если вы сохраняете заказ на закупку в неправильной валюте, его сложно изменить. Нужно удалить весь заказ на закупку и создать его заново. Система не позволяет вернуться на шаг назад и исправить ошибку. • До создания отчетов невозможно обнаружить ошибки. • Если у вас нет разрешения на внесение исправлений, для внесения изменений нужно отменить все действия до того места, где нужно что-то изменить.
	Простота использования системы зависит от возможностей и уровня подготовки пользователей	<ul style="list-style-type: none"> • Для использования системы необходимо обучение. • Если вы знаете "горячие клавиши", система становится гораздо проще в использовании. Но это требует обучения. • Уровень удовлетворенности пользователей зависит от их умений.
	Язык интерфейса системы может представлять проблему для пользователей, не владеющих английским языком	<ul style="list-style-type: none"> • Тот факт, что языком интерфейса системы и учебных материалов является только английский язык, может порождать проблемы.
	Некоторые адаптации были внедрены для повышения удобства пользования системой	<ul style="list-style-type: none"> • Модуль управления людскими ресурсами необходимо адаптировать, отразив в нем положения и правила Организации Объединенных Наций. • Некоторые гиперссылки были удалены для упрощения навигации. Сейчас это, возможно, уже не нужно, поскольку пользователи уже научились работать с системой.
	Некоторые адаптации снижают удобство пользования системой	<ul style="list-style-type: none"> • В организации бюджет слишком сегментирован. Это приводит к созданию огромных массивов данных, что затрудняет работу системы в периоды пиковой нагрузки. • В отчетах слишком много текста. Планирование проектов настолько объемно, что не хватает терпения ввести все данные. • Множество проблем с использованием системы связано с ее модификациями.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
Доступность системы	Система работает очень медленно и отнимает много времени	<ul style="list-style-type: none"> Система работает медленно и в штаб-квартире, и на местах, причем на местах еще медленнее. Малая скорость работы системы связана также с проблемами программирования. Когда все отделения используют систему одновременно, скорость снижается. В Чаде и Кот-д'Ивуаре нам приходилось ждать создания отчета 20–30 минут, а иногда это вообще не удавалось. Система настолько медленна, что она не позволяет участвовать в электронных торгах. Если не сохранить данные, а электропитание отключается, пропадают все данные. Система не сохраняет сделанную работу автоматически. Когда в системе заканчивается период ожидания или она "зависает", всю процедуру приходится начинать заново.
	Система не поддерживается всеми браузерами	<ul style="list-style-type: none"> Система совместима только с браузером "Интернет эксплорер" (ИЭ).
<i>Вопрос 4. Насколько достаточным является в Вашем случае обучение и поддержка пользователей?</i>		
Аудиторное обучение	Обучение работе с системой ОНР ограничено вследствие недостатка времени и/или средств	<ul style="list-style-type: none"> Вследствие ограниченных сроков запуска системы тестирование и обучение пользователей было очень сжатым. Система внедрялась в условиях жесткого графика, поэтому обучение было слишком поспешным. Приходилось изучать всю систему за три дня, после чего через несколько дней проводилось повторение общей информации. При запуске системы персонал региональных отделений проходил курс "обучения обучающихся" в штаб-квартире. Но затем в страновых отделениях обучение не проводилось вообще (например, в Кении). Отдел поддержки обеспечивает поддержку пользователей, и теоретически он должен также обеспечивать их обучение. Но вследствие проблем с финансированием предоставляются только материалы для электронного обучения (УПК). В штаб-квартире проводятся учебные курсы. Но финансирование должны обеспечивать страновые отделения. Даже если пользователь хочет пройти обучение, в страновом отделении ему могут отказать. У нас нет времени на обучение новых сотрудников, поэтому, когда они появляются, для проведения обучения мы привлекаем консультанта. Но заплатить за это могут не во всех страновых отделениях.
	В аудиторном обучении не обязательно участвуют сотрудники, которым это действительно необходимо	<ul style="list-style-type: none"> Теперь руководителям необходимо использовать систему ОНР в гораздо большей степени, чем в случае унаследованных систем, но они не записываются на обучение. Они посылают на обучение, которое касается их лично, сотрудников категории общего обслуживания. Сотрудники категории общего обслуживания также проходят обучение вместо сотрудников категории специалистов. Необходимо менять организационную культуру.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
	Отсутствие постоянного обучения становится проблемой, когда в организацию приходят новые сотрудники или когда имеет место высокая текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> • При найме новых сотрудников возникают проблемы с их обучением. • При приходе новых сотрудников их обучают опытные коллеги, поэтому высокая текучесть кадров может вызывать проблемы. • Проблемы с обучением имеют постоянный характер. Когда сотрудники увольняются, в некоторых страновых отделениях остаются только сотрудники, не владеющие базовыми навыками работы в системе.
	Недостаточное обучение пользователей повышает риск появления ошибок в системе	<ul style="list-style-type: none"> • До получения доступа к системе новых сотрудников необходимо обучать, иначе новички делают больше ошибок. • Практиковаться можно только по вопросам, содержащимся в электронном руководстве, объем которого ограничен. Учиться не делать ошибок только с помощью учебного модуля невозможно, поэтому риски появления в системе ОНР ошибок возрастают.
	До обучения использованию системы необходимо обучение по вопросам организации рабочих процессов	<ul style="list-style-type: none"> • В идеале сначала нужно пройти обучение по вопросам организации рабочих процессов, и только потом по вопросам соответствующего использования системы ОНР.
	Необходимо практическое обучение, приспособленное к конкретным рабочим потребностям	<ul style="list-style-type: none"> • У каждого отдела свои специфические потребности. Отдельным функциям, например генерированию отчетов, нужно обучать дополнительно. • Необходимо отдельное обучение по вопросам управления людскими ресурсами для сотрудников соответствующих подразделений. • В финансовых подразделениях осуществляется определенное обучение по методам формулирования запросов.
Электронное обучение	Только электронного обучения недостаточно	<ul style="list-style-type: none"> • В условиях электронного обучения ожидается, что сотрудники учатся самостоятельно. Но, когда речь идет о более сложных функциях, необходима более значительная техническая поддержка.
	Материалы для электронного обучения может быть трудно использовать при низкой скорости подключения к Интернету	<ul style="list-style-type: none"> • УПК сложны в использовании, и к ним может быть трудно получить доступ при медленном подключении к Интернету.
	У сотрудников может не хватать времени и/или мотивации для использования материалов для электронного обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Если вы выбираете функцию подсказки, вам выдается список из 500 УПК, но у сотрудников нет времени изучить этот список. • Организация попыталась создать некоторые руководства по типичным проблемам, но сотрудники в них не заглядывают. • Уже доступно множество учебных модулей, но для их использования нужна мотивация сотрудников.
	Материалы для электронного обучения следует обновлять	<ul style="list-style-type: none"> • Материалы для электронного обучения фактически не обновляются.

Тема	<i>Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи</i>	<i>Примеры, приведенные в ходе обсуждений</i>
Коммуникация	Необходимо активизировать информирование пользователей об изменениях в системе	<ul style="list-style-type: none"> • Наблюдается недостаточная коммуникация между штаб-квартирой и отделениями на местах. В штаб-квартире меняют много лет использовавшиеся коды для запросов, но не сообщают об этом в отделения на местах. Необходимо обеспечить автоматическое информирование пользователей об изменениях в системе с помощью всплывающих подсказок.
	Некоторые попытки улучшить коммуникацию были неудачными вследствие отсутствия инициативы со стороны сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Некоторые сотрудники не читают уведомлений о новых изменениях. • В прошлом была сделана попытка организовать в интранете дискуссионную группу, чтобы пользователи могли обмениваться информацией о проблемах, но она не использовалась достаточно широко. Иногда сотрудники организовывали информационные "киоски" для обсуждения проблем.
Поддержка пользователей	Получение помощи из службы поддержки для решения проблемы занимает много времени, причем ответа можно так и не получить	<ul style="list-style-type: none"> • Для решения проблем мы полагаемся на глобальную службу поддержки, но решения можно ждать до трех-четырёх дней. Было бы намного полезнее документировать проблемы. • Если вы не можете решить какую-либо проблему, можно послать запрос местному эксперту, но, если он не может решить проблему сам, он передает ее на другой уровень. Это требует времени. • Система электронных запросов позволяет отслеживать проблемы, но замедляет их решение. • При использовании службы поддержки мы не получаем никакого ответа, кроме автоматического уведомления о получении запроса. Мы полагаемся на наши собственные группы АИО.
	Система электронных запросов улучшила коммуникацию с пользователями	<ul style="list-style-type: none"> • Система электронных запросов позволяет пользователям регистрировать и отслеживать запросы. Она улучшила коммуникацию между пользователями и отделом поддержки.
<i>Вопрос 5. В какой степени отзывы пользователей учитываются на этапах разработки, внедрения и последующего использования системы ОПР?</i>		
Отзывы	Отзывы принимались во внимание на этапе разработки системы	<ul style="list-style-type: none"> • На этапе разработки были представлены пользователи, представляющие все сферы деятельности организации.
	Отзывы принимались во внимание на этапе внедрения системы	<ul style="list-style-type: none"> • Отзывы пользователей принимались во внимание в ходе внедрения системы ОПР. В каждом подразделении был назначен сотрудник, на 100% занимающийся только этим проектом.
	Полученные отзывы необходимо приоритизировать	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники не знают, что в действительности ожидать от системы ОПР; поэтому получать содержательные отзывы непросто. Затем встает вопрос о приоритизации отзывов. • В начале этапа внедрения группа по внедрению обобщила все пожелания пользователей, и это привело к созданию слишком сложной системы. Теперь они пытаются упростить систему и сделать ее более удобной для пользователей.
	Отзывы не отслеживаются после внедрения системы	<ul style="list-style-type: none"> • Отзывы пользователей не собираются после внедрения системы. • Отделения на местах не сообщают в штаб-квартиру о проблемах, с которыми они сталкиваются при использовании системы.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
<i>Вопрос 6. В какой степени система улучшила управление и внутренний контроль в вашей организации?</i>		
Внутренний контроль улучшился	Система способствовала укреплению бюджетного и финансового контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Система ОНР обеспечивает внутренний контроль, например бюджетный контроль и контроль достаточности финансовых средств. • Система позволяет пользователям отслеживать поступления, исполнение бюджета и расходы в режиме реального времени.
	Внутренний контроль укрепился посредством управления профилями пользователей и ролями	<ul style="list-style-type: none"> • Если вам нужны разрешения за пределами вашего стандартного профиля пользователя, необходимо направить отдельный запрос и обосновать необходимость получения таких разрешений. • Если вы хотите отменить рабочий процесс, необходимо отменить каждый его этап, что требует участия разных людей. • Никакие операции невозможно завершить из отделений на местах. Там их можно начать, но завершение осуществляется в штаб-квартире. • Было введено делегирование полномочий, чтобы сотрудник мог получить доступ только к той информации, которая относится к его рабочему подразделению. • Имя сотрудника, который ввел данные в систему, автоматически генерируется на основании его учетной записи в системе. Система сохраняет историю изменений, внесенных пользователями. • Пользователи имеют доступ только к тем запросам, которые им необходимы.
	Однако система способствует снижению гибкости	<ul style="list-style-type: none"> • Система менее гибкая. Например, вам не могут заплатить, если система говорит, что у вас нет денег. Система сохраняет ограничения, установленные донорами. Например, вы не можете использовать взносы доноров, срок действия которых закончился.
Проблемы управления и внутреннего контроля	Сопротивление изменениям негативно влияет на управление и контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Во многих подразделениях, включая штаб-квартиру, в дополнение к электронному документообороту введен бумажный, несмотря на то, что, когда система была внедрена, ненужные потоки бумажных документов были устранены. Руководители передают свои полномочия по электронному одобрению или свои пароли административным помощникам. Таким образом, в системе ОНР могут быть без должного контроля одобрены некоторые действия. • В системе ОНР отсутствует достаточный контроль в отношении управления отпусками, поскольку некоторые руководители оставляют заявления на отпуск открытыми.

Тема	Повторяющиеся вопросы, на которые указывают пользователи	Примеры, приведенные в ходе обсуждений
	В некоторых процессах не хватает внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Разные отделения могут подключиться и изменить имя покупателя в заказах на закупки. Можно изменить имя поставщика в отношении уже совершенного платежа. По мере изучения системы сотрудники узнают о новых лазейках в ней. Необходимо проводить регулярные аудиты системы. • При создании нового поставщика необходимо изучить бумажный список террористов, что способствует ошибкам. Стоило бы иметь этот список прямо в системе. • Модули управления людскими ресурсами требуют более эффективных механизмов контроля. Можно совершить действие от начала до конца без какой-либо проверки другим сотрудником. Это порождает широкие возможности для мошенничества, поскольку вы даже можете совершать выплаты каким-либо лицам.
	В некоторых случаях контроль может быть чрезмерным	<ul style="list-style-type: none"> • В службах людских ресурсов национальные сотрудники не могут просмотреть информацию о международных сотрудниках. Но в страновых отделениях глава отделения является национальным сотрудником.
<i>Вопрос 7. В какой степени система в целом соответствует вашим потребностям и какие изменения вы бы рекомендовали для ее усовершенствования?</i>		
Изменения, необходимые для усовершенствования системы	Необходимо решить уже выявленные проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Местные эксперты из каждого региона испытывают те же проблемы, что и в штаб-квартире. • Список необходимых изменений, таких как отслеживание поставок в процессе транспортировки, уже составлен, но эти изменения так и не внедрены. • В штаб-квартире достаточно информации о проблемах с системой. Им следует изучить эту информацию и сделать что-нибудь для совершенствования системы.
	Систему следует адаптировать к меняющимся требованиям	<ul style="list-style-type: none"> • С течением времени требования изменились. • Нужно заново изучить рабочие процессы и политику организации. Для учета в системе текущей политики в области людских ресурсов необходимо снова решить те же проблемы адаптации.
	Удобство пользования системой необходимо повысить	<ul style="list-style-type: none"> • Что касается людских ресурсов, то для лучшего приспособления системы к правилам и положениям организации необходима ее дальнейшая адаптация, если сами правила и положения не будут изменены для приспособления к системе. • Проблемы с удобством пользования все еще не решены.
	Укрепление внутреннего контроля и подотчетности	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения в системе должны укрепить подотчетность.

Приложение VI

Обзор мер, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям Объединенной инспекционной группы JIU/REP/2012/8

	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы													Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
		КСР	Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	ООН-Хабитат	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ВПП	ООН-Женщины	ЮНОПС	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ЮНЭЙДС	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	Для принятия мер	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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	И	И
Рекомендация 2	e		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	Р	Р
Рекомендация 3	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	И	И
Рекомендация 4	g	И																											

Условные обозначения: **Р:** Рекомендация для принятия решения руководящим органом.
И: Рекомендация для принятия мер исполнительным 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, ООН-Хабитат, УВКБ и БАПОР.