



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
16 July 2013
Russian
Original: English

Шестьдесят восьмая сессия

Пункт 133 первоначального перечня*

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

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

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2013 года, препровождающее доклад Комиссии о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

* A/68/50.



Содержание

	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	3
Второй ежегодный доклад Комиссии ревизоров о прогрессе, достигнутом во внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций	4
Резюме	4
I. Информация об общем положении дел и основных изменениях в проекте в период 2006–2012 годов	12
II. Мандат, сфера охвата и методология	12
III. Выводы и рекомендации	14
A. Контроль за выполнением предыдущих рекомендаций Комиссии ревизоров	14
B. Ожидаемые результаты	14
C. Преобразование рабочих процессов	20
D. Управление проектом	23
E. Подтверждение правильности проектных оценок	37
F. Управление	44
IV. Выражение признательности	47
Приложение	
I. Охват системы общеорганизационного планирования ресурсов	48
II. Ключевые события, связанные с осуществлением проекта общеорганизационного планирования ресурсов	49
III. Функциональный охват системы общеорганизационного планирования ресурсов и положение дел с осуществлением проекта на этапах разработки и установки по состоянию на 30 июня 2013 года	51
IV. Положение дел с осуществлением мер, предложенных Администрацией в соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров	52

Препроводительное письмо

30 июня 2013 года

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

(Подпись) Амьяс **Морзе**
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства Великобритании
и Северной Ирландии
Председатель Комиссии ревизоров
Организации Объединенных Наций

Председатель Генеральной Ассамблеи
Организации Объединенных Наций
Нью-Йорк

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

Резюме

В августе 2006 года Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) во всех подразделениях Секретариата Организации Объединенных Наций (проект «Умоджа»). После внедрения эта система общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций будет охватывать большую часть административных и вспомогательных функций в следующих пяти областях: финансы; цепочки поставок и закупки; людские ресурсы; централизованное вспомогательное обслуживание; а также управление программами и проектами. Она будет распространяться на более чем 90 различных органов системы Организации Объединенных Наций, представляя собой очень сложный и громоздкий проект преобразования рабочих процессов. Это самый важный из ряда элементов преобразования рабочих процессов в целях модернизации и повышения экономической эффективности Организации Объединенных Наций.

Первоначально Администрация планировала, что система ОПР будет полностью внедрена по всему Секретариате к концу 2012 года и расходы на ее внедрение составят 248,3 млн. долл. США. В настоящее время внедрение системы ОПР подразделяется на три функциональных этапа: обеспечение базовой конфигурации, первая очередь и вторая очередь (см. приложение II). Развертывание и обеспечение стабильного функционирования системы ОПР на этапах обеспечения базовой конфигурации и первой очереди, как ожидается, будет завершено к июню 2016 года, а развертывание и обеспечение стабильного функционирования ОПР на этапе второй очереди будет завершено к концу 2018 года, т.е. на шесть лет позже, чем первоначально планировалось. Согласно текущим прогнозам Администрации, окончательный объем расходов на внедрение этого проекта составит 348,1 млн. долл. США по декабрь 2015 года, и при этом планируется израсходовать по меньшей мере еще 30 млн. долл. США на оплату услуг по контрактам, связанных с созданием, тестированием и развертыванием ОПР на этапе второй очереди в период 2016–2018 годов.

В настоящем докладе содержатся выводы и рекомендации по итогам второго ежегодного обзора прогресса, проведенного Комиссией, и он основан на оценке положения дел с осуществлением проекта по состоянию на 30 апреля 2013 года.

Общее заключение

Со времени представления последнего доклада Комиссии был достигнут значительный прогресс. Администрация принимает позитивные меры в целях устранения последствий, связанных с осуществлением принятых в прошлом решений, и обеспечивает более прочный фундамент для реализации проекта на основе назначения старшего руководителя проекта и опытного директора проекта, выполняющего свои функции на постоянной основе, а также внедряет

концепцию ответственности за процессы и поддерживает более тесные отношения с руководящим комитетом по проекту. Комиссия признает, что в прошлом году в рамках проекта ОПР были предприняты значительные усилия для наверстывания упущенного времени, завершения разработки проекта и обеспечения технического решения для базовой конфигурации (включая план доводки “get-to-green”) в целях подготовки к экспериментальному осуществлению этого проекта в июле 2013 года в поддержку внедрения Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС). В настоящее время Администрация имеет более четкое представление о сложности задач, связанных с подготовкой более широкой системы Организации Объединенных Наций к успешному внедрению проекта преобразования рабочих процессов в контексте ОПР. Руководители этого проекта также отдают себе отчет в том, что стоящие перед ними задачи будут усложняться по мере того, как внедрение проекта будет переходить на поэтапную основу и он будет осуществляться на множестве объектов, с использованием различных поставщиков и во всех подразделениях, занимающихся вопросами поддержания мира, а также во всех других подразделениях Секретариата.

Несмотря на признание заметного прогресса, следует отметить, что при отсутствии подробного плана внедрения и сведений о структуре расходов по проекту все еще остается неясным, какого именно прогресса следовало ожидать с учетом того, что уже израсходовано 208,8 млн. долл. США. Комиссия отдает себе отчет в том, что будет сложно разработать комплексный план на основе существующих планов по каждому компоненту проекта, и признает, что руководство пытается своевременно решить эту задачу, но она считает, что Администрации срочно требуется подробный план проекта с четким указанием промежуточных контрольных показателей, увязанных с показателями работы и качества. Это должно предполагать, в частности, обеспечение полной транспарентности в том, что касается обоснований и предположений, используемых для определения способов и сроков задействования остающихся ресурсов в поддержку завершения всех работ на этапах установки, внедрения и развертывания системы.

Накануне начала работ на этапе обеспечения базовой конфигурации Администрации все еще необходимо многое сделать для того, чтобы организовать успешное внедрение новой системы ОПР в большем числе подразделений Организации Объединенных Наций. Например, остаются сомнения относительно того, смогут ли подразделения Секретариата вместе взятые воспользоваться потенциальными выгодами от внедрения системы ОПР, обусловленными следующими факторами: повышением качества информации в целях принятия более обоснованных решений; сокращением сроков обработки заявок в целях обеспечения возможностей для более эффективной поддержки деятельности по предоставлению услуг на местах; а также сокращением времени, необходимого для решения задач административного характера, что позволит сэкономить средства или перераспределить персонал.

На более фундаментальном уровне отмечается возрастающая потребность в обеспечении ясного представления об общей цели среди руководства и широкого круга заинтересованных сторон в том, что касается структурных элементов будущей глобальной модели Организации Объединенных Наций по предоставлению услуг. Комиссия признает, что в настоящее время поддерживается диалог между руководящими сотрудниками по этому вопросу, а также признает очень

сложный характер этого диалога, обусловленный наличием противоречивых интересов и сложностью существующих организационных структур и структур оперативного и стратегического управления. Достижение прогресса в этой области будет способствовать поддержке внедрения новой системы ОПР и укреплению планов по обеспечению ощутимых и поддающихся измерению выгод, включая экономию наличных средств и более эффективное с точки зрения затрат осуществление жизненно важной деятельности Организации Объединенных Наций. Это позволит также сократить риски, связанные с дорогостоящей модернизацией, если после внедрения системы ОПР ее придется переделать, и повысить ответственность за осуществление проекта.

Комиссия пришла к выводу, что в случае успешного внедрения системы ОПР она будет по-прежнему обеспечивать значительные возможности, имеющие важное значение для модернизации административного управления рабочими процессами в Организации Объединенных Наций. Однако с учетом выявленных сложных задач и сохраняющихся трудностей, связанных с устранением негативных последствий осуществления этого проекта в прошлом и отказом от соответствующих решений, для преодоления которых потребуются некоторое время, Комиссия все еще не в состоянии предоставить гарантии того, что проект ОПР будет полностью внедрен в ожидаемые сроки и в рамках установленной сметы расходов, а также что благодаря его внедрению будут обеспечены прогнозируемые количественные и качественные выгоды, представляющие собой оптимальную отдачу от инвестиций.

Основные выводы и рекомендации

Комиссия пришла к следующим основным выводам:

Комиссия отмечает позитивный отклик на свой предыдущий доклад, в частности назначение опытного директора проекта, более тесное взаимодействие между ключевыми заинтересованными сторонами и сотрудниками по проекту и принятие мер в целях повышения эффективности управления проектом. Что касается преобразования рабочих процессов в более широком плане, то Комиссия отмечает также первоначальные шаги, предпринимаемые Администрацией в целях внедрения концепции ответственности за процессы в поддержку принятия общих методов работы по всему Секретариату и использования выгод. Со времени проведения ревизии Администрация обеспечила достижение дальнейшего прогресса в решении многих проблем, на которые указывала Комиссия: например, сотрудники, ответственные за процессы, официально согласовали ключевые компоненты процесса в преддверии экспериментального осуществления проекта, что позволило осуществлять его на более прочной основе.

Комиссия отмечает высокий уровень поддержки, предоставляемой группой сотрудников по проекту «Умоджа» на этапе его экспериментального осуществления, которое началось 1 июля 2013 года. Администрация признала, что одним из уроков, непосредственно извлеченных из экспериментального осуществления проекта, является то, что такой уровень поддержки не удастся сохранить после того, как в октябре 2013 года начнется первый этап полного осуществления проекта во всех миссиях по поддержанию мира, в частности, по той причине, что группа сотрудников по проекту уже работает на пределе своих возможностей и начинает уставать. Администрация и группа сотрудников по проекту хорошо осознают эту проблему и связанные с ней потенциальные риски для успешной реализации, а также настоятельную необходимость разра-

ботки пересмотренной стратегии, которая обеспечивала бы сохранение основных этапов, но позволяла бы миссиям заранее подготовиться к внедрению проекта и уменьшить зависимость от основной группы сотрудников по проекту.

Администрации необходимо сосредоточить внимание на том, как данные из системы ОПР будут использоваться для извлечения выгод. Система ОПР закладывает основу для обеспечения постепенных перемен в использовании данных и информации. Но это зависит от следующих факторов: а) осознания возможностей в плане использования данных; б) наличия потенциала для использования данных; а также с) заинтересованности Организации в принятии решений на основе имеющихся данных. Руководство отдает себе отчет в этой проблеме, и Администрация выявила более 60 продвинутых пользователей, которым планируется предоставить учебную подготовку по вопросам использования данных из системы ОПР (для целей анализа данных) в поддержку, например, обеспечения управления, основанного на достижении результатов. Это представляет собой важное и позитивное развитие событий, и поддержание такого импульса имеет ключевое значение для получения ожидаемых выгод за счет внедрения проекта ОПР.

Имеется значительный потенциал для повышения эффективности и результативности административных процессов, и при этом согласно прогнозам Администрации потенциальные ежегодные выгоды, которые можно будет получить через год после стабилизации системы, составят от 140 до 220 млн. долл. США. Комиссия признает, что планы получения выгод в настоящее время пересматриваются в рамках работы на этапах экспериментального осуществления и внедрения проекта. Будет важно обеспечить, чтобы при проведении какой бы то ни было оценки учитывались фактические потребности во времени и кадровых ресурсах для управления новыми процессами, включая связанные с оперативной деятельностью потребности различного уровня и типа. Сотрудники, ответственные за осуществление процессов, успешно разрабатывают более подробные планы получения выгод в обновленном виде, но все еще необходимо разработать четкие стратегии для решения кадровых проблем, связанных с возможными сокращениями и перераспределениями персонала, которые могут произойти в результате общей рационализации административных процессов.

Назначение «ответственных за процессы» в целях обеспечения ответственности за их осуществление и внедрения новых методов работы представляет собой позитивное развитие событий, но остается неясным, располагают ли они полномочиями или вспомогательной системой управления, необходимой для обеспечения последовательного применения методов работы по всей раздробленной и децентрализованной организационной структуре. Не имеется ясного и последовательного подхода к разработке планов получения выгод и отсутствуют четко определенные механизмы для устранения любых разногласий между ответственными за процессы и начальниками департаментов или отделов относительно решений, приводящих к изменениям в штатном расписании и методах работы, которые необходимы для получения выгод за счет повышения эффективности работы. Неясно также, например, как сотрудник, ответственный за процессы, сможет санкционировать сокращение расходов на осуществление процесса, когда возможность такого сокращения станет очевидной на этапе экспериментального осуществления или на ранних этапах внедрения. Эти вопросы приобретают все более важное значение по мере при-

ближения начала осуществления первого экспериментального проекта и внедрения системы ОПР. В более широком плане многие организации испытывают огромные трудности с обеспечением полной ответственности за процессы, и Комиссия предостерегает от установления чрезмерно оптимистичных сроков; вполне вероятно, что эти сроки потребуются постоянно уточнять после внедрения проекта.

В Организации Объединенных Наций не имеется какой-либо рассчитанной на будущее согласованной модели предоставления услуг. Администрация признает, что в идеале будущую модель предоставления услуг нужно было бы разработать до начала осуществления проекта ОПР. Комиссия признает значительные трудности, связанные с определением новой глобальной модели предоставления услуг в Организации Объединенных Наций, с учетом противоречивых интересов широкой группы заинтересованных лиц и сложного характера существующих организационных, административных и управленческих структур. Однако Комиссия отмечает, что из-за отсутствия четко определенной модели целевого предоставления услуг в будущем могут возникнуть расходы, связанные с модернизацией системы ОПР после ее внедрения. Комиссия отмечает также, что отсутствие четко определенной модели целевого предоставления услуг негативно сказывается на ответственности руководства за полномасштабное внедрение проекта ОПР в установленные сроки и в пределах бюджетных средств и на получении соответствующих выгод.

По состоянию на 31 марта 2013 года Администрация израсходовала на осуществление проекта 208,8 млн. долл. США (55 процентов от общего бюджета), но остается неясным, какой именно прогресс и уровень готовности должен был быть достигнут за счет использования инвестиций в таком объеме. По оценкам Комиссии, к моменту начала этапа установки системы (июль 2012 года) на подготовку и разработку было израсходовано около 142 млн. долл. США, несмотря на то, что на тот момент все еще было необходимо провести значительную работу, связанную с разработкой проекта. На момент подготовки настоящего доклада разработка проекта на этапе обеспечения базовой конфигурации была почти завершена; группа сотрудников по проекту считает, с учетом результатов экспериментального осуществления проекта, что она располагает эффективным техническим решением для осуществления работы на этом этапе. Без детального комплексного плана с четко изложенной информацией о бюджетных средствах и основных этапах осуществления, для разработки которого, как признает Комиссия, необходимо иметь глубокие технические знания по вопросам управления проектом, ни Администрация, ни Комиссия не в состоянии предоставить полную гарантию того, что проект осуществляется по намеченному плану в том, что касается конкретных показателей, которые должны были быть достигнуты к настоящему времени, а также степени готовности проекта, с учетом объема потребляемых ресурсов. Учитывая предыдущие задержки, Комиссия считает, что прогресс, достигнутый в осуществлении проекта, и степень его готовности должны были бы быть более значительными с учетом объема израсходованных средств.

Хотя Администрация усовершенствовала свои процедуры управления проектами, остаются проблемы, которые необходимо полностью решить, включая обеспечение более точного прогнозирования затрат времени и средств на основе анализа разницы в объеме ресурсов и за счет лучшего понимания рисков по проекту. Как признает руководство, после полного раз-

вертывания проекта в операциях по поддержанию мира его сложность возрастает, и это потребует значительного усовершенствования процедур управления проектом. В период развертывания проекта после его внедрения в операциях по поддержанию мира группа сотрудников по проекту будет выполнять следующие функции: а) развертывание проекта в отдельных организациях с различными культурными особенностями, методами работы и уровнями организационной готовности; б) управление деятельностью по меньшей мере двух поставщиков, участвующих в установке системы; в) управление деятельностью по обеспечению комплексного объединения усилий на этапах обеспечения базовой конфигурации и первой и второй очередей; а также д) управление работой по осуществлению множества мероприятий в целях приведения в действие систем и их одновременного развертывания в различных местах по всему миру. Администрация осознает, что для осуществления усилий в целях координации, управления и контроля, необходимых для успешного выполнения задач в этих условиях, требуется строгий контроль за управлением проектом. Необходимо проводить переоценку возможностей и потенциала группы по проекту по мере наступления различных этапов его осуществления, принимая при этом в расчет необходимость постоянного сдерживания расходов.

Из-за отсутствия всеобъемлющей стратегии коммерческой деятельности с самого начала осуществления проекта значительно возросла его сложность, при том что он и без того был весьма амбициозным и требовал решения сложных задач. Администрация привлекла к осуществлению проекта нескольких поставщиков на различных коммерческих условиях, не имея при этом всеобъемлющей стратегии коммерческой деятельности. Признавая значительные коммерческие способности директора проекта, продемонстрированные им в процессе управления работой в рамках существующих коммерческих договоренностей, Комиссия отмечает, что во время проведения ревизии она была обеспокоена недостаточной проработанностью принципов, лежащих в основе существующей модели деятельности с привлечением множества поставщиков. Например, Комиссия не увидела ни подтверждений того, что последствия применения пересмотренного подхода к развертыванию (обеспечение базовой конфигурации, первая очередь и вторая очередь) нашли свое отражение в обновленном подходе к коммерческой деятельности, ни подтверждений того, что потенциальные последствия задействования множества крупных поставщиков, участвующих в установке системы (например, последствия, связанные с возрастанием сложности, возникновением проблем в плане интеграции и различиями в культурных особенностях и стилях работы), были отражены в общем плане работы по проекту. После проведения ревизии Администрация представила подтверждения того, что она активно регулирует эту ситуацию, и в частности принимает необходимые меры для укрепления потенциала группы по проекту в целях решения вопросов, связанных с возможным расширением числа поставщиков, участвующих в осуществлении проекта. Это непреходящая проблема, и Комиссия вернется к ее рассмотрению при проведении своей следующей ревизии.

Группа по проекту организовала проведение подробных обзоров проекта поставщиком программного обеспечения и поставщиками, участвующими в установке системы, но ключевые аспекты проекта, включая пересмотренный график и бюджет, не являются предметом регулярного рассмотрения на систематической основе. Например, прогнозы сосредоточе-

ны на рассмотрении вопроса о том, насколько график осуществления проекта и объем расходов соответствуют плану, а планирование на случай чрезвычайных ситуаций является недостаточно развитым. Руководящий комитет не располагает оперативной информацией о мерах, принимаемых в целях сдерживания фактических или ожидаемых чрезмерных затрат средств и времени (например, отсрочка расходов, сокращение расходов или пересмотр графика мероприятий), и не проводится оценки, дающей четкое представление о последствиях принятия таких мер.

Администрация предпринимает шаги в целях совершенствования управления проектом ОПР, но старшим руководящим сотрудникам все еще необходимо определить более широкие цели преобразования Организации и распространить информацию о них. Администрация назначила старшего руководителя проекта и постоянного директора проекта, приступила к внедрению концепции ответственности за процессы и предпринимает шаги в целях обеспечения более широкого участия в работе руководящего комитета по проекту. Комиссия с удовлетворением отмечает, что руководство уделяет все больше внимания ключевым вопросам, таким как организационная готовность и активные обсуждения на высоком уровне по вопросам будущей модели предоставления услуг в Организации, и это говорит о том, что осуществлению проекта ОПР придается все более приоритетное значение. Однако проект ОПР представляет собой одно из звеньев в ряду взаимосвязанных программ преобразований, для осуществления каждой из которых требуется принять ряд стимулирующих мер в целях обеспечения условий для получения ожидаемых выгод. Эти меры включают принятие решений относительно сокращения или перераспределения персонала, разработки модели предоставления услуг в Организации и наделения ответственных за процессы полномочиями по руководству усилиями в целях преобразования рабочих процессов и реализации выгод по всему Секретариату. Необходимо обеспечить комплексное объединение усилий по осуществлению этих программ преобразований в поддержку их реализации при установлении четкой последовательности процессов в целях максимального повышения шансов на успех и при глубоком понимании децентрализованной структуры Организации, ее культурных особенностей и готовности к переменам.

Основные рекомендации

С учетом вышеизложенных выводов Комиссия выносит подробные рекомендации в основной части настоящего доклада. Вкратце, основные рекомендации Комиссии заключаются в том, что Администрации необходимо:

а) разработать, распространить и осуществить план по каждому направлению рабочих процессов в целях задействования преимуществ, выявленных к настоящему времени, и использования консолидированных данных из системы ОПР, включая положения о том, как она намерена использовать качественные и количественные выгоды от улучшения информации;

б) продолжать усилия в целях обеспечения учета концепции ответственности за процессы, включая установление согласованных процедур для устранения разногласий между ответственными за процессы и начальниками департаментов и отделов до и после реализации проекта ОПР;

с) принять последовательный подход к реализации выгод, включающий следующие элементы: i) четко определенные категории качественных и количественных выгод; ii) методы определения выгод того или иного рода; iii) план реализации выгод; а также iv) показатели для осуществления контроля за реализацией выгод;

d) в срочном порядке завершить работу, связанную с разработкой: i) детального и полностью интегрированного плана по осуществлению проекта; а также ii) существенно усовершенствованных процедур управления проектом в целях обеспечения более детального прогнозирования расходов и составления графиков, а также управления рисками, включая подготовку соответствующих сценариев и планов на случай чрезвычайных ситуаций;

e) в срочном порядке завершить работу, связанную с разработкой методологии для увязывания бюджетных средств с основными этапами и результатами работы;

f) подготовить всеобъемлющую стратегию коммерческой деятельности, направленную на: i) оптимизацию вклада основных поставщиков в осуществление проекта ОПР при обеспечении сбалансированного соотношения между расходами и рисками, связанными с достижением результатов; и ii) установление параметров, которым должны соответствовать все будущие закупки;

g) разработать и внедрить механизмы предоставления гарантий, позволяющие руководящему комитету рассматривать проект на предмет сценариев, которые могут повлиять на показатели работы в настоящем и будущем.

I. Информация об общем положении дел и основных изменениях в проекте в период 2006–2012 годов

1. В августе 2006 года Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций для замены существующих систем, таких как Комплексная система управленческой информации (ИМИС) (см. резолюцию [60/283](#)). Системы ОПР позволяют организациям объединять свои операции на комплексной основе во всех их аспектах и содействуют обмену информацией по всем рабочим процессам. При разработке таких систем учитываются также стандартные рабочие процессы в соответствующих отраслях.

2. Предлагаемая система ОПР Организации Объединенных Наций, известная как «Умоджа», охватывает большую часть административных и вспомогательных функций Организации в следующих пяти областях: финансы; цепочки поставок и закупки; людские ресурсы; централизованное вспомогательное обслуживание; а также управление программами и проектами. Эта система распространяется также на многие подразделения всей системы Организации Объединенных Наций, не относящиеся к числу основных подразделений Секретариата, многие из которых имеют различные структуры управления и процедуры подотчетности, источники финансирования и рабочие процессы (см. приложение I). По этой причине, среди прочего, проект ОПР представляет собой очень сложный и громоздкий проект преобразования рабочих процессов.

3. Осуществление проекта ОПР началось в 2007 году, и первоначально ожидалось, что он будет завершен к 2012 году и расходы на его реализацию составят 248,3 млн. долл. США. В настоящее время ожидается, что он будет завершен к концу 2018 года и расходы на его реализацию составят по меньшей мере 378,1 млн. долл. США. По состоянию на 31 марта 2013 года Администрация израсходовала 208,8 млн. долл. США (см. приложение II). Администрация планирует развернуть эту систему в три функциональных этапа, а именно обеспечение базовой конфигурации, первая очередь и вторая очередь (см. приложение III), в подразделениях Секретариата, объединенных по пяти взаимосвязанным кластерам или группам.

II. Мандат, сфера охвата и методология

4. В декабре 2011 года в своей резолюции [66/246](#) Генеральная Ассамблея просила Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам обратиться к Комиссии ревизоров с просьбой проводить всестороннюю ревизию деятельности по осуществлению Администрацией проекта «Умоджа». Генеральная Ассамблея просила также, чтобы Комиссия ежегодно, начиная с основной части шестьдесят седьмой сессии Генеральной Ассамблеи, представляла доклад об этом проекте.

5. В настоящем докладе содержатся выводы и рекомендации Комиссии по итогам проведенного ею второго ежегодного обзора прогресса. Комиссия изучила этот проект в целях оценки прогресса, достигнутого со времени подготовки ее предыдущего доклада ([A/67/164](#)), и осуществления контроля за выполнением своих прошлых рекомендаций. В докладе содержится также ответ

Комиссии на конкретные просьбы Консультативного комитета, содержащиеся в его докладе о проекте ОПР, опубликованном в ноябре 2012 года (A/67/565).

6. Комиссия продолжала оценивать работу Администрации по осуществлению проекта ОПР в пяти ключевых областях (см. таблицу 1).

Таблица 1

Пять ключевых факторов успеха разработки проектов, их осуществления на начальном этапе и управления ими

<i>Ключевой фактор</i>	<i>Критерии</i>
Желаемые общие результаты	Имеется ли в организации понимание желаемых общих результатов проекта? Существует ли в организации механизм отслеживания процесса достижения желаемых общих результатов?
Преобразование рабочих процессов	Имеется ли в организации потенциал для достижения желаемых общих результатов и готовность к этому? Взаимодействует ли организация с заинтересованными сторонами и учитываются ли при этом их ожидания?
Управление проектом	Осуществляются ли в организации эффективные мероприятия по отслеживанию хода работы и управлению им, в том числе на основе четкого графика проекта и плана работ? Принимаются ли в организации эффективные меры по отслеживанию расходов и управлению расходованием средств на основе бюджета, увязанного с конечными результатами работы по проекту?
Гарантии осуществления проекта	Является ли проект реалистичным и осуществимым и правильно ли спрогнозированы расходы по проекту и график его осуществления? Существует ли эффективная система гарантий надлежащего осуществления проекта, включая соображения, касающиеся затрат и сроков?
Общее руководство	Имеются ли в наличии эффективные механизмы общего руководства и обеспечения ответственности по проекту? Существуют ли эффективные механизмы управления преобразованием рабочих процессов?

Источник: проведенный Комиссией анализ данных об осуществлении проекта «Умоджа».

7. Выводы, рекомендации и заключения Комиссии отражают результаты оценки проекта, проведенной ею в ходе ревизии, предпринятой в апреле 2013 года, а также новую обновленную информацию, представленную Администрацией до конца июня 2013 года. Эта оценка была проведена до начала экспериментального осуществления проекта «Умоджа» на этапе обеспечения базовой конфигурации. В связи с тем, что не было возможности оценить сис-

тому ОПР в действии, Комиссия не может предоставить гарантий эффективности или функциональных возможностей этой системы в рабочем состоянии.

8. Комиссия тесно сотрудничала с Управлением служб внутреннего надзора (УСВН), с тем чтобы надлежащим образом истолковать и использовать результаты недавних внутренних проверок, включая проведенные УСВН проверки внедрения программного обеспечения системы ОПР (доклад 2013/020), внедрения системы программного обеспечения для «Умоджи» (SAP) и внедрения вспомогательной инфраструктуры информационно-коммуникационных технологий в рамках проекта ОПР и МСУГС. Комиссия отметила явное соответствие между выводами УСВН и отдельными аспектами своих собственных выводов, где это применимо.

III. Выводы и рекомендации

A. Контроль за выполнением предыдущих рекомендаций Комиссии ревизоров

9. Администрация предпринимает заметные шаги в целях осуществления ряда предыдущих рекомендаций Комиссии. Комиссия отмечает, в частности, шаги, предпринимаемые в целях совершенствования управления проектом ОПР, назначения ответственных за процессы и обеспечения более широкого участия в работе руководящего комитета по проекту¹. Комитет приветствует также уделение большего внимания ключевым вопросам, таким как готовность Организации к принятию системы ОПР. Комиссия по-прежнему выражает беспокойство в отношении некоторых аспектов контроля за проектом, которые обсуждаются в основной части настоящего доклада.

10. Из 13 рекомендаций, сформулированных в предыдущем докладе Комиссии (A/67/164), 3 рекомендации (23 процента) были выполнены в полном объеме, и 9 рекомендаций (69 процентов) находятся в процессе выполнения. Одна рекомендация не была выполнена в связи с внедрением официального подхода к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможностей для непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы ОПР. Комиссия повторяет эту рекомендацию и ожидает, что она будет успешно выполнена в 2014 году.

11. В приложение IV содержится краткая информация о положении дел с осуществлением рекомендаций. Более подробные замечания относительно прогресса в осуществлении предыдущих рекомендаций содержатся в соответствующих разделах настоящего доклада.

B. Ожидаемые результаты

12. Администрация указала, что высшая цель ее деятельности, связанной с внедрением системы ОПР, заключается в следующем:

¹ Ответственные за процессы являются руководителями высшего звена и отвечают за преобразования, требуемые для внедрения системы ОПР в пяти функциональных областях (например, в области людских ресурсов). Они являются также членами руководящего комитета по проекту.

- поддержка управленческой реформы на основе совершенствования информации, улучшения подотчетности и более эффективного распределения ресурсов;
- обеспечение более эффективных и действенных методов работы за счет использования усовершенствованных систем и процессов (A/64/380).

13. Согласно прогнозам Администрации, она будет ежегодно обеспечивать на регулярной основе финансовые выгоды в размере от 140 до 220 млн. долл. США (см. A/66/7/Add.1) благодаря повышению производительности на основе улучшения методов работы и экономии средств за счет более эффективного управления информацией. В связи с принятием пересмотренного подхода к развертыванию Администрация ожидает, что после того, как будет обеспечено развертывание и стабильное функционирование системы на этапах обеспечения базовой конфигурации и первой очереди, годовой объем финансовых выгод в 2017 году будет составлять от 80 до 150 млн. долл. США. После того, как будет обеспечено развертывание и стабильное функционирование системы ОПР на этапе второй очереди, годовой объем выгод от использования этой системы возрастет и к 2019 году будет составлять, как уже говорилось, от 140 до 220 млн. долл. США.

Прогресс в осуществлении реформы управления — улучшение информации

14. Система ОПР закладывает основу для постепенных преобразований в использовании данных и информации на основе обеспечения доступа к актуальной консолидированной финансовой информации и информации о деятельности всех фондов и программ Организации Объединенных Наций, и это является первым шагом на пути к обеспечению, например, управления, основанного на достижении результатов. Для реализации выгод, связанных с более эффективным управлением информацией, потребуется иметь в наличии сотрудников, способных анализировать и обрабатывать большие массивы данных в целях получения четкой информации, на основе которой руководство могло бы принимать решения, а также иметь на всех уровнях Организации Объединенных Наций комплексный план, гарантирующий, что агрегированные массивы данных основаны на точных данных, собираемых на уровне оперативной деятельности.

15. Со времени проведения проверки сотрудники, ответственные за процессы, действуя при поддержке группы по проекту, выявили более 60 «продвинутых пользователей», которые пройдут учебную подготовку по вопросам использования новой системы для получения информации и разработки усовершенствованных методов анализа рабочих процессов для целей управления. Важно обеспечить, чтобы все сотрудники Администрации были неизменно привержены деятельности в поддержку развития этих навыков и использованию улучшенной информации и продвинутых идей при осуществлении рабочих процессов в период после внедрения системы. План подготовки «продвинутых пользователей» знаменует собой позитивное развитие событий, но в настоящее время Администрации необходимо выработать четкое представление о том, какая информация ей необходима и как она будет использоваться в каждой из категорий рабочих процессов для извлечения выгод, а также каким образом «хранилище данных», предназначенное для хранения данных в системе ОПР, можно было бы интегрировать с другими хранилищами общеорганизационной

информации. Комиссия вернется к рассмотрению этого вопроса в своем следующем докладе.

16. Комиссия рекомендует Администрации разработать, распространить и осуществить в каждой из категорий рабочих процессов план, предусматривающий задействование выявленных к настоящему времени выгод и использование консолидированных данных из системы ОПР, и в частности предусматривающий решение вопроса о том, как Администрация намерена реализовать качественные и количественные выгоды, связанные с улучшением информации.

Прогресс в осуществлении реформы управления — подотчетность и более эффективное распределение ресурсов

17. В январе 2013 года Генеральный секретарь разослал начальникам департаментов и отделов письмо с изложением ключевых обязанностей сотрудников, ответственных за процессы, отметив, что они будут выступать в качестве основной движущей силы преобразований при выполнении своих функций, например в областях финансов или закупок. Обязанности ответственных за процессы включают выполнение управленческих и надзорных функций в связи с переходом к новой, предположительно оптимальной, модели процессов, включая разработку и утверждение рабочих моделей, демонстрирующих ожидаемые количественные и качественные выгоды.

18. Комиссия отмечает прогресс, достигнутый ответственными за процессы в разработке рабочих моделей, дающих исчерпывающее представление о потенциальных выгодах, совместно с каждым департаментом или отделом. Это может привести к получению более значительных финансовых выгод по сравнению со сметными показателями, которые прогнозировались в начале осуществления проекта, или к выявлению выгод, о которых не было известно ранее. Комиссия считает, что данный подход необходимо укрепить в целях отражения в нем некоторых ключевых принципов совершенствования рабочих процессов, включая, например:

- установление последовательного подхода к разработке плана реализации выгод, включая общее определение различных видов количественных и качественных выгод, которые могут быть реализованы, сроки их реализации и процедуры подтверждения реализации;
- усиление координации между ответственными за процессы в целях сокращения степени риска того, что их индивидуальные планы использования выгод будут полностью или частично дублировать финансовые выгоды, получаемые за счет осуществления общеорганизационных функций.

19. Комиссия рекомендует Администрации принять последовательный подход к реализации выгод, включающий в себя следующие элементы: а) четко определенные категории количественных и качественных выгод; б) методы оценки выгод по их различным категориям; в) план реализации различных выгод; а также г) процедуры отслеживания и подтверждения реализованных выгод.

20. Проект ОПР будет включать стандартизацию 321 рабочего процесса по целому ряду различных департаментов и отделов Организации Объединенных Наций, для многих из которых характерны различные стили и методы работы,

а также различные механизмы управления и финансирования. Ответственные за процессы несут ответственность за обеспечение выгод, но все еще только предстоит оформить процедуры устранения любых разногласий между ответственными за процессы и начальниками департаментов или отделов относительно потенциальных выгод или конкретных решений, которые необходимо принять для их получения (например, решений по вопросам штатного расписания и методов работы). В более широком плане многие организации испытывают огромные трудности с обеспечением полной ответственности за процессы, и Комиссия предостерегает от установления чрезмерно оптимистичных сроков; вполне вероятно, что эти сроки потребуются постоянно уточнять после внедрения проекта ОПР.

21. Комиссия рекомендует Администрации продолжать усилия в целях внедрения концепции ответственности за процессы, включая установление согласованных процедур для устранения разногласий между ответственными за процессы и начальниками департаментов и отделов до и после реализации проекта ОПР.

Прогресс в повышении эффективности и результативности рабочих процедур

22. По возможности Администрация намерена внедрить стандартные процедуры, предусматриваемые системой ОПР, которые, по мнению Администрации, лежат в основе повышения эффективности и результативности рабочих процессов. В своем последнем докладе Комиссия отметила значительную степень дублирования и несогласованности, а также наличие ошибок в двух важных рабочих процессах и необходимость их доработки². Некоторые из возможностей в плане совершенствования рабочих процессов не зависят от осуществления проекта ОПР, но при этом отмечается риск того, что могут сохраниться факторы низкой эффективности, такие как работа персонала по обслуживанию существующей системы ИМИС. В особенности, на ранних этапах внедрения системы ОПР имеется неотъемлемый риск того, что сотрудники будут обслуживать незнакомую им систему, что в свою очередь может негативно отразиться на качестве данных, вводимых в систему на уровне оперативной деятельности, и это может поставить под сомнение надежность всего агрегированного массива данных. Комиссия считает, что имеется хорошая возможность для более эффективного предоставления услуг (за счет увеличения скорости обработки данных и сокращения числа ошибок) и повышения результативности (за счет сокращения объема необходимых усилий).

23. Как сообщала Комиссия ранее, первоначально прогнозируемые выгоды определялись с использованием отраслевых контрольных показателей, основанных на ряде предположений, которые не обязательно являются применимыми к Организации Объединенных Наций. По мнению Комиссии, на том этапе такой подход являлся правомерным, но в настоящее время его необходимо пересмотреть в контексте осуществления проекта на экспериментальной основе и на последующих этапах. До тех пор, пока не будут внедрены новые рабочие процессы, можно лишь приблизительно оценивать необходимый объем практических усилий, и соответственно — рабочего времени, для административного руководства процессом, и что важно, для удовлетворения спроса. Например, для удовлетворения спроса различного рода необходимо предприни-

² Управление поездками и закупки.

мать усилия в различном объеме: для обработки «легких» операций требуется гораздо меньше времени, чем для обработки «сложных» операций. Как правило, для выполнения более сложных операций, например, связанных со сложными запросами на закупку, сотрудникам необходимо предпринять значительные усилия, выходящие за рамки системы информационных технологий, в целях продвижения процесса на следующую ступень. До того момента, пока не будет представления о соотношении простых и сложных операций, трудно оценить численность персонала, необходимого для обработки операций во всей их совокупности.

24. Комиссия полагает, что по мере продвижения деятельности по проекту будет улучшаться представление о потенциальной ценности связанных с ним выгод и эти выгоды должны будут оцениваться с учетом расходов на осуществление проекта, включая вероятность того, что по крайней мере в первое время после внедрения системы может произойти временное увеличение расходов и снижение производительности в связи с внедрением новых методов работы. В этой связи Комиссия озабочена в первую очередь тем, что выгоды от внедрения ОПР будут необходимо использовать таким образом, чтобы они позволили либо сократить бюджетные расходы, либо вернуть часть денежных средств государствам-членам или использовать эти средства для осуществления других мероприятий, благодаря чему можно будет с большой степенью вероятности избежать необходимости увеличения объема финансирования со стороны государств-членов. Администрации необходимо убедительно показать это государствам-членам на основе установления четких исходных показателей и соответствующей методологии оценки как неотъемлемой части процесса внедрения ОПР.

25. Ни в одном из мест службы Комиссия не нашла каких-либо подтверждений наличия стандартного подхода и соответствующих навыков и опыта работы по совершенствованию рабочих процедур, которые необходимы для последовательной разработки и внедрения такой методологии во всех рабочих подразделениях.

26. Комиссия рекомендует Администрации разработать надежную методологию, позволяющую четко определить: а) текущее положение дел с выполнением оперативных функций в каждом рабочем подразделении с точки зрения затрат времени, расходов и качества; б) показатели работы, достижение которых необходимо обеспечить после внедрения системы; в) подход к достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций; а также д) методы оценки выгод и соответствующей отчетности.

27. Экспериментальное осуществление проекта на этапе обеспечения базовой конфигурации охватывает 122 новых процесса управления финансами, активами, закупками, имуществом, оборудованием и материальными запасами в поддержку автоматизации процесса перехода на МСУГС, которые осуществляются в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций. Таким образом, это является неотъемлемой частью усилий, направленных на обеспечение того, чтобы Администрация понимала, насколько эффективны технические решения и какие выгоды можно ожидать от проекта ОПР. Группа по проекту, работая в сотрудничестве с учреждениями, в которых обеспечивается базовая конфигурация на экспериментальной основе (Временные силы Органи-

зации Объединенных Наций в Ливане (ВСООНЛ) и Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану (ЮНСКОЛ)), и Департаментом полевой поддержки, намерена провести анализ влияния новых процессов. Группа будет подробно документировать фактические и ожидаемые методы работы, что позволит составить диаграммы, на которых будет показано, какие задачи выполняются отдельными сотрудниками, и получить более полное представление о возможных вариантах распределения сотрудников для выполнения новых или преобразованных функций, а также определить потребности в плане обеспечения безопасности и учебной подготовки. Комиссия отмечает, что на данный момент обеспечивается лучшее понимание возможной экономии средств за счет повышения эффективности, которая может быть достигнута за счет осуществления проекта ОПР, и благодаря этому каждый из сотрудников, ответственных за процесс, будет располагать необходимой информацией для определения показателей функциональных количественных и качественных выгод в соответствующих функциональных областях по всей Организации.

28. На момент подготовки настоящего доклада началось экспериментальное осуществление проекта. Комиссия отмечает, что по понятным причинам в настоящее время группа по проекту «Умджа» оказывает значительное содействие в его экспериментальном осуществлении. Администрация признает, что один из непосредственных уроков, извлеченных из практики экспериментального осуществления проекта, заключается в том, что эту поддержку невозможно будет сохранить на столь значительном уровне после начала полномасштабного осуществления проекта на этапе первой очереди в октябре 2013 года во всех миссиях по поддержанию мира, особенно с учетом того, что сотрудники группы по проекту уже действуют на пределе сил и начинают уставать. Администрации и группе по проекту хорошо известно об этой проблеме и о потенциальном риске, который она представляет для успешного внедрения системы, а также о настоятельной необходимости разработать пересмотренную стратегию, позволяющую сохранить основные этапы, но обеспечивающую возможность для миссий заранее подготовиться к внедрению системы и способствующую сокращению зависимости от поддержки со стороны группы по проекту.

29. В процессе составления диаграммы, показывающей распределение функций среди сотрудников, группа по проекту пришла к выводу, что доступ к системе ОПР будет необходим для гораздо меньшего числа сотрудников, но руководство ВСООНЛ просило придать аналогичные функции всем сотрудникам, работавшим с прошлой системой, после того, как новая система вступит в эксплуатацию. Выступая в качестве площадки для экспериментального осуществления проекта, ВСООНЛ приняли осторожный подход и считают, что они могут решить вопрос о кадровых последствиях позднее. Этот подход, возможно, отражает весьма трудные задачи, стоящие перед миссией в плане осуществления ее основного мандата, но он отражает также отсутствие четкой стратегии, осуществляемой высшим руководством, и вспомогательных механизмов управления на местах, предназначенных для решения вопросов, связанных с кадровыми последствиями внедрения системы ОПР.

30. Комиссия хотела бы подчеркнуть, что в своем нынешнем виде экспериментальное осуществление проекта в действительности означает проверку технической функциональности системы и внедрение стратегии развертыва-

ния. Экспериментальное осуществление проекта не демонстрирует выгоды, связанные с повышением эффективности рабочих процессов, и не дает представления о том, как эти выгоды будут использоваться для обеспечения существенной экономии ресурсов, которая может привести к высвобождению денежных средств. Комиссия считает, что без такой наглядной демонстрации преимуществ проекта на этапе его экспериментального осуществления будет трудно обеспечить реализацию связанных с ним выгод, а также заинтересованность и изменение подхода со стороны руководства и персонала.

31. Комиссия отмечает, что с учетом того, что промежуток времени между экспериментальным осуществлением проекта в ВСООНЛ в целях обеспечения базовой конфигурации и более широким развертыванием системы на этапе обеспечения базовой конфигурации во всех операциях по поддержанию мира составляет всего три месяца, возможности в плане извлечения максимальной выгоды из экспериментального осуществления проекта в целях содействия сокращению рисков по проекту являются ограниченными. Администрация сталкивается с очень серьезными проблемами, связанными с имевшими место в прошлом задержками в осуществлении проекта, а также с необходимостью строго соблюдать основные этапы, но при этом признает, что ей необходимо управлять рисками, связанными с ограниченным временем, в целях корректировки своей стратегии развертывания проекта после завершения этапа его экспериментального осуществления, например, на основе анализа опыта работы в процессе экспериментального осуществления проекта и обеспечения учета результатов этого анализа в полной стратегии осуществления.

32. Комиссия рекомендует сотрудникам, ответственным за осуществление процессов, связанных с финансированием, использовать результаты экспериментального осуществления проекта в ВСООНЛ в целях уточнения каких-либо предположений относительно потенциальных количественных и качественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента или отдела.

33. Комиссия рекомендует также остальным сотрудникам, ответственным за процессы, применять этот подход при разработке планов реализации выгод на этапе экспериментального осуществления своих соответствующих рабочих процессов.

С. Преобразование рабочих процессов

34. Комиссия ранее подчеркивала, что руководство осуществлением проекта ОПР должно исходить из того, что он представляет собой проект преобразования рабочих процессов, поскольку его основные задачи сводятся к обеспечению преобразования административных процедур в Организации Объединенных Наций после успешного внедрения технических решений. На основе изучения опыта всемирных организаций, успешно осуществивших преобразования своих услуг и операций, Комиссия выявила необходимые для этого предпосылки и условия, включая следующее: наличие четкого видения и модели рабочих процессов, ответственности и руководства преобразованиями на высших уровнях; распространение ясной информации о необходимости преобразований; наличие механизмов финансирования и управления в поддержку преобразований; а также наличие организационной структуры, способной легко

приспосабливаться к преобразованиям (см. A/67/651). Администрация ожидает, что внедрение ОНР будет сопровождаться изменениями в ее системе управления, включая реформу модели предоставления услуг в Организации и корректировку системы подотчетности и ответственности (там же).

Будущая модель предоставления услуг

35. Комитет отмечает, что не имеется ясной модели предоставления услуг в будущем, в которой описывалось бы соответствующее современному представлению администрирование рабочих процессов в Организации Объединенных Наций после осуществления основных преобразований, включая проект ОНР. Такая модель обычно включает определение того, как организация будет управлять своими ресурсами для достижения своих стратегических целей, и описание организационной структуры, которая для этого потребуется, включая, например, общие центры обслуживания, распределение функций административного управления или аутсорсинг. При отсутствии такой модели имеется риск того, что отдельные инициативы по осуществлению преобразований, такие как проект ОНР, не будут осуществляться таким образом, который способствовал бы развитию той или иной будущей организационной структуры Организации Объединенных Наций.

36. В своем предыдущем докладе Комиссия отмечала, что ответственность за успешное внедрение модели предоставления услуг должна быть передана Группе по осуществлению преобразований Канцелярии Генерального секретаря. Признавая необходимость последовательной и четкой коммуникации с персоналом и заинтересованными сторонами, Комиссия рекомендовала Администрации четко определить ответственных за выполнение всех соответствующих задач и опубликовать график работы над предложениями по этому вопросу. Администрация сообщила, что график не был опубликован, но продолжает диалог с высшим руководством по вопросу о модели предоставления услуг.

37. С практической точки зрения решение о модели предоставления услуг имеет более важные тактические последствия для развертывания и поддержки системы ОНР. Эти последствия включают количество центров обслуживания и места их расположения, численность и места расположения персонала, которому будет предоставляться учебная подготовка, и соответствующие функции системы, четкое определение выгод, подлежащих реализации, и подход к развертыванию с наибольшей вероятностью успеха.

38. Администрация признает, что в идеале будущую модель предоставления услуг нужно было бы разработать до начала осуществления проекта ОНР, но она испытывает значительные трудности, связанные с определением новой глобальной модели предоставления услуг в Организации Объединенных Наций, с учетом весьма противоречивых интересов широкой группы заинтересованных лиц и сложного характера существующих организационных, административных и управленческих структур. Однако Комиссия отмечает, что из-за отсутствия четко определенной модели целевого предоставления услуг в будущем могут возникнуть значительные расходы, связанные с модернизацией системы ОНР после ее внедрения. Наличие такой модели способствовало бы укреплению ответственности руководства за полномасштабное внедрение проекта ОНР в установленные сроки и в пределах бюджетных средств и получению соответствующих выгод.

Осведомленность о преобразовании рабочих процессов и поддержка соответствующих усилий

39. Поддержание связей в целях распространения информации о целях, подходах и последствиях изменений имеет основополагающее значение для успешного преобразования рабочих процессов. В предыдущем докладе Комиссии обращалось особое внимание на отсутствие структурированного взаимодействия с заинтересованными сторонами и стратегии поддержания связей или налаживания взаимодействия, а также отмечалось, что, несмотря на определенные усилия по налаживанию взаимодействия с персоналом в Центральных учреждениях и других подразделениях, сотрудники плохо осведомлены о том, что от них потребуется в случае успешного внедрения системы ОПР. Комиссия рекомендовала директору проекта: а) определить масштабы участия в осуществлении проекта по всей организации; б) разработать планы устранения любых недостатков в системе связи или в порядке взаимодействия; а также с) разработать стратегию поддержания связей и обеспечения взаимодействия на этапе внедрения.

40. Комиссия отмечает, что группа по проекту осуществляет всеобъемлющую стратегию в целях поддержания связей и взаимодействия в соответствии с установленными Организацией подходами к поддержанию связей и с использованием целого ряда механизмов, включая информационные бюллетени, совещания, видеоконференции, общие собрания и публикацию обновленной информации на веб-сайтах. Тем не менее группа по проекту не установила базовых показателей уровня осведомленности персонала или ключевых заинтересованных сторон и поэтому не выполнила планов по устранению выявленных пробелов в осведомленности.

41. Комиссия подчеркивает, что успех проектов ОПР в значительной мере определяется тем, какое внимание уделяется преобразованию рабочих процессов, и что поддержание связей и взаимодействия имеет ключевое значение для обеспечения поддержки преобразований и заинтересованности в них. Комиссия отмечает, что можно добиться улучшений в следующих областях:

- регулярное отслеживание последствий поддержания связей и мероприятий по обеспечению преобразований в целях сосредоточения усилий на наиболее эффективных направлениях работы;
- представление руководящему комитету информации о результатах усилий по поддержанию связей и взаимодействия на повседневной основе;
- согласование методов поддержания связей с персоналом в целях представления ему информации о последствиях проекта ОПР, таких как возможное сокращение и перераспределение персонала, которые могут возникнуть в результате осуществления широкомасштабных усилий по рационализации административных процедур.

42. Подход к реализации проекта первоначально сосредоточен на миссиях по поддержанию мира. Одной из основных причин первоначального развертывания системы ОПР в этой области является то, что, по мнению Администрации, она является относительно однородной и хорошо поддается применению подхода, основанного на обеспечении руководства и контроля. Хотя Комиссия признает достоинства этого подхода, она отмечает, что, по мнению группы по проекту, осуществление проекта ОПР в различных условиях, связанных с культурными особенностями методов работы и управленческих структур, во всех

подразделениях Организации Объединенных Наций будет являться гораздо более трудной задачей. Оценка наиболее эффективных методов даст возможность разработать более скорректированный подход к поддержанию связей в интересах будущей деятельности по развертыванию системы.

Возможности и потенциал по обеспечению преобразования рабочих процессов

43. Комиссия озабочена тем, что Администрация, возможно, уделяла недостаточно времени и усилий обеспечению того, чтобы сотрудники Организации Объединенных Наций обладали навыками, возможностями и способностями, которые требуются для успешного пользования новой системой ОПР. Расходы на учебную подготовку сотрудников Организации Объединенных Наций должны покрываться в основном за счет существующих бюджетных средств департаментов, предназначенных для учебной подготовки, но Комиссия не нашла никаких подтверждений проведения анализа потребностей в учебной подготовке и оценки степени достаточности имеющихся бюджетных ресурсов для учебной подготовки.

44. Комиссия рекомендует Управлению людских ресурсов подтвердить, что обеспечение соответствующего уровня подготовки необходимого числа сотрудников будет финансироваться за счет существующих бюджетных средств, предназначенных для учебной подготовки.

45. Комиссия по-прежнему отмечает, что Организация Объединенных Наций не имеет официального подхода к непрерывному осуществлению реформ и совершенствованию рабочих процессов. В дополнение к повышению эффективности рабочих процессов в целом такой подход поможет внедрить новые рабочие процессы после внедрения системы ОПР благодаря, например, выявлению и решению проблем, связанных с новыми процессами, отслеживанию новых процессов в целях определения их эффективности в том, что касается обеспечения прогнозируемых количественных и качественных выгод, и распространению в Организации информации об оптимальных методах работы. Отсутствие такого подхода неизбежно приведет к появлению различий в том, как будет выполняться одна и та же задача, даже после внедрения системы ОПР, а это означает, что возможности повышения эффективности за счет унификации методов работы вряд ли будут реализованы в полном объеме.

46. Комиссия вновь рекомендует Администрации установить официальный подход к управлению рабочими процессами и повышению их эффективности в целях обеспечения возможностей для непрерывного осуществления реформ и совершенствования работы после внедрения системы ОПР.

D. Управление проектом

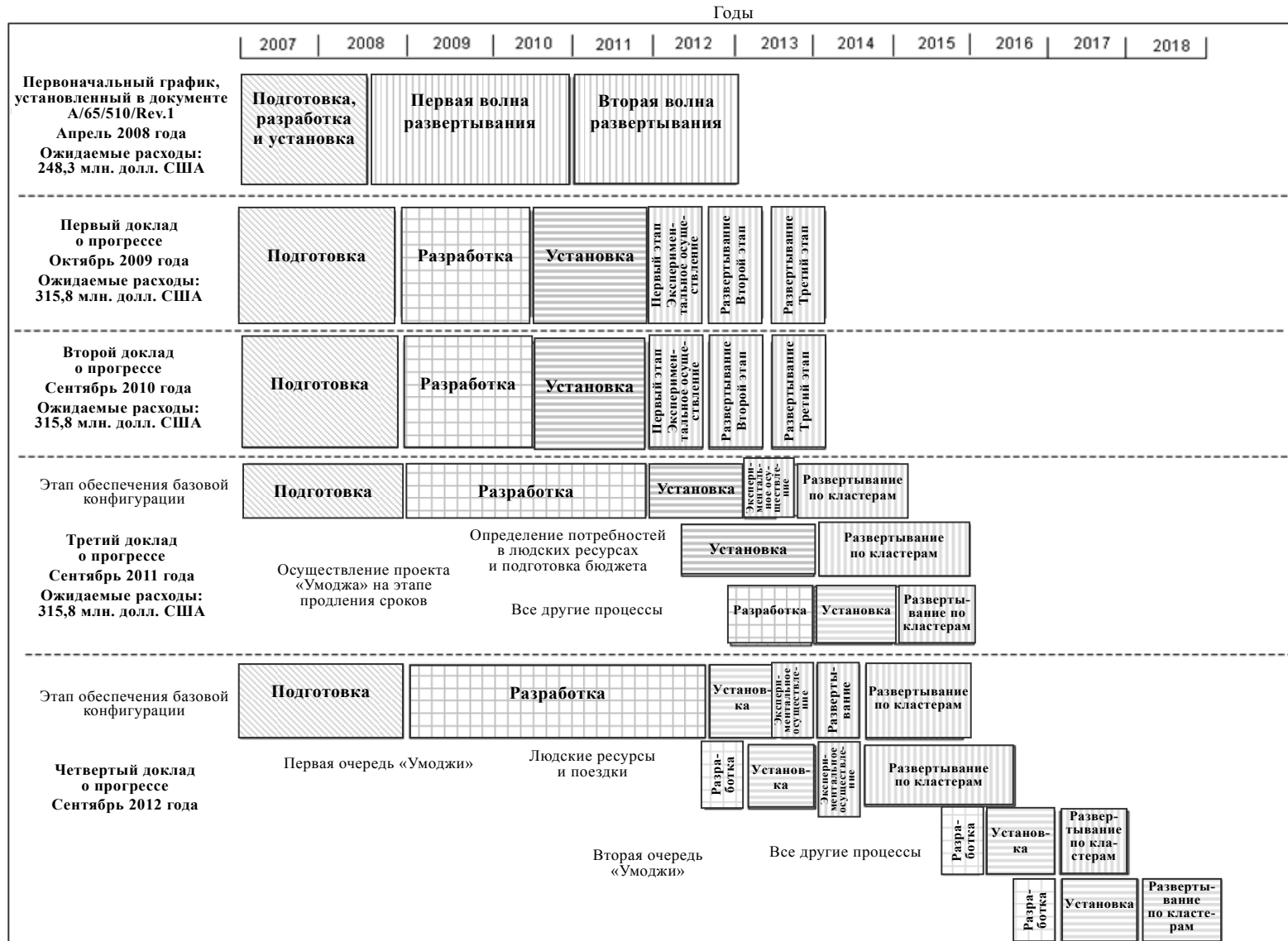
47. В своем первом докладе о прогрессе Комиссия подчеркнула, что для успешной реализации проекта важно иметь четкий график и план его осуществления, увязанные с бюджетными средствами, ассигнованными на финансирование различных задач по проекту, и обеспечивающие, в частности, учет любых возможных рисков для осуществления проекта, которые могут возникнуть. Поскольку крупномасштабным проектам свойственны увеличение расходов и задержки, также важно определить основные направления и контрольные моменты для обновления информации о затратах и сроках, чтобы при принятии

ключевых решений можно было оценивать имеющиеся варианты исходя из реального положения дел.

48. С начала осуществления проекта ОПР в 2007 году происходили существенные задержки в его реализации, возросли связанные с его осуществлением расходы и вносились изменения в предлагаемый подход к развертыванию системы (см. диаграмму I). Администрация первоначально ожидала, что проект будет завершен к концу 2012 года и на его осуществление будет израсходовано 248,3 млн. долл. США. В настоящее время Администрация ожидает, что проект будет завершен к концу 2018 года и на его осуществление будет израсходовано по меньшей мере 378,1 млн. долл. США (см. приложение II). По состоянию на 31 марта 2013 года на осуществление проекта ОПР Администрация израсходовала 208,8 млн. долл. США. Первоначально Администрация планировала внедрить эту систему в рамках всего Секретариата в два этапа. В настоящее время она планирует развернуть эту систему в три функциональных этапа: обеспечение базовой конфигурации, первая очередь и вторая очередь (см. приложение III), — с использованием поступательного подхода в подразделениях Секретариата, объединенных по пяти взаимосвязанным кластерам или группам.

Диаграмма I

Изменения в графике развертывания и ожидаемой окончательной стоимости проекта ОНР



Источник: Проведенный Комиссией анализ данных по проекту ОНР.

49. В своем предыдущем докладе Комиссия обратила особое внимание на серьезные недостатки в управлении проектом ОПР и рекомендовала Администрации (A/67/164, пункт 52): а) подготовить подробный план проекта, в котором бюджетные расходы будут увязаны с основными этапами работ и ожидаемыми результатами; б) четко определить ответственных за исполнение каждого раздела бюджета и результаты, которых они должны добиться; в) создать механизмы для учета информации о расходах и ходе осуществления проекта, чтобы более эффективно отслеживать состояние работ по нему, усилить контроль за расходами и усовершенствовать процесс принятия решений в отношении будущих бюджетных средств и расходов.

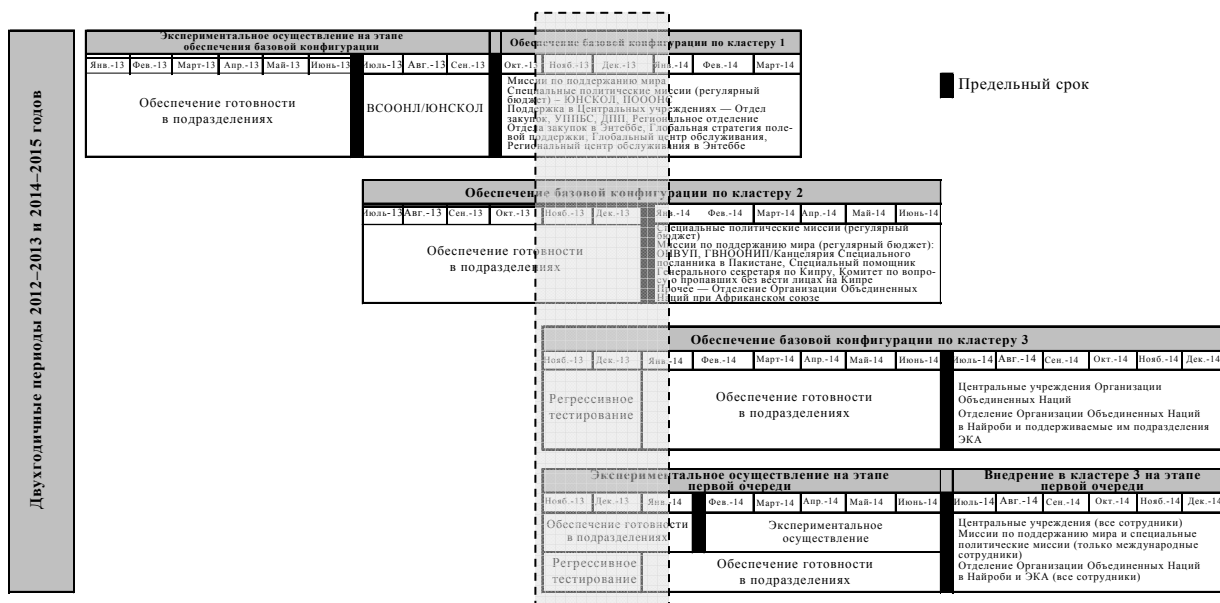
Планирование по проекту

50. Комиссия считает, что комплексный план по проекту является одним из основных инструментов, предназначенных для управления деятельностью по осуществлению проекта, и он необходим для определения того, какой объем работы еще предстоит выполнить и сколько средств необходимо затратить для ее завершения. Без такого плана невозможно проводить надлежащую работу по подготовке сценариев и планов на случай чрезвычайных ситуаций в целях обеспечения эффективного планирования и осуществления мероприятий по управлению проектом на основе имеющейся информации.

51. Комиссия нашла подтверждение расширения деятельности в целях планирования, но до сих пор не имеется единого комплексного плана по проекту, охватывающего все виды деятельности, которые должны осуществляться группой по проекту, подрядчиками, участвующими в установке системы, или Организацией Объединенных Наций в целом. Например, во время проведения проверки поставщик, участвующий в установке системы на этапе обеспечения базовой конфигурации, разработал график на высоком уровне, но осуществление этого графика было прекращено 1 июля 2013 года, и его было недостаточно для обеспечения возможностей в плане отслеживания недостатков проекта. На более детальном уровне были разработаны планы по отдельным аспектам проекта (например, тестирование и учебная подготовка) и по каждому из поставщиков, участвующих в установке системы, но эти планы не являются комплексными и не позволяют установить важные направления осуществления проекта или с легкостью определить прогресс в осуществлении проекта в целом.

52. Комиссия признает, что создание комплексного плана будет сложной задачей, но она отмечает, что сложность проекта значительно возрастет начиная с конца 2013 года, когда группе по проекту придется управлять деятельностью двух поставщиков и руководить осуществлением множества одновременных мероприятий в целях поэтапного развертывания системы в большом числе подразделений по всему миру. На диаграмме II ниже этот период одновременного осуществления многих мероприятий в разных кластерах и на разных этапах проекта образует затененный вертикальный прямоугольник. Комиссия с удовлетворением отмечает проведение еженедельных совещаний руководителей групп в целях устранения недостатков по проекту, но она считает, что эта деятельность могла бы быть более эффективной, если бы она осуществлялась на основе комплексного плана по проекту.

Диаграмма II
График развертывания проекта ОПР



Источник: A/67/360, приложение III.

Сокращения: КПЛ — Комитет по вопросу о пропавших без вести лицах на Кипре; ДПП — Департамент полевой поддержки; ЭКА — Экономическая комиссия для Африки; ЦУ — Центральные учреждения; ГСПП — глобальная стратегия полевой поддержки; ГЦО — Глобальный центр обслуживания; УППБС — Управление по планированию программ, бюджету и счетам; СПП — Специальный посланник в Пакистан; ОЗ — Отдел закупок; МТМ — миротворческие миссии; РБ — регулярный бюджет; ЦПОВ — целевой показатель по объему восстановления; РЦОЭ — Региональный центр обслуживания в Энтеббе; СПМ — специальная политическая миссия; СПГС — Специальный помощник Генерального секретаря; ОООНАС — Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе; ГВНООНИП — Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане; ЮНОН — Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби; ПОООНС — Политическое отделение Организации Объединенных Наций для Сомали; ЮНСКОЛ — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; ОНВУП — Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия.

53. Комиссия признает, что внедрение МСУГС является ключевым фактором, на который следует ориентироваться при подготовке графика осуществления проекта ОПР и принятии решения об уделении приоритетного внимания рабочим процессам в области финансирования. Комиссия подготовила отдельный доклад о внедрении МСУГС (A/67/564), в котором отмечается возрастающая степень объединения усилий по развертыванию ОПР и МСУГС, а также укрепление сотрудничества между соответствующими группами по проектам.

54. Как мы уже отмечали в разделе II настоящего доклада, экспериментальное осуществление проекта все еще продолжается, и поэтому у Комиссии нет оснований для того, чтобы она смогла подтвердить возможность применения на практике технического решения, разработанного для этапа обеспечения базовой конфигурации. Комиссия признает, что это решение было разработано экспертами, работающими на условиях подряда, а также группой по проекту

ОПР, обладающей техническими навыками, и поставщик программного обеспечения совместно с поставщиками, участвующими в установке системы, провел его обзор. До того времени, пока по результатам осуществления проекта на экспериментальной основе и на ранних этапах его внедрения не будет получено ясных подтверждений эффективности этого решения, сохраняется присущая этому проекту неопределенность относительно плановых показателей и прогнозируемых расходов.

Затраты на фоне достигнутого прогресса

55. Комиссия подчеркивала ранее неспособность группы по проекту увязать бюджет с основными этапами и ожидаемыми конечными результатами. Сумма в размере 208,8 млн. долл. США, израсходованная по состоянию на 31 марта 2013 года, была потрачена главным образом на разработку системы (при участии поставщика услуг по разработке системы и персонала), оплату лицензий на использование программного обеспечения и установку системы на этапе обеспечения базовой конфигурации (см. таблицу 2). Группа по проекту все еще не в состоянии точно определить, что было достигнуто за счет расходования 55 процентов бюджета.

Таблица 2

Расходы на систему «Умоджа» по состоянию на 31 марта 2013 года

(В млн. долл. США)

<i>Статья расходов</i>	<i>Фактические расходы по состоянию на 30 апреля 2012 года</i>	<i>Фактические расходы по состоянию на 31 марта 2013 года</i>	<i>Примечания Комиссии</i>
Штатные должности	20,5	33,3	Расходы на персонал группы по проекту
Другие расходы по персоналу	10,9	15,5	Расходы на временных сотрудников, таких как сотрудники на должностях, финансируемых по статье временной помощи общего назначения, и тематические эксперты
Консультанты и эксперты	0,9	1,6	Консультативные услуги стратегического характера, включая консультации по вопросам управления проектом, по вопросам закупок и по правовым вопросам
Поездки сотрудников	2,0	2,7	Посещение объектов для решения вопросов, связанных с управлением процессом преобразований и обеспечением готовности объектов
Услуги по контрактам	54,5	101,8	Включая оплату услуг поставщика по разработке системы (X млн. долл. США) и поставщиков, участвовавших в установке системы «Умоджа» на этапе обеспечения базовой конфигурации (22,9 млн. долл. США) и на этапе первой очереди (2,5 млн. долл. США)
Общие оперативные расходы	9,0	13,2	Включая расходы на служебные помещения и связь
Предметы снабжения и материалы	0,8	0,8	Канторские принадлежности и оборудование

<i>Статья расходов</i>	<i>Фактические расходы по состоянию на 30 апреля 2012 года</i>	<i>Фактические расходы по состоянию на 31 марта 2013 года</i>	<i>Примечания Комиссии</i>
Мебель и оборудование	24,6	39,9	Включая расходы на оплату лицензий на программное обеспечение и на его обслуживание
Всего	123,2	208,8	

Источник: проведенный Комиссией анализ данных по проекту ОНР.

56. Бюджетные средства и расходы по проекту ОНР не учитываются в разбивке по этапам осуществления проекта, и поэтому Администрации трудно рассчитать «необходимые расходы» по каждому этапу этого проекта. В целях обеспечения показателя объема ресурсов, которые Администрация первоначально планировала израсходовать на отдельных этапах осуществления проекта ОНР, Комиссия составила диаграмму, на которой показано соотношение между прогнозами потребностей в ресурсах на двухгодичный период, содержащимися в первом и втором докладах Генерального секретаря о достигнутом прогрессе, и этапами осуществления проекта с использованием ожидаемых дат завершения. По оценкам Комиссии, к началу работ на этапе установки (июль 2012 года) Администрация потратила 142,8 млн. долл. США по сравнению с первоначальным бюджетом в размере 63,8 млн. долл. США, предназначенным для этапа подготовки и разработки, но при этом Комиссия признает, что на этом этапе разработка не была завершена из-за пересмотра этапов осуществления проекта. С использованием этого метода Комиссия оценивает объем первоначального бюджета для этапа установки в 131,5 млн. долл. США и для этапа развертывания — в 120,4 млн. долл. США.

57. В период до проведения своего следующего обзора Комиссия будет добиваться получения от Администрации результатов гораздо более детального анализа, включая четкие обоснования и предположения, с тем чтобы можно было ответить на вопрос, как и когда будут использоваться остающиеся ресурсы в поддержку завершения в полном объеме работы на этапах установки, внедрения и развертывания проекта. В приложении III к настоящему докладу представлен краткий обзор положения дел с разработкой проекта ОНР на основе информации, предоставленной Администрацией.

58. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию проверить сметы будущих расходов по проекту. Хотя Комиссия как правило не проверяет сметы, она рассмотрела вопрос о том, может ли она предоставить какие-либо гарантии того, что процесс определения вероятной конечной стоимости проекта может принести надежные результаты. Однако на момент проведения ревизии из-за отсутствия подробного комплексного плана, в котором были бы ясно указаны объемы бюджетных средств и основные этапы, а также представлены гарантии независимых сторон по проекту и его техническим характеристикам, Комиссия не смогла предоставить гарантии того, что осуществление проекта идет по намеченному плану, в том, что касается ответа на вопрос, что именно должно было быть достигнуто к настоящему времени (и степени готовности проекта) по сравнению с объемом израсходованных ресурсов. Кроме того, в разделе III.D, посвященном гарантиям по про-

екту, Комиссия отмечает также слабые места в процессах оценки, представления данных о расходах и прогнозирования, включая оценку воздействия рисков на ожидаемую окончательную стоимость. В этих условиях Комиссия не может предоставить гарантии того, что проект ОПР успешно выйдет на свои запланированные мощности согласно существующим прогнозам в отношении сроков и расходов.

59. С декабря 2012 года для управления проектом группа по проекту пользуется инструментом под названием «НОВА». Группа по проекту внедрила структуру отчетности для этого инструмента и работала над завершением работы по установлению соответствия между кодами, обозначающими виды деятельности, и объемами расходов за прошлые периоды (начиная с 2012 года) в целях обеспечения возможности для учета затрат по видам деятельности. В настоящее время расходы ретроспективно соотносятся с кодами видов деятельности, и Администрация находится в процессе присвоения кодов бюджетным средствам в целях обеспечения более эффективного контроля за запланированным объемом расходов по сравнению с фактическими расходами. Этот инструмент в настоящее время не используется для прогнозирования будущих расходов или представления соответствующей информации руководящему комитету. Общая стоимость работы по этому направлению оценивается в 198 000 долл. США³.

60. Комиссия вновь рекомендует Администрации завершить свою работу по созданию методологии для увязки бюджетных средств с основными этапами и конечными результатами в целях более эффективного содействия усилиям по отслеживанию достигнутого прогресса с учетом расходов.

Управление соответствующими расходами

61. В своем предыдущем докладе Комиссия отметила, что ни в бюджет проекта, ни в соответствующие бюджеты департаментов не включались расходы, связанные с внедрением системы ОПР, такие как расходы на очистку данных, пользовательское тестирование и архивирование данных. Комиссия рекомендовала Администрации подготовить надежную смету всех соответствующих расходов по проекту и прояснить вопрос о том, как они будут распределяться и покрываться.

62. В ответ Администрация подготовила согласованный с организатором и контролером проекта документ с указанием руководящих принципов; в этом документе виды деятельности, по которым могут быть определены соответствующие расходы, подразделяются на три категории в зависимости от расходов: расходы на обычную деятельность, прямые расходы и косвенные расходы. Директор проекта имеет право использовать согласованные принципы для решения вопроса об удовлетворении просьб рабочих подразделений о предоставлении ресурсов для покрытия расходов, связанных с проектом ОПР, за счет бюджетных средств по проекту «Умоджа». В случае возникновения разногласий Контролер решит спор относительно какого бы то ни было окончательного решения. Что касается предлагаемого бюджета по программам на 2014–2015 годы, то Контролер разослал отделам и департаментам инструкции, согласно которым потребности в ресурсах не будут возрастать в результате про-

³ Этот показатель включает расходы на закупку программного обеспечения и оплату услуг консультантов, а также сметные расходы на персонал группы по проекту.

ведения дополнительных мероприятий, связанных с проектом ОПР. Отделам и департаментам, включая сам проект ОПР, было поручено финансировать эти мероприятия за счет имеющихся ресурсов на основе установления приоритетов деятельности и изыскания средств для повышения эффективности.

63. Комиссия приветствует обеспечение более четкой классификации соответствующих расходов по проекту ОПР и, в частности, более широкое участие Контролера, но она по-прежнему обеспокоена тем, что в рамках предлагаемого подхода фактические показатели общего объема расходов Организации Объединенных Наций на осуществление проекта ОПР не будут учитываться. Комиссия отмечает, что Администрация не выполняет своих обязательств в отношении обеспечения надежной оценки всех соответствующих расходов и не представила никакой информации о том, как она будет обеспечивать проведение количественной оценки соответствующих расходов по проекту ОПР, управление ими и их отслеживание отдельными подразделениями или отслеживание этими подразделениями последствий перенаправления финансовых средств, предназначенных для деятельности по другим направлениям, не связанным с внедрением системы ОПР, которая, возможно, не будет осуществляться в результате перенаправления средств.

64. Комиссия рекомендует Администрации представить департаментам и отделам руководящие указания по вопросу о том, каким образом необходимо проводить количественную оценку соответствующих расходов по проекту ОПР, управлять ими и отслеживать их.

Деятельность на этапе разработки и осуществление плана доводки "ge to green"

65. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию провести обзор деятельности на этапе разработки и проследить за результатами осуществления плана доводки "get to green", реализация которого началась после проведения обзора структуры системы ОПР поставщиком программного обеспечения и поставщиком, участвующим в установке системы на этапе обеспечения базовой конфигурации, в первой половине 2012 года. Комиссия отметила, что:

а) первоначально предельная стоимость контракта, заключенного с разработчиком системы, была установлена на уровне 11 млн. долл. США. К марту 2013 года общая сумма выплат, обещанных разработчику системы, возросла до 60,5 млн. долл. США;

б) в первом докладе Администрации о проекте ОПР (A/64/380, пункт 58) говорилось, что этап разработки будет завершен во втором квартале 2010 года. Разработка системы на этапе обеспечения базовой конфигурации была в основном завершена к 31 октября 2012 года, хотя все еще необходимо решить некоторые остающиеся вопросы, связанные с разработкой. На момент проведения Комиссией ревизии в апреле 2013 года завершалась разработка проекта «Умоджа» на этапе первой очереди. Завершение разработки проекта «Умоджа» на этапе второй очереди было отложено до второй половины 2015 года и, как ожидается, она будет завершена к декабрю 2015 года;

с) по итогам обзоров структуры системы ОПР, проведенных поставщиком программного обеспечения и поставщиком, участвующим в установке системы на этапе обеспечения базовой конфигурации, было установлено, что только 40 процентов работ на этапе разработки было завершено в соответствии с ожиданиями.

66. По оценкам поставщика, участвующего в установке системы на этапе обеспечения базовой конфигурации, для принятия необходимых мер по исправлению положения с осуществлением плана доводки “get to green” потребовалось около 30 000 человеко-часов, или 5,6 млн. долл. США. Эта работа включала мероприятия различной сложности (начиная от доработки отдельных неутвержденных элементов, подготовки элементов, разработка которых еще не началась, и форматирования формы и заканчивая решением более сложных вопросов, связанных с разработкой). Комиссия отметила, что, хотя осуществление плана доводки “get to green” завершилось 31 октября, осталось еще 25 вопросов, связанных с разработкой, которые еще предстоит прояснить.

67. Группа по проекту разъяснила Комиссии, что существует механизм контроля за преобразованиями, предназначенный для решения этих остающихся вопросов, связанных с разработкой, и что эти вопросы, как считается, не имеют жизненно важного значения для экспериментального осуществления проекта на этапе обеспечения базовой конфигурации. Комиссия отмечает, что, хотя нерешенные вопросы, связанные с разработкой, не имеют жизненно важного значения, их нерешенность имела негативные последствия для способности группы по управлению преобразованиями завершить свою работу по составлению диаграммы с указанием функций для ВСООНЛ, где этот проект осуществлялся на экспериментальной основе, из-за недостаточно детальной разработки плана финансирования.

68. Аналогичная работа по исправлению положения в настоящее время осуществляется в контексте разработки проекта «Умджа» на этапе первой очереди (известном как “get to build”). По состоянию на 30 апреля 2012 года расходы на осуществление плана доводки “get to build” оценивались в 2,1 млн. долл. США.

Закупка основных ресурсов, связанных с осуществлением подрядных работ на этапе разработки

69. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам просил Комиссию изучить вопрос о том, предоставлялись ли оплаченные услуги по проекту наиболее эффективным образом с точки зрения затрат, насколько это возможно. Основные услуги на этапе разработки предоставлялись по контракту, верхний порог расходов (предельная стоимость) по которому был(а) первоначально установлен(а), по оценкам, на уровне 11 млн. долл. США. Стоимость этого контракта определялась с учетом затрат времени и материалов. Как описано в предыдущих отчетах и ежегодных докладах Комиссии, на этапе разработки проекта ОПР возникли значительные трудности и задержки. В результате Комитет Центральных учреждений по контрактам три раза санкционировал продление первоначального контракта с поставщиком (см. таблицу 3). Поскольку каждое из этих продлений основывалось на условиях первоначального контракта, в этих случаях стоимость работ по контракту также определялась с учетом затрат времени и материалов.

Таблица 3
Продление контракта с поставщиком услуг по разработке системы ОПП
(В долл. США)

<i>Сумма</i>	<i>Дата утверждения</i>	<i>Новая общая стоимость</i>
23 000 000	22 апреля 2010 года	34 000 000
7 482 554	10 декабря 2010 года	41 482 554
15 324 316	9 сентября 2011 года	56 806 870
3 158 611	6 декабря 2012 года	59 965 481

Источник: проведенный Комиссией анализ данных по проекту ОПП.

70. В августе 2010 года УСВН провело обзор первоначального предоставления контракта поставщику услуг по разработке и отметило, что:

а) проведение коммерческой оценки, возможно, было неуместным, поскольку были представлены самые различные ценовые предложения (от 5,2 млн. долл. США до 18 млн. долл. США, что свидетельствует о недостаточно ясном указании требований);

б) ценовые предложения не рассматривались при выборе поставщика, и вместо этого оценка проводилась исходя из «смешанной дневной ставки», что было сопряжено с риском неполной и неправильной оценки конечной стоимости проекта (например, участник торгов, применяющий более высокую дневную ставку при меньшем общем числе дней, мог предложить более низкую общую стоимость);

в) сильно различающиеся между собой ценовые предложения не были надлежащим образом отражены в смешанной дневной ставке;

г) утвержденная предельная стоимость контракта на уровне 11 млн. долл. США значительно отличалась от общей цены, предложенной на торгах поставщиком, получившим контракт, что может говорить о наличии различных предположений или представлений относительно требований. Информация об общей предложенной цене не была представлена Комитету Центральным учреждениям по контрактам.

71. В мае 2011 года Администрация внесла два изменения в свои процедуры закупки ресурсов для осуществления проекта на этапах установки и развертывания: а) вместо подхода, основанного на использовании единого поставщика на этапе разработки, стал применяться подход на основе использования нескольких поставщиков, действующих по отдельным контрактам, для управления проектом, проверки качества, консультативных услуг по вопросам стратегического значения, управления организационными преобразованиями и профессионально-технических услуг; б) большинство контрактных услуг по проекту ОПП стали закупаться по фиксированной цене (с установлением порогов цен), а не по цене, рассчитанной с учетом затрат времени и материалов.

Закупка основных ресурсов, связанных с осуществлением подрядных работ на этапах установки и развертывания

72. По просьбе Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам Комиссия провела обзор предоставления одного из двух крупных контрактов на установку системы. Она отметила, что в ответ на выражение интереса в поддержке проекта «Умоджа» на этапах первой и второй очереди 18 поставщиков запросили необходимую документацию, 10 поставщиков впоследствии откликнулись, и было получено 4 заявки. В настоящее время основные подрядчики задействованы в значительной мере, определяемой как процентная доля их работы, на условиях фиксированного вознаграждения, но при этом для выполнения работы, требующей большей гибкости, применяются дополнительные контракты, стоимость которых определяется исходя из затрат времени и материалов.

73. Комиссия отметила также, что:

а) группа по проекту и Отдел закупок представили завышенную оценку предельной стоимости работ на этапах первой и второй очереди на уровне 30 млн. долл. США, что почти в три раза превышает согласованную окончательную стоимость контракта (что позволяет сделать вывод о недостатках в анализе рыночной конъюнктуры, описании требований и оценке предложений поставщика на торгах);

б) несмотря на то, что в рамках торгов для этапов первой и второй очереди поступило четыре предложения от крупных подрядчиков, только по двум из них была успешно проведена техническая оценка (это говорит о том, что с определенной долей риска требования были недостаточно ясно изложены, а техническая оценка была чрезмерно обременительной или неэффективной);

в) не уделялось достаточного внимания рискам, связанным с возможностью комплексного объединения услуг с работой, одновременно осуществляемой другим поставщиком (в данном случае работа на этапе обеспечения базовой конфигурации уже осуществлялась другим поставщиком, обеспечивающим установку системы).

74. В свете этих выводов и с учетом результатов обзора, проведенного ранее УСВН, Комиссия выражает обеспокоенность тем, что на начальном этапе осуществления проекта Администрация не проявила ни достаточной коммерческой смекалки в отношении ожидаемых расходов по проекту ОНР, ни коммерческой хватки, необходимой для эффективного выхода на рынок со своими предложениями и получения на них ответа, обеспечивающего оптимальную отдачу от участия поставщиков.

75. Несмотря на достижение прогресса за счет увеличения доли подрядчиков, предоставляющих поддержку на условиях оплаты услуг по фиксированным ценам, нынешняя модель, основанная на участии нескольких поставщиков и использовании смешанных методов ценообразования, представляется недостаточно обоснованной и не учитывающей важных последствий для реализации проекта. Например, коммерческие последствия, связанные с изменением подхода к развертыванию (на этапах обеспечения базовой конфигурации, первой очереди и второй очереди), не были отражены в пересмотренной документально оформленной стратегии коммерческой деятельности, а возможные последствия управления деятельностью сразу нескольких крупных поставщиков услуг на этапе установки (например, дополнительные сложности и проблемы, связанные с интеграцией) не были в полной мере отражены в общем плане по проекту. После окончания проверки группа по проекту представила руководящему комитету свой план в целях разработки коммерческой стратегии в отношении остающихся закупок и укрепления группы по проекту для управления деятельностью поставщиков в рамках проекта, число которых, возможно, возрастет. Это непреходящая проблема, к рассмотрению которой Комиссия вернется в ходе своей следующей проверки.

76. Комиссия отмечает также, что ни в один из контрактов, предоставленных для обеспечения разработки, установки, тестирования или развертывания системы, не были включены положения о зависимости платежей от достижения целей проекта ОНР. Такие схемы платежей, основанные на стимулировании работы (в зависимости, например, от среднего фактического времени, затра-

ченного на осуществление ряда процессов, и от соответствующих расходов или от досрочного завершения основных этапов обеспечения функционирования системы в целом), могли бы способствовать достижению большей согласованности интересов и ускоренному получению выгод для Организации.

77. Администрация ожидает, что в будущем будет предоставлен ряд контрактов, ориентированных на обеспечение материальных выгод, и это может способствовать привлечению новых поставщиков к осуществлению проекта. К числу таких контрактов относятся соглашения об обслуживании системы ОНР после обеспечения ее функционирования, а также соглашения о разработке, установке, тестировании и развертывании в рамках деятельности на этапе второй очереди (расходы на которую в настоящее время оцениваются на уровне около 30 млн. долл. США и в связи с осуществлением которой может потребоваться привлечение нового крупного подрядчика, действующего под руководством группы по проекту). Кроме того, Комиссия отмечает, что в настоящее время Организация намерена руководить развертыванием системы по кластеру 1 за счет внутренних ресурсов и что это может потребовать дальнейшей поддержки со стороны подрядчика.

78. Кроме того, Администрация заключила контракт с поставщиком программного обеспечения на предоставление услуг на меньшую сумму, а также контракт на обеспечение хостинга. Что касается поставщика программного обеспечения, то Администрация заключила с ним контракт на установку новой версии программного обеспечения, известной как “Integrated Business Solutions”, с использованием которой будет обеспечиваться поддержка процессов, характерных для Организации с учетом сложившихся в ней условий, включая сложные поездки сотрудников и оформление прав персонала на получение пособий. Стоимость этого контракта составляет около 3 млн. долл. США. Группа по проекту первоначально рассчитывала, что эта версия программного обеспечения будет поставлена в первом квартале 2013 года, однако впоследствии ее поставка была отложена до 31 мая 2013 года, в связи с чем группа по проекту оказалась вынуждена обеспечивать внедрение системы на этапах первой и второй очереди в сжатые сроки.

79. Комиссия отмечает, что в составе группы по проекту в настоящее время действуют два сотрудника по закупкам, но она не увидела достаточных подтверждений того, что Администрация провела оценку наличия навыков коммерческой деятельности и управления контрактами в целях руководства осуществлением проекта ОНР. В представленной Комиссии памятной записке говорится лишь о том, что необходимо сохранить существующую численность персонала, но в ней не содержится анализа возможностей или потенциала.

80. В более широком плане Комиссия отмечает, что проблемы, связанные с управлением проектом ОНР в его коммерческих аспектах, объясняются тем, что недостаточность коммерческих навыков Администрации, в частности при заключении контрактов с крупнейшими мировыми поставщиками комплексных услуг, имеет более системный характер. Администрация не располагает хорошо разработанным подходом к определению наиболее подходящей коммерческой стратегии и вытекающей из нее стратегии заключения контрактов. Следствием этого является то, что Организация вряд ли имеет возможности для выхода на рынок наиболее эффективным образом с точки зрения ее покупательной способности и не обеспечивает стимулов для поставщиков предлагать как

можно более рентабельные продукты в обмен на получение выгод в плане укрепления своего авторитета благодаря сотрудничеству с Организацией Объединенных Наций.

81. Комиссия рекомендует группе по проекту подготовить всеобъемлющую стратегию коммерческой деятельности, преследующую следующие цели: а) оптимизация вклада в осуществление проекта ОПР со стороны крупнейших поставщиков при обеспечении сбалансированного соотношения между расходами и рисками в плане реализации; а также б) установление параметров, согласно которым будут производиться все будущие закупки.

82. Комиссия рекомендует также Администрации рассмотреть вопрос о необходимости развития своих коммерческих навыков и способностей в том, что касается поддержки крупных проектов в более широком плане.

83. В общем и целом, что касается управления проектом, то Комиссия признает достигнутый прогресс, но в то же время она с беспокойством отмечает, что, несмотря на усилия Администрации, в связи с усложнением задач, связанных с соблюдением сроков осуществления проекта, необходимо существенно усовершенствовать подход к управлению проектом ОПР.

84. Комиссия рекомендует группе по проекту ОПР в срочном порядке завершить работу в целях разработки: а) подробного и полностью интегрированного плана по осуществлению проекта; а также б) существенно усовершенствованных механизмов управления проектами в целях обеспечения возможностей для более детального прогнозирования расходов, составления графиков и контроля за рисками, включая разработку надлежащего сценария и планирование на случай чрезвычайных обстоятельств.

Е. Подтверждение правильности проектных оценок

85. Эффективная система подтверждения позволяет проводить независимую оценку положения дел в том, что касается наличия и эффективного функционирования элементов, имеющих основополагающее значение для успешной реализации проекта. Само по себе подтверждение не обеспечивает осуществления проекта, но оно может содействовать выявлению и смягчению каких бы то ни было рисков в плане успешной реализации, связанных с организацией осуществления проекта, экономическим обоснованием, выполнением плана реализации выгод, применением технических решений, внедрением механизма управления и отчетности, осуществлением стратегий заключения контрактов и поставок, развитием коммерческих навыков и навыков реализации проекта, финансированием, мобилизацией ресурсов и применением общего подхода к управлению проектом.

86. При осуществлении проекта ОПР часто происходят задержки и резко возрастают расходы, и поэтому важно определить основные направления и контрольные моменты для обновления информации о затратах и сроках, чтобы при принятии ключевых решений можно было оценивать имеющиеся варианты, исходя из реального положения дел. Организации, осуществляющие крупные проекты преобразования рабочих процедур, такие как проект ОПР, обычно создают систему подтверждения, в рамках которой независимые эксперты

представляют отчеты сотрудникам, занимающимся вопросами управления, организации и финансирования проектов, с тем чтобы оказывать им содействие в принятии обоснованных решений.

87. Комиссия ранее установила, что проект ОПР не проходил систематическую независимую проверку, и обратила особое внимание на ряд ключевых областей, в которых подтверждение правильности помогло бы директивным органам принимать обоснованные решения и избежать значительных проблем с проектом, связанных с надежностью графика осуществления проекта, устойчивостью бюджета и эффективностью отчетности о достижении прогресса. Комиссия рекомендовала Администрации внедрить соответствующие механизмы контроля, с тем чтобы наглядно продемонстрировать Генеральной Ассамблее наличие гарантий в отношении заявленного графика выполнения проекта ОПР, а также объем фактических и предполагаемых расходов по проекту. Комиссия считает, однако, что нынешний подход предоставляет ограниченную гарантию того, что бюджет проекта и график его осуществления основаны на реалистичной оценке стоимости проекта и времени, необходимого для его завершения.

Подтверждение графика осуществления проекта и расходов по проекту

88. Комитет обеспокоен тем, что не обеспечивается повседневного обновления графика осуществления проекта и информации о расходах с учетом задержек, не позволяющих завершить работу в установленные сроки. Например, завершение третьего раунда тестирования интеграции продукта было отодвинуто на 35 дней в связи с пересмотром запланированных сроков, но эта задержка не была отражена в графике осуществления проекта, утвержденном на высоком уровне. Задержка должна была также привести к увеличению соответствующих прогнозируемых расходов, связанных, например, с необходимостью увеличения объема рабочего времени, но это не было отражено в прогнозах относительно расходов.

89. Кроме того, при отсутствии полностью интегрированного плана реализации проекта невозможно определить все последствия этой задержки, и группа по проекту не может предсказать с определенной степенью уверенности, останутся ли в силе и не утратят ли своей значимости предположения относительно запланированной даты завершения проекта. Комиссия отмечает, что группа по проекту в плановом порядке уже работает сверхурочно и в выходные дни, пытаясь компенсировать задержки в выполнении общего графика реализации проекта, и это приводит к накоплению усталости. Графиком реализации проекта также предусматривается, что все этапы осуществления проекта будут своевременно завершены в очень сжатые сроки, и этот график не корректируется тем или иным образом для обеспечения учета рисков или вселяющих оптимизм событий.

90. Не имеется ясности относительно подхода группы по проекту к оценке расходов. В прогнозах расходов по проекту не прослеживается четкой методологии оценки, и они не представляются таким образом, чтобы при этом можно было отследить и проверить источники данных, используемых для проведения оценки. Это означает, что директивные органы не могут быть уверены в надежности и достоверности используемых данных.

91. Бюджетные средства не соотносятся с основными этапами и конечными результатами. Например, руководитель группы по управлению преобразованиями не имеет бюджета для учебной подготовки или осуществления мероприятий в целях управления преобразованиями. В результате неясно, какие ресурсы необходимы для выполнения каждой задачи по проекту и имеются ли финансовые трудности, обусловленные перерасходом средств в той или иной части проекта.

92. Комиссия обеспокоена тем, что в графике и бюджете проекта не учитываются тем или иным образом факторы неопределенности или риска и не содержится какого-либо указания на надежность данных и предположений, положенных в основу планирования. Это подрывает доверие к оценкам и приводит к тому, что принимаемые на их основе решения являются не столь качественными. Эффективные прогнозы должны давать представление о потенциальных последствиях отступлений от плана по каждому элементу проекта в том, что касается возможных изменений в объеме расходов и предусмотренных графиком сроках.

93. Группа по проекту организовала проведение подробных обзоров проекта поставщиком программного обеспечения и поставщиками, участвующими в установке системы, но ключевые аспекты проекта, включая пересмотренный график и бюджет, не подвергались регулярному, систематическому и независимому рассмотрению. Например, прогнозы сосредоточены на прояснении вопроса о том, как выполняется план работы с точки зрения графика проекта и расходов на его осуществление, а планирование на случай чрезвычайных ситуаций является недостаточно развитым. Руководящему комитету не представляется оперативной информации о мерах, принимаемых в целях сдерживания фактических или ожидаемых чрезмерных затрат времени и ресурсов (включая, например, такие меры, как отсрочка расходов, сокращение затрат или изменение графика мероприятий), и не проводится тщательного анализа последствий принятия таких мер.

94. В действительности, руководящий комитет не имеет какого-либо постоянного независимого механизма подтверждения, способствующего проверке информации и предположений, на основе которых принимаются решения, и в частности:

а) согласно обновленной информации о положении дел с осуществлением проекта, представленной руководящему комитету в октябре 2012 года, фактор риска, проходящий в документации под названием «Отсутствие общего понимания имеющих крайне важное значение согласованных направлений работы, зависимостей, приоритетов, сроков и т.д.», был устранен. По итогам принятия мер в целях исправления положения сообщалось о том, что «планы реализации проекта четко сформулированы и содержат информацию о факторах зависимости». Комиссия не нашла подтверждений этого и во время своей ревизии не смогла выявить каких-либо направлений деятельности, имеющих крайне важное значение, или единого комплексного плана реализации проекта, отражающего факторы зависимости в рамках проекта по всем мероприятиям, которые будут осуществляться группой по проекту, подрядчиками, участвующими в установке системы, или другими подразделениями Организации Объединенных Наций;

б) показатели реализации выгод сотрудниками, ответственными за процессы, оцениваются как «удовлетворительные», и это должно означать, что планы разработаны и согласованы. Однако в настоящем докладе Комиссия уже отмечала, что эти планы еще не были разработаны или согласованы.

Гарантии в отношении рисков, связанных с проектом

95. Результаты оценок, представляемые директивным органам, должны сопровождаться информацией о предположениях, положенных в основу оценки, качестве данных и возможных последствиях рисков и факторов неопределенности для уровня расходов по проекту и графика его реализации. Для группы по проекту понимание рисков, связанных с реализацией проекта, позволяет свести к минимуму вероятность их возникновения в процессе управления, а если они все-таки возникнут — спланировать меры по их смягчению. Результатом являются создание условий для принятия решений, способствующих поддержанию дисциплины, и сокращение затрат времени на исправление положения, а также сокращение числа неожиданных потрясений и неприятных сюрпризов, что способствует более эффективному использованию ресурсов.

96. Комиссия ранее выявила ряд недостатков в методах управления рисками и вынесла ряд рекомендаций по вопросам обеспечения ответственности за управление рисками, оценки вероятности возникновения рисков и количественной оценки их возможных последствий. Комиссия рекомендовала также установить процедуры отслеживания рисков в рамках существующих механизмов подготовки бюджета и мобилизации ресурсов. Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам впоследствии просил Комиссию провести обзор эффективности стратегии смягчения рисков и вспомогательной структуры для управления рисками в рамках проекта (см. [A/67/565](#)).

97. Комитет отмечает, что группа по проекту разработала план управления рисками и устранения проблем и внедрила пересмотренный подход к выявлению рисков в рамках проекта и управлению ими. Это включает проведение нефинансовой оценки вероятности возникновения и потенциальных последствий рисков, а также представление предложений относительно принятия мер по смягчению рисков, причем в настоящее время для принятия мер по сокращению рисков назначаются конкретные сотрудники с указанием имен и фамилий. На каждом заседании руководящего комитета ему представляется утвержденная на высоком уровне схема очагового распространения основных рисков в целях его информирования о ключевых факторах риска по проекту, а также письменный перечень подлежащих смягчению критических рисков и выявленных основных факторов риска в рамках проекта. Комиссия высказывает замечания относительно роли руководящего комитета в осуществлении контроля за рисками ниже в настоящем докладе (раздел III.F).

98. Комиссия провела обзор имеющейся в рамках проекта ОПР системы учета рисков, предположений, проблем и факторов зависимости и отметила, что:

а) по состоянию на 8 апреля 2013 года в системе имелось 690 информационных блоков (199 блоков с информацией о рисках и 491 блок с информацией о проблемах) с указанием случаев дублирования рисков и возможностей для сведения их воедино в целях более эффективного контроля за ними. Ввиду большого числа указанных рисков управление ими представляется затрудни-

тельным, и это свидетельствует о недостатках в классификации рисков и осуществлении контроля за ними;

b) управление рисками не обеспечивается, и они достаточно быстро выходят из-под контроля. Из 199 перечисленных рисков 125 (63 процента) не были устранены. Продолжительность времени, в течение которого неустраненные риски находились под контролем, указывает также на то, что они не устраняются своевременно (см. таблицу 4). Например, 15 января 2013 года был выявлен потенциальный риск, связанный с отсутствием утвержденного на высоком уровне графика реализации проекта на период после 1 июля 2013 года, и этому риску был присвоен высокий рейтинг с учетом его важного значения и вероятности возникновения. По состоянию на 8 апреля его рассмотрение все еще находилось на «проектной стадии» (это означает, что он не был проанализирован и для его устранения не принималось никаких мер), и он оставался неустраненным;

Таблица 4

Среднее время, в течение которого риски по проекту остаются неустраненными, с разбивкой по оцениваемым потенциальным последствиям рисков для реализации проекта

	<i>Критические риски</i>	<i>Значитель- ные риски</i>	<i>Повышен- ные риски</i>	<i>Средние риски</i>	<i>Незначитель- ные риски</i>
Число неустраненных рисков	20	30	42	27	6
Среднее время, в течение которого риски остаются неустраненными, по состоянию на 8 апреля 2013 года (число дней)	265,5	312	178	222,7	165,9

Источник: проведенный Комиссией анализ данных по проекту ОПР.

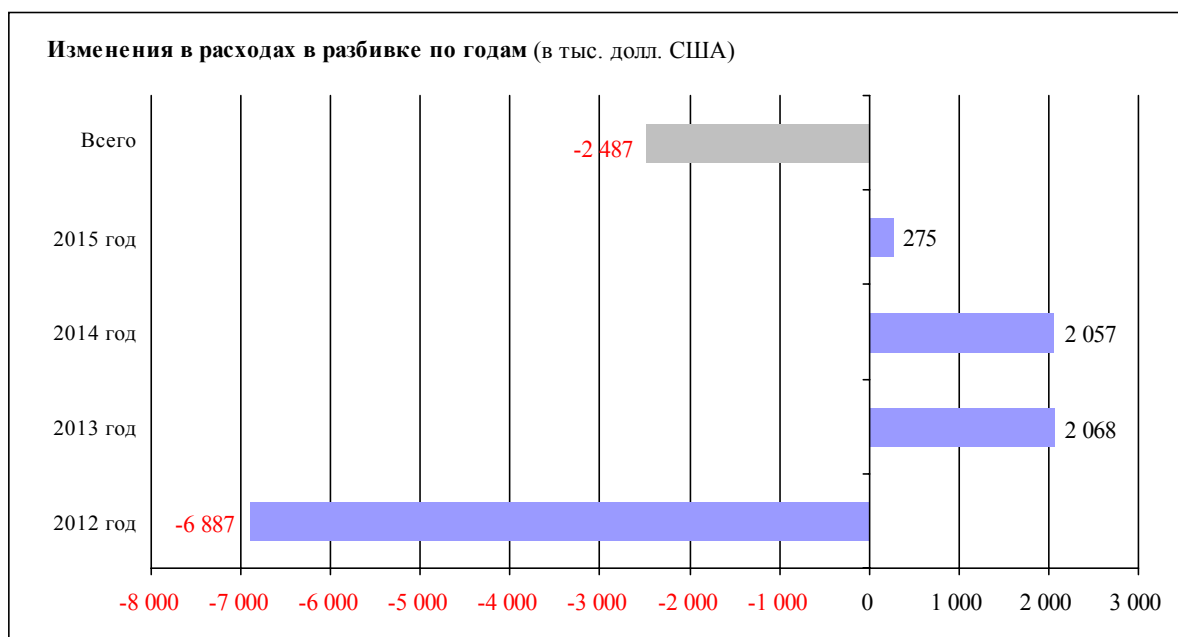
c) не проводится количественной оценки последствий рисков по проекту в финансовом выражении или с точки зрения потенциальных последствий для соблюдения графика реализации проекта. Каждому риску соответствуют потенциальные расходы, будь то в денежном выражении или в показателях времени, необходимого для его устранения. Однако отслеживание рисков не является частью существующих процедур подготовки бюджета и планирования по проекту, и ни в бюджете, ни в графике реализации проекта не учитываются потенциальные последствия риска в целях обеспечения возможностей для эффективного планирования с использованием различных сценариев;

d) в прогнозах по проекту не содержится каких-либо указаний на потенциальные изменения, обусловленные наличием факторов неопределенности или рисков. Все оценки будут включать анализ рисков и факторов неопределенности, и директивные органы должны иметь представление о том, какие последствия они могут иметь для расходов по проекту. Например, фактические расходы за 2012 год были на 6,9 млн. долл. США меньше расходов, прогнозированных четырьмя месяцами ранее, в августе 2012 года (см. диаграмму III). Возникновение столь значительных различий за столь короткий промежуток времени говорит о том, что прогнозирование недостаточно развито и бюджет по проекту подвержен воздействию значительных факторов неопределенности

или рисков. Это может свидетельствовать о сокращении объема расходов или переносе сроков расходования средств в попытке сдержать чрезмерный рост расходов или оправдать изменения в графике реализации проекта.

Диаграмма III

Изменения в прогнозируемых расходах за период с августа 2012 года по март 2013 года



Источник: проведенный Комиссией анализ данных по проекту ОПР.

99. Комиссия отмечает, что в ноябре 2012 года было подготовлено руководящее пособие по вопросам управления рисками и разрешения проблем и что в настоящее время проводится обзор подхода группы к управлению рисками. С учетом результатов обзора управления рисками Администрация предусматривает предоставление учебной подготовки персоналу по вопросам, связанным с применением общего подхода к выявлению рисков, их классификации и управлению ими.

100. Комиссия приветствует шаги, предпринятые к настоящему времени группой по проекту в целях разработки подхода к управлению рисками и представления информации о них руководящему комитету в более открытой и удобной для пользователей форме. Однако Комиссия по-прежнему обеспокоена тем, что не обеспечивается эффективного управления рисками по проекту, меры реагирования в связи с такими рисками принимаются недостаточно оперативно и не проводится оценки расходов, связанных с рисками, в поддержку более эффективного рассмотрения их возможных последствий и принятия решений по их устранению.

101. Комиссия подтверждает свою предыдущую рекомендацию, согласно которой в рамках проекта необходимо установить регулярные процедуры отслеживания рисков в рамках существующих механизмов подготовки бюджета и мобилизации ресурсов.

Техническая проверка

102. Комиссия рассмотрела механизмы, предназначенные для проведения технической проверки эффективности и работоспособности действующей системы. Администрация привлекала поставщиков программного обеспечения и поставщиков, участвующих в установке системы, к проведению периодических, но ограниченных по своим масштабам обзоров работоспособности системы. Комиссия ожидает проведения независимых и более всеобъемлющих обзоров на основных этапах осуществления проекта и их рассмотрения на уровне руководящего комитета. Комиссия признает, что система была создана специалистами, но считает, что независимая техническая проверка позволит руководящему комитету удостовериться в том, что система позволяет обеспечивать как можно более высокую работоспособность, соответствующую потребностям Организации Объединенных Наций. Таким образом, Комиссия не может предоставить гарантии того, что работоспособность действующей системы будет обеспечена на запланированном уровне.

Независимая проверка проекта

103. Комиссия отмечает, что у Организации Объединенных Наций не имеется системы независимой проверки своих крупных проектов, и она считает, что это является необычным для организации, приступающей к осуществлению проектов такого объема, масштаба и сложности, как проект ОПР. Существуют различные типы проверки: обзоры «на определенный момент времени», которые планируется проводить на основных этапах осуществления проекта, и «последовательные» обзоры, проводимые в конкретных областях, вызывающих беспокойство. Независимые группы по проведению обзора, действующие в зависимости от потребностей по проекту, могут быть укомплектованы специалистами для проверки проекта в областях управления, коммерческой деятельности, технического обслуживания, процедур или финансирования.

104. Комиссия обеспокоена тем, что не имеется никаких официальных механизмов для независимой проверки проекта ОПР, хотя преимущества такой проверки были продемонстрированы по итогам обзоров структуры системы ОПР, проведенных поставщиком программного обеспечения и поставщиком, участвующим в установке системы на этапе обеспечения базовой конфигурации (см. раздел III.D). Комиссия признает, что группа по проекту организовала проведение некоторых мероприятий в целях проверки, таких как «коллегиальные обзоры», проводимые другими организациями, например Всемирной продовольственной программой, и что УСВН провело обзор проекта по отдельным аспектам. Комиссия высказывала ранее замечания относительно рисков, связанных с существенными изменениями в объеме расходов, графике и подходе к развертыванию. В настоящем докладе мы уделили особое внимание дополнительным рискам, связанным с существенным расширением масштабов деятельности в течение ближайших месяцев, коммерческой стратегии, использованию информации и преобразованию рабочих процессов в более широком плане. С учетом этих проблем Комиссия считает, что Администрации необхо-

димо разработать и внедрить надлежащие механизмы проверки в целях обеспечения всесторонней информированности руководящего комитета и Генеральной Ассамблеи и наделения их возможностями в плане проверки проекта с учетом различных факторов, которые могут повлиять на текущие показатели работы и на осуществление проекта в будущем. Комиссия считает, что Администрации стоило бы изучить вопрос о затратах и выгодах, связанных с созданием соответствующей системы независимой комплексной проверки для своих крупных проектов.

105. Комиссия рекомендует Администрации разработать и внедрить механизмы проверки, позволяющие руководящему комитету проверять проект с учетом различных факторов, которые могут повлиять на текущие показатели работы и на осуществление проекта в будущем.

F. Управление

106. Для успешного осуществления проекта ОПР потребуется эффективное руководство на уровне старших сотрудников, подкрепляемое механизмами управления, способствующими обоснованному и своевременному решению сложных задач при четком определении функций, порядка отчетности и ответственности за принятие решений. В своем предыдущем докладе Комиссия выявила ряд недостатков в управлении проектом, включая следующее: отсутствие единого старшего сотрудника, ответственного за процессы; отсутствие старших сотрудников, ответственных за достижение ключевых результатов работы по проекту, таких как показатели преобразования рабочих процессов; отсутствие критического подхода к мерам, предлагаемым группой по проекту; и неспособность эффективно устранять коренные причины задержек в осуществлении проекта.

107. Комиссия воодушевлена тем, что Администрация предпринимает ряд шагов в целях повышения эффективности управления проектом ОПР. Такие шаги включают:

а) назначение заместителя Генерального секретаря по вопросам управления в качестве старшего сотрудника, ответственного за осуществление проекта;

б) назначение постоянного директора проекта для проекта ОПР на уровне помощника Генерального секретаря, подотчетного заместителю Генерального секретаря по вопросам управления;

в) включение в договоры, заключаемые со старшими руководителями на 2013 год, целей и показателей работы, связанных с оказанием поддержки в реализации проекта ОПР, в соответствии с распространенным в марте 2013 года письмом заместителя Генерального секретаря по вопросам управления на имя руководителей периферийных отделений и региональных комиссий, в котором подчеркивается, что им необходимо оказывать поддержку Управлению информационно-коммуникационных технологий в его усилиях по обеспечению определенного уровня обобщения и стандартизации инфраструктур информационно-коммуникационных технологий, программного обеспечения и услуг, необходимых для успешного осуществления проекта ОПР;

d) назначение пяти ответственных за процессы сотрудников, отвечающих за осуществление рабочих процессов в рамках всего Секретариата в областях своей деятельности и за реализацию преимуществ. Обязанности ответственных за процессы были подробно описаны в распространенном в январе 2013 года письме Генерального секретаря на имя всех руководителей департаментов и отделов;

e) дальнейшую интеграцию работы, осуществляемой группой по проекту и Управлением информационно-коммуникационных технологий, при обеспечении положения дел, при котором Управление будет рассматривать осуществление проекта ОПР в качестве одной из основных приоритетных задач в соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи, подтвержденной в предыдущих докладах Комиссии о проекте ОПР и в процессе рассмотрения вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате. Эти взаимоотношения имеют важное значение для обеспечения условий, способствующих реализации выгод от осуществления проекта ОПР, поскольку для обеспечения поддержки системы ОПР потребуется значительный объем ресурсов в области информационно-коммуникационных технологий на следующих этапах: а) в период после внедрения системы (когда, вероятно, возникнут проблемы с интеграцией системы); а также б) в течение всего срока эксплуатации системы; и в этой связи может потребоваться пересмотреть приоритетные статьи затрат, по которым расходуются ресурсы в области информационно-коммуникационных технологий.

108. Комиссия признает работу, проделанную к настоящему времени Администрацией в целях разработки более последовательного подхода к преобразованию рабочих процессов и обеспечению ответственности за процессы, но важно при этом обеспечить, чтобы полномочия ответственных за процессы в том, что касается руководства столь необходимыми преобразованиями и реализацией выгод, постоянно и заметно подкреплялись старшими руководителями.

109. Руководящий комитет, подотчетный комитету по вопросам управления, является одним из ключевых элементов структуры управления и отвечает за надзор за осуществлением проекта ОПР. Он действует под руководством заместителя Генерального секретаря по вопросам управления, и в его состав входят руководитель аппарата, заместитель Генерального секретаря по вопросам полевой поддержки, Контролер, главный сотрудник по информационным технологиям, заместитель Генерального секретаря, отвечающий за Управление служб внутреннего надзора, а также пять сотрудников, ответственных за процессы. По мнению Комиссии, члены руководящего комитета должны обеспечивать его способность выполнять следующие задачи:

- определять цели по проекту и поддерживать их осуществление;
- пересматривать стратегии в отношении бюджетных и коммерческих аспектов проекта;
- отслеживать расходы по проекту, сроки его осуществления и соответствующие риски;
- принимать политические решения в поддержку реализации проекта.

110. Комиссия отметила, что все большее число опрошиваемых ею лиц признают расширение участия руководящего комитета, а также важное значение

функций, выполняемых руководителем проекта и сотрудниками, ответственными за процессы. Группа по проекту обычно представляет руководящему комитету информацию о положении дел с осуществлением проекта, включая сведения о достижениях в реализации проекта, рисках и фактических расходах в сопоставлении с общим объемом выделенных средств.

111. Комиссия отмечает, что все еще существуют области, требующие повышения эффективности, во многих из которых отмечается необходимость укрепления других аспектов проекта:

а) руководящий комитет получает информацию о сроках, расходах и результатах деятельности по проекту, но Комиссия считает, что положение дел в этой области может быть улучшено за счет четкого увязывания расходов с достигнутыми к настоящему времени результатами, прогнозируемым объемом расходов, показателями потенциального воздействия рисков на объем расходов и график реализации или любыми предлагаемыми мерами в целях сдерживания перерасхода средств;

б) руководящему комитету представляется информация о выполнении задач, но при отсутствии комплексного плана, предусматривающего увязку бюджетных средств с основными этапами, у него нет возможности без особых усилий получать представление об общем положении дел с осуществлением проекта;

в) руководящий комитет обсуждает выборочную информацию об основных рисках по проекту. Например, комитет обсуждал вопросы организационной готовности на своих заседаниях, состоявшихся в октябре и декабре 2012 года. Тем не менее в протоколах заседаний не содержится информации о конкретных решениях, принятых по итогам этих обсуждений;

г) вопросы, касающиеся предлагаемого графика осуществления проекта, подхода к развертыванию и бюджета для системы ОПР, обсуждались на двух заседаниях руководящего комитета в 2012 году, но в протоколах заседания и сопутствующей документации почти не содержится подтверждений критического подхода к рассмотрению предложений группы по проекту. С учетом сжатых сроков развертывания проекта и ранее выявленных недостатков в прогнозировании расходов и затрат времени Комиссия ожидает, что эти вопросы будут рассматриваться более тщательно и такое рассмотрение будет подкрепляться подробной вспомогательной документацией с указанием факторов неопределенности и ряда возможных вариантов или сценариев, включая наиболее благоприятные, наименее благоприятные и самые вероятные сценарии с точки зрения расходов, затрат времени и показателей качества;

е) как отмечается в разделе III.E, не имеется какой-либо системы независимой проверки, помогающей руководящему комитету в проведении проверки по проекту.

112. В целях обеспечения принятия более обоснованных решений Комиссия рекомендует группе по проекту представлять руководящему комитету обновленную информацию с указанием степени неопределенности в отношении прогнозов относительно расходов, затрат времени и показателей качества (например, на основе указания наиболее благоприятных, наименее благоприятных и самых вероятных сценариев).

IV. Выражение признательности

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

(Подпись) Амьяс **Морзе**
Контролер и Генеральный ревизор
Соединенного Королевства Великобритании
и Северной Ирландии
Председатель Совета ревизоров
Организации Объединенных Наций
(Главный ревизор)

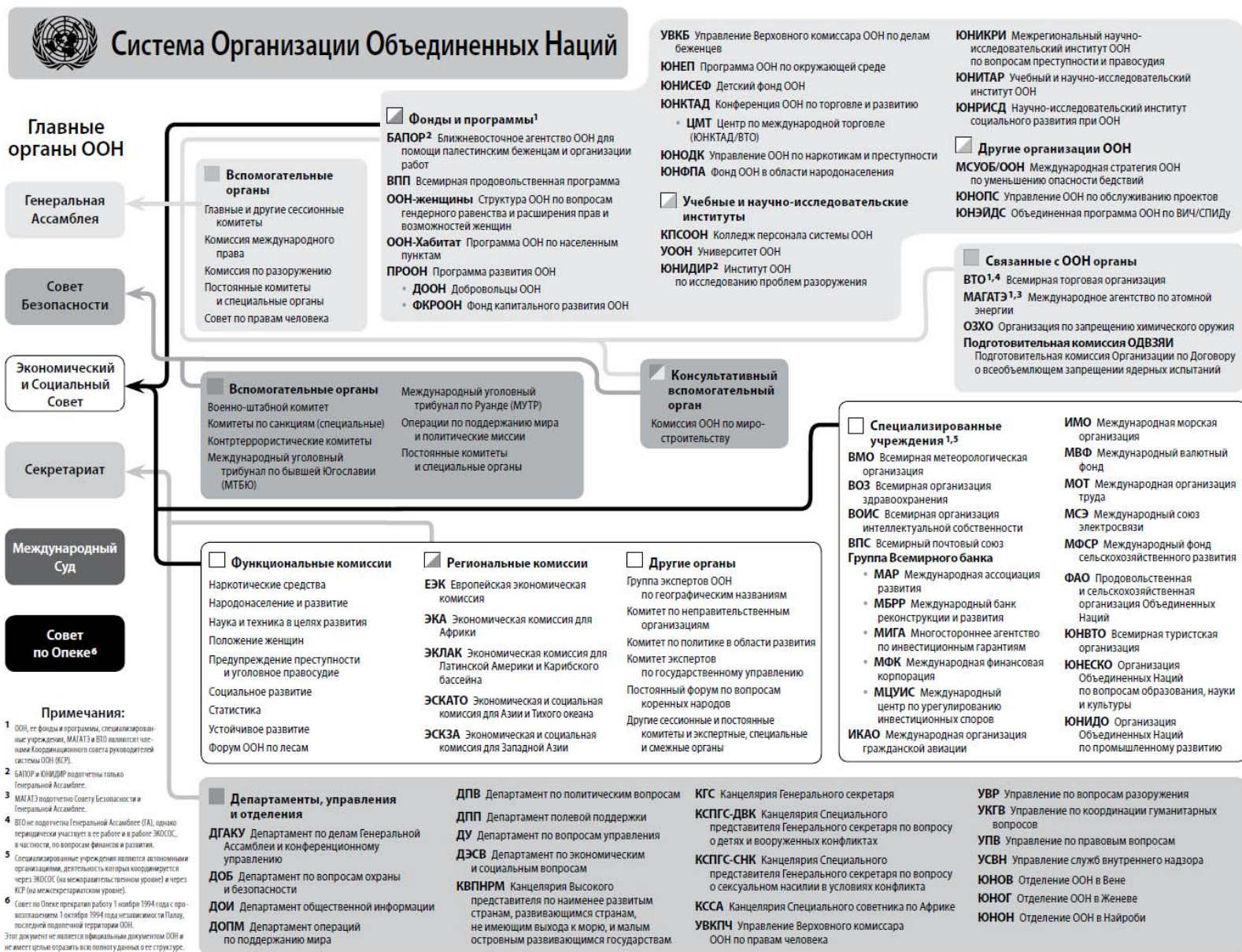
(Подпись) Лю Цзяи
Генеральный ревизор Китая

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

30 июня 2013 года

Приложение I

Охват системы общеорганизационного планирования ресурсов



Приложение II

Ключевые события, связанные с осуществлением проекта общеорганизационного планирования ресурсов

Август 2006 года	Генеральная Ассамблея одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в рамках всего Секретариата Организации Объединенных Наций.
Апрель 2008 года	График осуществления проекта ОПР разбит на четыре этапа: подготовка, разработка, установка и развертывание. Согласно прогнозам Администрации, проект ОПР должен быть завершен к концу 2012 года и расходы на его осуществление составят 248,3 млн. долл. США.
Октябрь 2009 года	Ожидаемая окончательная стоимость проекта возросла до 315,8 млн. долл. США. Согласно заявлениям Администрации, это увеличение обусловлено потребностью в дополнительных 36 должностях для проекта и ростом расходов на поездки в связи с проведением занятий инструкторами вместо первоначально предложенного подхода, предусматривавшего обучение инструкторов на местах. По прогнозам Администрации, проект ОПР будет завершен к 2012 году, на год позже первоначально запланированного срока.
Сентябрь 2010 года	Ожидаемая окончательная стоимость проекта остается без изменений и по-прежнему составляет 315,8 млн. долл. США, но Администрация перераспределяет ресурсы, предназначенные для оплаты услуг по контрактам, на создание 10 дополнительных должностей сотрудников по проекту.
Май 2011 года	С учетом задержек в осуществлении проекта руководящий комитет разбивает этапы установки и развертывания на две стадии (обеспечение базовой конфигурации и осуществление проекта на этапе продления сроков) в поддержку выполнения мандата, предусматривающего внедрение Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС) к 2014 году. Согласно прогнозам Администрации, внедрение системы ОПР будет завершено к концу 2015 года, т.е. на три года позже первоначально запланированного срока.
Сентябрь 2011 года	Ожидаемая окончательная стоимость проекта остается без изменений и по-прежнему составляет 315,8 млн. долл. США, несмотря на то, что Администрация принимает решение о поэтапном осуществлении проекта и объявляет, что его завершение задерживается на два года.
Сентябрь 2012 года	Администрация объявляет о внесении дополнительных изменений в подход к осуществлению проекта и разбивает этапы установки и развертывания системы на три стадии (обеспечение базовой конфигурации «Умоджи», первая очередь «Умоджи» и вторая очередь «Умоджи»). Согласно прогнозам Администрации, внедрение системы ОПР будет завершено к концу 2018 года, т.е. на шесть лет позже первоначально запланированного срока.

Администрация заявляет, что согласно ее ожиданиям, к концу декабря 2015 года стоимость проекта возрастет до 348,1 млн. долл. США, и к этому времени планируется развернуть систему на этапах обеспечения базовой конфигурации «Умоджи» и первой очереди «Умоджи». С учетом данных о расходовании средств за предыдущие периоды Администрация прогнозирует, что для стабилизации системы на этапе первой очереди «Умоджи» и ее внедрения на этапе второй очереди «Умоджи» в период 2016–2018 годов потребуются дополнительные средства в размере 30 млн. долл. США.

Приложение III

Функциональный охват системы общеорганизационного планирования ресурсов и положение дел с осуществлением проекта на этапах разработки и установки по состоянию на 30 июня 2013 года

Этапы	Обеспечение базовой конфигурации «Умоджи»	Первая очередь «Умоджи»	Вторая очередь «Умоджи»
Охват	122 процесса, предусматривающие функциональную поддержку МСУГС в соответствии с требованиями. Эти процессы охватывают финансирование; закупку товаров и услуг; а также управление активами, запасами и другим имуществом.	66 процессов во всех областях управления людскими ресурсами и организации поездок. Эти процессы охватывают организационное управление и распределение должностей, управление кадрами, пособия, надбавки, распределение рабочего времени, расчет заработной платы, обработку заявок на служебные командировки, путевые расходы и онлайнное бронирование билетов. Будет создан портал самообслуживания, который даст сотрудникам и руководителям доступ к кадровой информации и позволит вносить в нее изменения, а также подавать запросы, заявки и требования на компенсацию расходов.	133 процесса, касающиеся функций, связанных с разработкой бюджета, планированием численности персонала, управлением программами, планированием поставок, управлением складскими помещениями, обслуживанием конференций и мероприятий, всеми аспектами предоставления субсидий и коммерческой деятельностью.
Разработка (степень завершенности в процентном выражении)	95	86	40
Установка (степень завершенности в процентном выражении)	90	45	0

Источник: результаты оценки, проведенной группой по проекту «Умоджа», по состоянию на 30 июня 2013 года.

Примечание. Завершение разработки системы на этапе второй очереди «Умоджи» было отложено до второй половины 2015 года. Планируется, что вслед за этим начнется осуществление проекта на этапе установки, а затем будет обеспечено последовательное введение в действие системы в январе 2017 года и через год — в 2018 году. Приведенные процентные показатели степени завершенности относятся к разработке проекта.

Приложение IV

Положение дел с осуществлением мер, предложенных Администрацией в соответствии с рекомендациями Комиссии ревизоров

Краткое изложение рекомендации (A/67/164)	Пункт	Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально	Полностью вы- полнено	В процессе выполнения	Актуаль- ность	Не вы- полнено	утрачена	Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года
1 Комиссия рекомендует директору проекта: а) рассмотреть выявленные Комиссией пробелы и на этой основе провести в консультации с ответственными за процессы повторную оценку модели получения выгод, связанных с системой ОПР; б) согласовывать исходные данные с указанием поддающихся определению количественных параметров выгод, которые должны быть реализованы каждым руководителем процесса; с) определить размеры фактической финансовой экономии; d) возложить на руководителей процессов ответственность за получение согласованных выгод и экономии, а также за составление соответствующих планов; и е) сообщить Генеральной Ассамблее, какие преобразования в Организации предлагается осуществить для получения ожидаемых ежегодных выгод от проекта.	19	2011 год	X					<p>Администрация выполнила части (а) и (b) рекомендации и успешно выполняет части (с) и (d). Комиссия считает часть (е) выполненной, и она будет контролировать этот аспект реализации выгод в рамках осуществления рекомендации 2.</p> <p>У Комиссии нет обеспокоенности относительно положения дел с выполнением этой рекомендации, поскольку она считает, что прогнозирование выгод является поступательным процессом, осуществляемым на протяжении ряда лет, но все-таки она ожидает, что эта рекомендация будет выполнена до представления Комиссией своего следующего доклада в 2014 году.</p>
2 Комиссия рекомендует Администрации проконсультироваться с Генеральной Ассамблеей относительно своих планов реализации выгод в целях обеспечения транспарентности процессов планирования и представления отчетности в деле получения прогнозируемых	21	2011 год	X					<p>В настоящее время Администрация занимается подготовкой планов реализации выгод, и она намерена представить Генеральной Ассамблее обновленную информацию в пятом докладе о прогрессе во внедрении «Умоджи».</p>

<i>Краткое изложение рекомендации (A/67/164)</i>	<i>Пункт</i>	<i>Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально</i>	<i>Полностью вы- в процессе выполнения</i>	<i>Актуаль- Не вы- ность полнено утрачена</i>	<i>Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года</i>
выгод от внедрения системы ОПР, а также ясности в отношении того, потребуется ли для их получения произвести сокращение или перераспределение должностей.					
3 Комиссия рекомендует Администрации: а) четко определить ответственных за выполнение всех задач по формулированию предложений относительно получения дополнительных выгод за счет изменения подхода к оказанию услуг; и б) опубликовать график работы над такими предложениями.	23	2011 год	X		Администрация несомненно обеспечивает достижение прогресса в осуществлении этой рекомендации. Ответственные за процессы отвечают за реализацию выгод в рамках существующей модели предоставления услуг. Проводятся обсуждения будущей модели предоставления услуг.
4 Комиссия рекомендует Администрации: а) четко определить пути внедрения изменений и более эффективных стандартизированных методов работы по всей Организации; а также б) разработать планы с изложением перспективных методов поддержки сотрудников в развитии их навыков, потенциала и возможностей в целях применения различных методов работы.	31	2011 год	X		Администрация обеспечивает достижение прогресса в осуществлении этой рекомендации, но ей все еще предстоит разъяснить, как она намеревается внедрить упрощенные стандартные рабочие процедуры по всей Организации.
5 Комиссия рекомендует также Администрации ввести официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы ОПР.	32	2011 год	X		Комиссия не заметила какого-либо прогресса в этой области. Отсутствует официальный подход к непрерывному осуществлению реформы и улучшению положения дел в областях, связанных с коммерческой деятельностью, и мы надеемся, что он будет внедрен в рамках развертывания системы в 2013 году после ее внедрения в 2014 году (при этом следует учитывать, что полное вне-

Краткое изложение рекомендации (A/67/164)	Пункт	Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально	Полностью вы- полнено	В процессе выполнения	Не вы- полнено	Актуаль- ность утрачена	Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года
6	41	2011 год	X				<p>дрение подлинной системы непрерывных усовершенствований может занять несколько лет). Меры, предложенные Администрацией, предназначены для решения проблемы в процессе развертывания системы ОПР и не имеют отношения к созданию системы непрерывного совершенствования процессов в контексте обычной работы по всей Организации Объединенных Наций.</p> <p>Комиссия считает, что эта рекомендация относится ко всей Администрации, а не только к группе по проекту «Умоджа», и она должна выполняться всей Администрацией.</p>
7	52	2011 год			X		<p>Эта рекомендация была выполнена на основе разработки и применения стратегии по налаживанию связей и сотрудничества. В разделе III.C настоящего доклада мы вынесли еще одну рекомендацию, посвященную улучшению подхода Администрации к налаживанию связей и сотрудничества по мере подготовки проекта ОПР к развертыванию в Секретариате.</p> <p>Администрация добилась некоторого процесса, но еще многое предстоит сделать, как об этом говорится в разделе III.D настоящего доклада. По каждому направлению проекта в настоящее время имеется более подробный план осуществления проекта, но эти планы не объединены во всеобъемлющий план по</p>

<i>Краткое изложение рекомендации (A/67/164)</i>	<i>Пункт</i>	<i>Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально</i>	<i>Полностью вы-полнено В процессе выполнения</i>	<i>Актуаль-ность Не вы-полнено утрачена</i>	<i>Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года</i>
достигнутом прогрессе, с тем что-бы она могла более эффективно следить за прогрессом, пристальнее контролировать расходы и принимать более целесообразные решения в отношении будущих расходов.	57	2011 год	X		проекту. Администрация дала поручение провести работу с этой целью, и она предпринимает усилия для увязки бюджета с конечными результатами. Комиссия вернется к рассмотрению этого вопроса в ходе своей следующей ревизии.
8 Комиссия рекомендует руководящему комитету изучить вопрос о том, располагает ли Администрация достаточным числом сотрудников, имеющих соответствующие навыки в областях коммерческой деятельности и управления контрактами, необходимые для управления контрактами с участием нескольких сторон, ответственных за осуществление различных взаимосвязанных частей проекта.	57	2011 год	X		Комиссия нашла подтверждения того, что руководящий комитет рассматривает эти проблемы. В феврале 2013 года бывший помощник Генерального секретаря по вопросам централизованного вспомогательного обслуживания представил помощнику Генерального секретаря по проекту «Умоджа» памятную записку, в которой отметил наличие надлежащих навыков по проекту, связанных с коммерческой деятельностью и управлением контрактами. Комиссия запросила информацию о подходе, который использовался для проведения этой оценки, и подтверждающую документацию, но не получила ответа. Если эта содержащаяся в памятной записке информация соответствует действительности, в контексте проведения следующей ревизии Комиссия примет решение считать эту рекомендацию выполненной.
9 Комиссия рекомендует директору проекта и руководящему комитету: а) вновь оценить реалистичность графика осуществления проекта и его бюджета, в том числе возмож-	72	2011 год	X		Администрация представила Генеральной Ассамблее пересмотренный график и бюджет по проекту в четвертом докладе о прогрессе во внедрении проекта «Умоджа»

Краткое изложение рекомендации (A/67/164)	Пункт	Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально	Полностью вы- полнено	В процессе выполнения	Не вы- полнено	Актуаль- ность утрачена	Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года
<p>ный чрезмерный оптимизм и вероятное воздействие выявленных рисков, и подготовить обоснованный прогноз стоимости и времени, необходимого для завершения проекта в нынешних масштабах;</p> <p>b) представить Генеральной Ассамблее, при первой возможности, свои выводы и предложения по решению проблем, связанных с любым выявленным увеличением расходов и необходимого времени.</p>		2011 год		X			(A/67/360). Комиссия считает, что применяемый в настоящее время подход не предполагает оценки финансовых последствий факторов, вселяющих оптимизм, или рисков в рамках общего процесса прогнозирования.
<p>10 Администрация согласилась с рекомендацией Комиссии о том, что старшему руководству следует сформировать соответствующие механизмы контроля, с тем чтобы наглядно продемонстрировать Генеральной Ассамблее наличие гарантий в отношении заявленного графика выполнения проекта ОПР, а также объем фактических и предполагаемых расходов по проекту.</p>	75	2011 год		X			Администрация обеспечивает достижение прогресса в выполнении этой рекомендации, например, за счет того, что руководящий комитет активно проводит обзоры графика осуществления проекта и связанных с ним фактических и ожидаемых расходов. В разделе III.D указаны проблемы, связанные с применением существующего подхода к прогнозированию расходов, и это означает, что данная рекомендация не может считаться полностью выполненной до того, как будут выполнены рекомендации 7 и 9.
<p>11 Комиссия рекомендует также группе по проекту сотрудничать совместно с ответственными за бюджетный процесс и: а) разработать полную смету всех сопутствующих расходов по проекту; б) незамедлительно прояснить распределение сопутствующих расходов, с тем чтобы ответствен-</p>	76	2011 год		X			

Краткое изложение рекомендации (A/67/164)	Пункт	Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально	Полностью вы- в процессе выполнения	Не вы- полностью утрачена	Актуаль- ность Замечания Комиссии о положении дел с осуществ- лением проекта — июнь 2013 года
ные за бюджетный процесс распо- лагали максимумом времени для подготовки к их финансированию; а также с) подготовить предложе- ния в отношении того, как они бу- дут финансироваться.					
12 Комиссия рекомендует председа- телю руководящего комитета и директору проекта: а) четко рас- пределить ответственность за рис- ки, связанные с проектом, между теми, чьи полномочия позволяют принимать меры в связи с кон- кретным риском; б) оценить и до- кументально зафиксировать веро- ятность возникновения каждого риска, включая масштабы возмож- ных последствий; а также с) вне- дрить процесс регулярного отсле- живания рисков и встроить его в постоянно действующие механиз- мы составления бюджета и обес- печения ресурсами.	80	2011 год		X	Комиссия признает прогресс, дос- тигнутый в деле более эффективно- го управления рисками по проекту «Умоджа», но при этом подчеркива- ет, что в разделе III.E говорилось об остающихся проблемах, которые необходимо решить для того, чтобы можно было считать эту рекоменда- цию выполненной.
13 Комиссия рекомендует Админист- рации: а) назначить единого стар- шего ответственного руководителя с необходимыми полномочиями по всем департаментам и подразде- лениям, в которых должна вне- дряться система ОПР, в целях дальнейшего осуществления про- екта; б) ясно сообщить всем со- трудникам имя, фамилию и пол- номочия старшего ответственного руководителя; а также с) при пер- вой же возможности завершить	99	2011 год		X	Эта рекомендация была выполнена. Что касается частей (а) и (б), то старшим ответственным руководи- телем является заместитель Генера- льного секретаря по вопросам управления, и это было доведено до сведения всех сотрудников и Генера- льной Ассамблеи; у всех сотруд- ников, с которыми беседовала Ко- миссия, имеется ясное представле- ние об этом. Что касается части (с), то была создана структура управле- ния, и ответственные за процессы

<i>Краткое изложение рекомендации (A/67/164)</i>	<i>Период, в отношении которого рекомендация вынесена первоначально</i>	<i>Пункт</i>	<i>Полностью выполнено</i>	<i>В процессе выполнения</i>	<i>Не выполнено</i>	<i>Актуальность утрачена</i>	<i>Замечания Комиссии о положении дел с осуществлением проекта — июнь 2013 года</i>
внесение запланированных изменений в структуру управления проектом, включая четкое распределение ответственности за выполнение всех основных задач.			3	9	1		принимают гораздо более активное участие в принятии решений в руководящем комитете. Все опрошенные сотрудники отметили улучшение положения дел в том, что касается ответственности за осуществление проекта.
Всего			3	9	1		
Процентная доля от общего объема			23	69	8		