



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
12 May 2006
Russian
Original: English

Шестидесятая сессия

Пункты 46, 118, 120, 122, 124, 128, 129 и 136 повестки дня

**Комплексное и скоординированное осуществление
решений крупных конференций и встреч на высшем
уровне Организации Объединенных Наций
в экономической, социальной и смежных областях
и последующая деятельность в связи с ними**

**Реформа Организации Объединенных Наций: меры
и предложения**

Последующие меры по итогам Саммита тысячелетия

**Обзор эффективности административного и финансового
функционирования Организации Объединенных Наций**

**Бюджет по программам на двухгодичный период
2006–2007 годов**

**Шкала взносов для распределения расходов Организации
Объединенных Наций**

Управление людскими ресурсами

**Административные и бюджетные аспекты финансирования
операций Организации Объединенных Наций
по поддержанию мира**

**Инвестирование в Организацию Объединенных Наций:
на пути к усилению Организации по всему миру:
подробный доклад**

Доклад Генерального секретаря

Добавление

**Инвестирование в информационно-коммуникационные
технологии**

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–3	4
II. Главный сотрудник по информационным технологиям	4–15	4
A. Предлагаемая структура ИКТ для Организации Объединенных Наций ..	8–10	5
B. Обязанности главного сотрудника по информационным технологиям ...	11	6
C. Профессиональные требования к главному сотруднику по информаци- онным технологиям	12–13	7
D. Выводы и рекомендация	14–15	8
III. Модернизация систем ИКТ во всем Секретариате	16–79	8
A. История вопроса	19–27	8
1. Жизненный цикл Комплексной системы управленческой информа- ции	20–23	9
2. Стратегия в области ИКТ	24–25	10
3. Перспективы	26–27	10
B. История инвестиций	28–32	11
C. Накопленный опыт	33–36	12
D. Опыт с недавними нововведениями в системе Организации Объединен- ных Наций	37–38	14
E. Основание для изменений	39–52	16
1. Изменение потребностей	42–45	16
2. Поддержка полевых операций	46–48	17
3. Уменьшение рисков	49–52	18
F. Обеспечение полной транспарентности процесса принятия решений на основе консолидированной информации	53–59	19
1. Управление ресурсами	54–55	19
2. Управление информацией	56–59	20
G. Перспективы	60–79	21
1. Осуществление экспериментального проекта в области управления информационными ресурсами	61–62	22
2. Анализ пробелов, существующих в Комплексной системе управ- ленческой информации	63–65	22
3. Всесторонний анализ затрат	66–69	23
4. Стратегия внедрения	70–73	26
5. График внедрения	74–76	27

6. Планирование процесса перехода	77	28
7. Меры обеспечения готовности	78	28
8. Выводы и рекомендация	79	29
IV. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее	80	29

I. Введение

1. В предложениях 8, 9 и 10 своего доклада, озаглавленного «Инвестирование в Организацию Объединенных Наций: на пути к усилению Организации по всему миру» (A/60/692 и Согг.1), Генеральный секретарь сформулировал следующие задачи в плане инвестирования в информационно-коммуникационные технологии (ИКТ):

«8. Следует создать должность главного сотрудника по информационным технологиям на уровне помощника Генерального секретаря для обеспечения руководства разработкой и реализацией эффективной стратегии в области управления информацией;

9–10. Следует провести безотлагательную модернизацию систем ИКТ в рамках всего Секретариата».

Оба эти предложения рассматриваются в качестве необходимых исходных элементов формирования Секретариата, располагающего всем необходимым для реализации целей транспарентности и полной подотчетности перед Генеральной Ассамблеей.

2. Настоящее добавление представляется в соответствии с пунктом 1 раздела IV резолюции 60/260 Генеральной Ассамблеи от 8 мая 2006 года, в котором Ассамблея просила Генерального секретаря, принимая во внимание уникальный межправительственный и международный характер Организации Объединенных Наций и положения принятых ранее резолюций, представить подробный доклад с отражением ряда элементов, изложенных в пунктах (a)–(g) того же раздела.

3. С учетом этой просьбы Генеральной Ассамблеи в настоящем приложении более подробно освещены предложения 8, 9 и 10, содержащиеся в докладе Генерального секретаря (A/60/692 и Согг.1). Кроме того, Ассамблея приняла к сведению рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам по докладу Генерального секретаря, содержащиеся в разделе III его доклада (A/60/735 и Согг.1).

II. Главный сотрудник по информационным технологиям

4. В предложении 8 своего доклада (A/60/692 и Согг.1) Генеральный секретарь просил Генеральную Ассамблею вернуться к обсуждению вопроса о создании должности главного сотрудника по информационным технологиям и в ближайшее по возможности время утвердить создание этой должности на уровне помощника Генерального секретаря для руководства разработкой и реализацией эффективной стратегии управления информацией для всего Секретариата.

5. Крупным организациям, которые решают сложные задачи в самых различных точках, необходима должная структура управления для решения вопросов обновления и обслуживания систем ИКТ и обеспечения соответствия их инвестиций в ИКТ и ИКТ-ресурсов их мандатам и программам.

6. В частном и государственном секторах существуют самые разные схемы управления системами ИКТ, которые зачастую отражают общие схемы и прак-

тику управления в организациях, где они используются. На степень централизации или делегирования полномочий, на основе которых действуют структуры управления, также влияет размер и сложность структуры самой организации. Однако большинство современных информационно насыщенных организаций отдают себе отчет в стратегическом значении ИКТ, назначая главного сотрудника по информационным технологиям на уровне члена правления или совета. Поскольку технологии и информационные потоки в настоящее время являются составной частью большинства управленческих процессов, участие руководителя по вопросам информационных технологий в процессах выработки стратегических решений имеет весьма важное значение.

7. Как Генеральная Ассамблея, так и Консультативный комитет отдают себе отчет в необходимости создания должности старшего сотрудника для руководства деятельностью всего Секретариата в области ИКТ, и Консультативный комитет высказывался по этому вопросу в ряде своих докладов, последний раз в своем первом докладе о предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 2006–2007 годов (см. A/60/7, пункты 112, VIII.42 и VIII.47), где говорится:

«VIII.47 Консультативный комитет решительно придерживается мнения о том, что Организация извлечет существенную выгоду от внедрения более централизованного подхода к управлению инициативами и операциями в области информационно-коммуникационных технологий. Комитет просит Генерального секретаря провести обзор всех имеющихся вариантов совершенствования управления ИКТ, включая возможность создания единой структуры для управления мероприятиями и операциями в области информационно-коммуникационных технологий в Секретариате. Комитет вновь подтверждает свое мнение о том, что с учетом огромного объема ресурсов, затрачиваемых Организацией Объединенных Наций на мероприятия в области информационно-коммуникационных технологий, представляется оправданным создать новую должность старшего звена для главного сотрудника по вопросам информации Организации Объединенных Наций, который будет отвечать за разработку стратегии в области информационно-коммуникационных технологий, их наиболее эффективной структуры и оперативной политики и процедур. Сотрудник на этой должности должен обладать богатым техническим опытом и знаниями наряду с твердыми навыками управленческой и руководящей работы (см. A/58/7, пункт 126)».

А. Предлагаемая структура ИКТ для Организации Объединенных Наций

8. С учетом междисциплинарного характера деятельности Организации Объединенных Наций, ее географической разбросанности и сложной структуры управления предлагаемая структура ИКТ соответствует той, которая используется многими крупными международными организациями, осуществляющими объемную и сложную деятельность в области ИКТ, таких, как Всемирный банк, Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Всемирная продовольственная программа (ВПП).

9. На главного сотрудника по информационным технологиям будет возложена ответственность за разработку общей стратегии в области ИКТ для Организации Объединенных Наций и руководство ее реализацией. Сотрудник на этой должности будет обладать достаточными централизованными полномочиями для эффективного управления, непосредственно или через соответствующее делегирование полномочий, всей деятельностью в области ИКТ в Секретариате. Эти полномочия будут охватывать деятельность в Центральных учреждениях, периферийных отделениях, а также на местах, включая все операции по поддержанию мира и специальные политические миссии.

10. Хотя главный сотрудник по информационным технологиям будет обеспечивать стратегическое руководство и техническую поддержку и будет в конечном счете отвечать за управление системами ИКТ, принятие решений по вопросам ИКТ не будет сосредоточено исключительно в его/ее руках. Решения будут приниматься в рамках процесса, обеспечиваемого следующими двумя комитетами:

а) **Комитет по вопросам управления:** Комитет по вопросам управления, состоящий из глав департаментов и периферийных отделений, будет рассматривать все основные инициативы, связанные с инвестициями в информационные технологии, и принимать соответствующие решения. Главный сотрудник по информационным технологиям в качестве члена Комитета будет готовить и представлять Комитету по вопросам управления предложения об инвестициях в ИКТ;

б) **Технический руководящий комитет:** в состав этого комитета, работу которого будет возглавлять главный сотрудник по информационным технологиям, будут входить специалисты по техническим вопросам и вопросам управления информацией, назначаемые председателем; этот комитет будет выступать в качестве «мозгового центра» Организации по техническим вопросам. Именно на этом форуме под руководством главного сотрудника по информационным технологиям будут приниматься все основные решения в технической области. В состав Комитета будут входить, в частности, руководители информационных систем (планирование общеорганизационных ресурсов (ERP)), руководители систем накопления, хранения и обработки знаний, руководители оперативной деятельности и руководители систем обеспечения информационной безопасности и телекоммуникации из Центральных учреждений и с мест. Периодически будут привлекаться внешние эксперты из других учреждений системы Организации Объединенных Наций, а также исследователи-консультанты и специалисты, которые будут участвовать в работе этого комитета в качестве членов ex-officio, что даст Комитету возможность получить доступ к уже имеющемуся в рамках системы Организации Объединенных Наций опыту, а также быть в курсе последней информации и современных тенденций на рынке технологий.

В. Обязанности главного сотрудника по информационным технологиям

11. Главный сотрудник по информационным технологиям будет подчиняться заместителю Генерального секретаря по вопросам управления и будет выполнять следующие обязанности:

- a) разрабатывать и регулярно обновлять планы в области информационной технологии для всей Организации Объединенных Наций, утверждаемые Комитетом по вопросам управления, и контролировать их выполнение;
- b) руководить разработкой стратегии в области управления информацией для Секретариата, включая периферийные отделения и все миссии на местах;
- c) разрабатывать политику и стандарты в области информационных технологий;
- d) возглавлять работу Технического руководящего комитета;
- e) координировать и контролировать, путем делегирования соответствующих полномочий, деятельность в области ИКТ во всех подразделениях Секретариата;
- f) в качестве члена Комитета по вопросам управления консультировать Комитет по техническим вопросам.

С. Профессиональные требования к главному сотруднику по информационным технологиям

12. В соответствии с ранее высказывавшимися рекомендациями Консультативного комитета в отношении того, что сотрудник на этой должности должен обладать богатым техническим опытом и знаниями наряду с твердыми навыками управленческой и руководящей работы, профессиональные требования к главному сотруднику по информационным технологиям будут включать наличие значительного опыта и знаний в следующих областях:

- a) руководство текущей деятельностью по решению вопросов ИКТ в крупных международных организациях;
- b) разработка и реализация стратегий в области ИКТ в крупных международных организациях;
- c) успешное внедрение больших и сложных общеорганизационных систем;
- d) потребности крупных и междисциплинарных международных организаций в области управления информацией и информационных технологий.

13. После того, как эта должность будет создана, главному сотруднику по информационным технологиям предстоит разработать соответствующую стратегию и определить структуру Управления по информационно-коммуникационным технологиям в составе Департамента по вопросам управления. Предложения по составу и структуре этого нового управления будут представлены лишь после назначения главного сотрудника по информационным технологиям, с тем чтобы они могли отразить его/ее планы, опыт и видение проблемы. Предполагается, что доклад по этому вопросу будет представлен Генеральной Ассамблее в ходе первой части ее возобновленной шестьдесят первой сессии.

D. Выводы и рекомендация

14. С учетом того объема ресурсов, который Организация расходует на ИКТ, создание новой должности старшего звена для главного сотрудника по информационным технологиям Организации Объединенных Наций является как срочным, так и необходимым делом (A/60/7, пункт 112).

15. Соответственно Генеральной Ассамблее предлагается утвердить создание должности главного сотрудника по информационным технологиям на уровне помощника Генерального секретаря и соответствующие расходы, составляющие в общей сложности 335 500 долл. США, по разделам 28A «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления» (145 600 долл. США), 28D «Управление централизованного вспомогательного обслуживания» (166 000 долл. США), на служебные помещения и связанные с этим услуги, и разделу 35 «Налогообложение персонала» (23 900 долл. США), что будет компенсировано эквивалентной суммой по разделу 1 сметы поступлений «Поступления по плану налогообложения персонала» бюджета по программам на двухгодичный период 2006–2007 годов.

III. Модернизация систем ИКТ во всем Секретариате

16. В предложениях 9 и 10 Генеральный секретарь предложил безотлагательно модернизировать системы ИКТ во всем Секретариате (A/60/692 и Corr1).

17. В пункте 1 раздела IV своей резолюции 60/260 Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря представить подробный доклад, в котором были бы отражены, в частности, следующие элементы: а) информация о предлагавшихся ранее реформах, их влиянии на имеющиеся предложения и ссылки на соответствующие резолюции и решения, принятые ранее Ассамблеей; б) расходы и административные последствия; в) оценка произведенных ранее инвестиций в ИКТ, описание накопленного опыта и ожидаемые сроки внедрения системы и порядок дальнейшего использования существующих систем в течение переходного периода.

18. С учетом именно этой просьбы Генеральной Ассамблеи о представлении подробного доклада Секретариат приступил к проведению углубленного фактологического исследования. Секретариат завершит это исследование и представит подробную информацию о расходах и сроках на рассмотрение Ассамблеи на ее шестьдесят первой сессии. В настоящем докладе излагаются предварительные выводы и общая схема будущих инвестиций в ИКТ. Доклад построен таким образом, чтобы дать четкую картину планируемого продвижения Секретариата вперед по пути реализации цели Генерального секретаря обеспечить максимальную отдачу от ИКТ для всего Секретариата.

A. История вопроса

19. Настоящий доклад можно рассматривать как мост из прошлого, в котором был как прогресс, так и проблемы, в будущее, которое обещает новые, расширенные возможности и как следующий логический шаг в переходе от растущей компьютерной грамотности и все более широкого использования ИКТ к созда-

нию более совершенной, аналитической и мощной системы в Организации Объединенных Наций. На этом важном переходном этапе следует задуматься над следующим: где мы сейчас находимся, в чем наши проблемы и, наконец, куда мы идем? Такая самооценка служит основой для предлагаемого в настоящем докладе пути продвижения вперед в данной области.

1. Жизненный цикл Комплексной системы управленческой информации

20. В течение более 15 лет Секретариат полагался на самостоятельно разработанные ИТ-системы, основывающиеся на Комплексной системе управленческой информации (ИМИС). Решение о переходе на ИМИС было принято в середине 80-х годов, когда стало ясно, что существовавшие в то время в основном ручные административно-управленческие системы уже не могут удовлетворять потребности Организации. Те системы были сочтены разрозненными, устаревшими, нединамичными и неполными с точки зрения процесса обработки данных, и поэтому был сделан вывод о том, что для повышения эффективности и производительности труда Организации необходима новая система.

21. В этой связи Генеральная Ассамблея в разделе XII своей резолюции 43/217 от 21 декабря 1988 года утвердила первоначальный проект создания ИМИС. Утвержденный проект предусматривал разработку комплексной системы обработки данных и представления отчетности по всем административным решениям во всех местах службы. На момент разработки ИМИС каких-либо готовых коммерческих систем планирования общеорганизационных ресурсов (ERP), которые могли бы удовлетворить все потребности Организации Объединенных Наций в соответствующих функциональных областях, не существовало. Поэтому единственно возможным решением было создание такой системы специально для Организации. До недавнего времени созданная система в основном удовлетворяла потребности Организации и на протяжении последних 15 лет обеспечивала безусловную отдачу от вложенных средств. На данный момент можно считать, что эти инвестиции полностью окупились.

22. Со времени внедрения ИМИС ее использование позволило расширить компьютерную грамотность во всех департаментах-пользователях, помогло провести выверку бухгалтерской отчетности, стандартизировать и укрепить механизмы внутреннего контроля и улучшить методики перестройки и стандартизации рабочих процессов. Однако достигнутый прогресс необходимо закреплять на основе постоянного анализа и оценки технических и функциональных возможностей системы с точки зрения удовлетворения постоянно меняющихся потребностей Организации и возможных технических решений. В отличие от ситуации, существовавшей 15 лет назад, когда на рынке отсутствовали технически надежные готовые коммерческие ERP-системы, в настоящее время существует реальная возможность расширить обеспечиваемые ИМИС возможности и перейти на систему следующего поколения.

23. В настоящем докладе выделены некоторые ключевые внутренние и внешние факторы, предопределившие эволюцию Организации и ее функциональных потребностей, эволюцию, которая в конечном счете и вызвала необходимость провести безотлагательную модернизацию систем ИКТ во всем Секретариате, заменив их системами, которые предлагают более широкие технические и функциональные возможности.

2. Стратегия в области ИКТ

24. В 2002 году в рамках программы реформы Генерального секретаря (см. «Укрепление Организации Объединенных Наций: программа дальнейших преобразований», A/57/387 и Corr.1) была предложена нынешняя стратегия в области ИКТ (см. A/57/620). Эта стратегия устанавливала структуру управления, закладывала основу для оказания услуг в области ИКТ и служила стимулом для принятия решений и стандартизации инвестиций в технологии. Несмотря на эти позитивные моменты, эта стратегия не могла не учитывать экономические условия того времени — негативные последствия краха рынка технологий в 1999–2000 годах и огромные инвестиции в решение компьютерной проблемы 2000 года. В 2001 году все организации как крупные, так и мелкие, как частные, так и государственные считали, что капиталовложений в информационные технологии следует избегать или по возможности их следует откладывать.

25. Финансовый консерватизм того времени был оправдан с учетом, в частности, динамичного изменения ERP-систем в условиях «гиперроста» и быстрых перемен. В стратегии в области ИКТ 2002 года указывалось, что в течение следующих пяти лет ИМИС будет по-прежнему являться основой всех наших административных систем, и поэтому в нее необходимо внести некоторые технологические усовершенствования. В 2002 году не существовало готовых ERP-систем, которые можно было бы внедрить в Организации Объединенных Наций без проведения существенной и дорогостоящей индивидуализации. Оглядываясь назад, можно сказать, что такой расчет на прогресс в этой отрасли оказался оправданным. За прошедшие пять лет условия на рынке ERP-систем и организационный ландшафт значительно изменились. Наличие коммерческих решений и оправданность крупных инвестиций в системы, которые могут лечь в основу радикальной трансформации того, как Организация осуществляет свою деятельность, дают новые аргументы в пользу предлагаемого решения.

3. Перспективы

26. В предложениях об инвестировании в ИКТ (см. A/60/692 и Corr.1, предложения 8–10) подчеркивается многообещающая перспектива достижения в будущем цели более высокой эффективности и результативности деятельности Организации. Предложение 9 означает приверженность решению задачи приведения приоритетов в области ИКТ в соответствие с целями деятельности Секретариата путем: внедрения более эффективных инструментов поддержки принятия управленческих решений; создания общеорганизационной системы управления документацией/информационным наполнением; и набора или подготовки специалистов в области управления информацией и ее анализа — решение, охватывающее общесекретариатскую практику управления информацией и соответствующие инструменты.

27. Предложение 10 предусматривает радикальную модернизацию и новаторские решения, обещающие более совершенный механизм финансового контроля, управления людскими ресурсами и системой снабжения, а также более точную, подробную и оперативную управленческую отчетность. Полностью интегрированная глобальная система планирования ресурсов откроет перед Организацией новые возможности в плане повышения эффективности своей дея-

тельности во всем мире. В настоящем докладе отражены причины, обоснование, ожидаемая отдача и предлагаемый план действий в этих направлениях.

В. История инвестиций

28. Расходы на ИКТ из регулярного бюджета в настоящее время превышают 100 млн. долл. США в год. Общий объем инвестиций в ИМИС за все время осуществления проекта составил 123,7 млн. долл. США.

29. Инвестиции также направлялись на разработки вспомогательных прикладных программ, таких, как Комплексная информационная система контроля и документации (ИМДИС) и системы Департамента операций по поддержанию мира для использования на местах, например "Sun", «Меркури» и «Гэлакси» («Гэлакси» была затем также внедрена в Центральных учреждениях). Расходы были связаны с приобретением и обслуживанием этих прикладных программ, необходимых для решения конкретных оперативных задач в дополнение к выполняемым ИМИС функциям. В последние годы все шире стали использоваться программы управления общеорганизационными информационными ресурсами (ЕСМ), которые в различных модификациях в настоящее время представлены во всей Организации Объединенных Наций. Эти системы, если их рассматривать вместе, представляют собой специальный ERP- и ЕСМ-потенциал Секретариата. В таблице 1 ниже указаны общие прямые расходы (в тыс. долл. США) на наиболее важные проекты:

Таблица 1

<i>Общая сумма на декабрь 2005 года</i>	
ERP и смежные системы	
ИМИС	123 700
Меркури	1 600
Sun/Progen	1 400
«Галилео»	4 100
«Гэлакси»	6 200
ИМДИС	1 280
ЕСМ и смежные системы	
Система официальной документации	12 000
CorLog	136
Система регистрации почтовых операций	600
e-Drits, eMeets, eDocs	3 946
Итого	154 962

30. Постепенно Организация обеспечила всей необходимой инфраструктурой все места службы. Полная отдача от этих инвестиций будет получена с внедрением оперативной глобальной ERP- и ЕСМ-системы. Концепция повсеместного круглосуточного доступа в настоящее время реализована на практике, по-

скольку все сотрудники Организации Объединенных Наций имеют практически гарантированный доступ к электронной почте, Интранету/Интернету, информационным источникам, таким, как система официальной документации, средствам телекоммуникации и видеоконференционным системам.

31. Хотя в таблице 1 отражены инвестиции в системы, которые будут заменены, это не означает, что деньги были израсходованы зря. В каждом случае та или иная конкретная прикладная программа решила свою конкретную задачу, которая в основном заключалась в поддержке функций, не обеспечиваемых ИМИС. Кроме того, при использовании этих систем проводился подробный анализ рабочих процессов, их уточнение и рационализация. Внедрение и обслуживание этих систем также позволили Организации накопить ценный опыт использования централизованных систем, современных методов решения проблем и работы механизмов управления преобразованиями, а также обеспечили инвестиции в инфраструктуру ИКТ, которые облегчат внедрение и обслуживание предлагаемой ERP-системы. До введения в действие ERP-системы эти системы будут также продолжать удовлетворять потребности пользователей в области оперативной деятельности и отчетности. Сделанные за последние пять лет инвестиции также помогли ликвидировать серьезные пробелы и уточнить наши потребности и позволяют нам подойти к решению вопроса о внедрении ERP-системы, располагая более полной и качественной информацией.

32. Предыдущие инвестиции в ЕСМ-системы также способствовали уточнению потребностей и решению неотложных задач. Растущий спрос на такие системы и их все более широкое использование повлияли на изменение сложившихся навыков работы и повысили степень готовности к использованию средств автоматизации, безбумажных рабочих процессов и электронных систем поиска, хранения и извлечения информации. Такое позитивное восприятие и готовность использовать ЕСМ-технологии говорят о том, что Организация и конечные пользователи готовы к внедрению стандартной общеорганизационной системы. Предыдущие инвестиции подготовили Секретариат к тому, чтобы в полной мере использовать этот современный подход к управлению информацией.

С. Накопленный опыт

33. Внедрение ИМИС и разработка стратегии в области ИКТ, несмотря на наличие проблем, обусловили значительный прогресс и совершенствование инфраструктуры ИКТ Организации Объединенных Наций. Полностью реализовать возможности ИКТ мешают фрагментация, устаревшие технологии и отсутствие модернизации. Хотя ИМИС и помогла добиться существенного прогресса в функционировании Организации, ее устаревание привело к появлению большого числа временных решений для удовлетворения спроса в услугах, на которые ИМИС не была рассчитана. Эти недостатки и связанные с этим краткосрочные решения обнажили системную проблему, требующую решения.

34. Поскольку в стратегии в области ИКТ 2002 года отмечалось, что модернизация или замена ИМИС произойдет не ранее 2007 года, для решения важнейших оперативных задач в период до создания ERP-системы Организации был внедрен ряд специализированных прикладных систем. Такие системы, как «Меркури», «Галилео» и «Гэлакси», внедрялись в качестве временных реше-

ний для удовлетворения неотложных специфических потребностей операций на местах, а система ИМДИС была внедрена для обеспечения поддержки программных аспектов составления и исполнения бюджета. Эти прикладные системы решали свои конкретные задачи, и Организация накопила полезный опыт их разработки и обслуживания с использованием современных сетевых централизованных технических решений. Однако эти системы внедрялись для удовлетворения определенных конкретных потребностей и они не обеспечивают выгод от эффекта масштаба и интеграции, которые дает общесекретариатская ERP-система. Конечный результат: Организация Объединенных Наций в настоящее время не располагает необходимым ERP-потенциалом, который удовлетворял бы потребности всего Секретариата.

35. Потребности Организации Объединенных Наций в области управления документацией и решения других задач, которые может удовлетворить ЕСМ-система, быстро растут. Об этом свидетельствует увеличение числа установленных в последнее время ЕСМ-программ. В настоящее время ЕСМ-системы закупаются у по меньшей мере четырех основных поставщиков, и имеется более 40 различных прикладных программ управления информацией, использующих около 10 различных платформ. Многие прикладные программы были разработаны своими силами, не интегрированы и «не разговаривают» друг с другом, в то время как технический срок эксплуатации других программ подходит к концу. Например, CorLog представляет собой базовую систему отслеживания корреспонденции, созданную на основе программы Lotus Notes и имеющую почти 40 модификаций по всему Секретариату. Кроме того, в связи с растущей популярностью системы Lotus Notes “QuickPlace” в качестве вспомогательного инструмента в Центральном учреждении Организации Объединенных Наций уже установлено свыше 65 рабочих мест QuickPlace для совместного пользования, к которым имеет доступ почти 9000 зарегистрированных пользователей в рамках всей системы, а вопросы ее информационного наполнения и управления ею решаются без оглядки на какие-либо стандарты. Если эта тенденция сохранится, то с крупными негативными последствиями столкнется весь Секретариат. Возникнут следующие конкретные проблемы:

- a) более высокие общие издержки из-за большего числа мелких сделок с поставщиками на уровне департамента. Чем больше число ЕСМ-пользователей в условиях, когда один поставщик обеспечивает полный набор модулей и систем, тем меньше стоимость одной лицензии;
- b) индивидуализация разных прикладных программ обходится дороже, чем индивидуализация программы от одного поставщика. Внедрение множества программ также увеличивает затраты времени и риск;
- c) многочисленные системы управления информацией трудно и дорого интегрировать, и это сокращает выгоды от сотрудничества, которое дает общеорганизационная система управления информационными ресурсами;
- d) высокие расходы на обеспечение защиты, доступа и управления по каждой из многочисленных систем.
- e) сотрудников Секретариата необходимо обучать пользованию многочисленными системами, что увеличивает расходы на подготовку и затрудняет мобильность;

f) без единой прикладной ЕСМ-системы для всего Секретариата будет трудно принимать стратегические решения и обеспечивать их выполнение и соблюдение стандартов, включая использование электронных подписей, политику в области ведения документации, систематизацию;

g) обеспечение постоянства основной деятельности Организации, которое зависит от прикладных систем ЕСМ-типа, станет более трудным или дорогостоящим делом.

36. Этими системными проблемами объясняется предложение Генерального секретаря провести безотлагательную модернизацию и стандартизацию систем ИКТ по всему Секретариату. Реализация инициативы по модернизации, предусматривающей внедрение полностью интегрированной системы для хранения, поиска и извлечения операционной и основной информации, обеспечит многочисленные выгоды в плане создания необходимого потенциала для реализации целей, изложенных в программе реформ.

D. Опыт с недавними нововведениями в системе Организации Объединенных Наций

37. Широкое использование ERP-систем учреждениями, фондами и программами Организации Объединенных Наций отражает растущие возможности этих систем и указывает на возможность обмена опытом. Многие учреждения системы Организации Объединенных Наций все чаще обращаются к ERP-системам и постепенно добиваются успеха в их внедрении. Сложилась тенденция сотрудничества и обмена общими стандартами и системами между учреждениями. Это видно на примере тесного сотрудничества в вопросах инвестиций в технологии. Одним из примеров такого сотрудничества является внедрение общей системы ПРООН, Управлением Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС), Фондом Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и Управлением Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ). Как видно из таблицы ниже, Секретариат имеет уникальную возможность присоединиться к тем, кто уже осуществляет (или будет осуществлять) аналогичные проекты.

Таблица 2

Международные организации, внедрившие системы планирования общеорганизационных ресурсов: 1995–2005 годы^a

1995–1999 годы		2000–2004 годы		2005 год–	
ЕСРТ	Финансы, закупки	ЕС	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата	МОТ	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата
ФАО	Финансы, закупки	ФАО	Людские ресурсы, заработная плата	ЮНИСЕФ	Людские ресурсы, заработная плата
МВФ	Финансы, закупки				
МСЭ	Финансы, закупки	МККК	Финансы, людские ресурсы	ВОЗ	Финансы, закупки, людские ресурсы,
ОЭСР	Финансы, людские ресурсы				

1995–1999 годы		2000–2004 годы		2005 год–	
ЮНИСЕФ	Финансы, закупки	МФСР	Финансы, людские ресурсы, заработная плата, поездки	ВОИС	заработная плата
Всемирный банк	Финансы, людские ресурсы, заработная плата	МСЭ	Людские ресурсы, заработная плата		Закупки, людские ресурсы, заработная плата
		НАТО	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		
		ОБСЕ	Финансы		
		ПРООН	Финансы, людские ресурсы, закупки		
		ЮНЕСКО	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		
		ЮНФПА	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		
		УВКБ	Финансы, закупки		
		ЮНОПС	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		
		ВПП	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		
		ВОИС	Финансы		
		ВМО	Финансы		
		ВТО	Финансы, закупки, людские ресурсы, заработная плата		

^a ЕСРТ: Европейский союз радио- и телевидения; ЕС: Европейский союз; ФАО: Продовольственная и сельскохозяйственная Организация Объединенных Наций; МККК: Международный комитет Красного Креста; МФСР: Международный фонд сельскохозяйственного развития; МОТ: Международная организация труда; МВФ: Международный валютный фонд; МСЭ: Международный союз электросвязи; НАТО: Организация Североатлантического договора; ОЭСР: Организация экономического сотрудничества и развития; ОБСЕ: Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе; ПРООН: Программа развития Организации Объединенных Наций; ЮНЕСКО: Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры; ЮНФПА: Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения; УВКБ: Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев; ЮНИСЕФ: Детский фонд Организации Объединенных Наций; ЮНОПС: Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов; ВПП: Всемирная продовольственная программа; ВОЗ: Всемирная организация здравоохранения; ВОИС: Всемирная организация интеллектуальной собственности; ВМО: Всемирная метеорологическая организация; ВТО: Всемирная торговая организация.

38. Как видно из таблицы 2, Организация Объединенных Наций имеет шанс внедрить ERP-систему, аналогичную тем, которые уже внедрены в других подразделениях системы Организации Объединенных Наций. Богатый опыт, накопленный учреждениями системы Организации Объединенных Наций, дает Секретариату тактическое преимущество. Развивая партнерские отношения в рамках системы Организации Объединенных Наций, Секретариату будет легче подыскать наиболее подходящий вариант из имеющегося перечня проверенных на практике систем, а не искать чисто техническое решение. Предпринимаются усилия по изучению и выявлению возможных синергических эффектов и вариантов задействования потенциала исходя из накопленного опыта и общности интересов.

Е. Основание для изменений

39. Процесс планирования общеорганизационных ресурсов призван преодолеть информационную разобщенность в рамках организации за счет консолидации фрагментированных данных, находящихся в разных информационных системах. ERP-платформы позволяют интегрировать финансовые, снабженческие и кадровые данные для содействия эффективному использованию ресурсов организации. Поскольку применяемые в области планирования общеорганизационных ресурсов решения достигли определенной технической и оперативной зрелости, в отсутствие реально действующей системы планирования общеорганизационных ресурсов ни одна организация не сможет обеспечить оперативную результативность и максимальную эффективность. Учитывая тот набор функций, которые в настоящее время позволяют реализовывать ИМИС и смежные системы, а также ожидаемые оперативные потребности Организации Объединенных Наций, основание для изменений представляется очевидным.

40. Схожие предположения применимы и в отношении внедрения систем управления информационными ресурсами. Секретариату потребуется обеспечить значительно более тесное согласование процессов управления рабочими потоками и знаниями, что позволит руководителям добиться объединения целей программ, информационных активов и бюджетно-финансовых данных в одном комплексном технологическом процессе.

41. Заложенные в решениях в области планирования общеорганизационных ресурсов/управления информационными ресурсами возможности совершенствования предопределяют необходимость проведения кампании преобразований для учета новых потребностей, с которыми организация столкнется в обозримом будущем.

1. Изменение потребностей

42. Существующие и прогнозируемые оперативные потребности Секретариата растут значительно более высокими темпами по сравнению с расширением технических возможностей и оперативной функциональности существующих разнообразных информационно-технических систем, базирующихся на платформе ИМИС. Это заставляет Организацию заниматься оценкой вариантов обновления и/или замены систем для устранения пробелов в функциональных возможностях и для приведения систем в более точное соответствие с оперативными потребностями.

43. Реформа управления в Организации Объединенных Наций, которая остается одним из первейших приоритетов в повестке дня Генеральной Ассамблеи, основана на необходимости сделать работу Организации более эффективной, результативной и согласованной.

44. Эта далеко идущая программа реформ в интересах повышения подотчетности и транспарентности создает ряд конкретных оперативных и технических потребностей (например, составление бюджета и управление, ориентированные на конкретные результаты, совершенствование механизмов внутреннего контроля, создание механизмов для управления процессом мобильности персонала, совершенствование отчетности), которые не могли быть предусмотрены в проекте создания ИМИС и которые не нашли своего отражения в существующей информационно-технической платформе. Кроме того, ожидаемый переход Организации на использование внешних стандартов является еще одним фактором, который не мог быть предусмотрен в рамках проекта создания ИМИС. Наиболее значимым примером в этой связи является предлагаемое принятие Международных стандартов учета в государственном секторе. Это решение будет иметь важные последствия для оперативных потребностей Организации и, как следствие этого, для ее потребностей в технической области. Эти новые потребности невозможно удовлетворить за счет использования имеющихся информационно-технических систем.

45. К счастью, на рынке уже имеются технологические решения, позволяющие в достаточной степени удовлетворять потребности Организации Объединенных Наций. Кроме того, основные поставщики таких технических решений накопили определенный объем знаний о ряде организаций системы Организации Объединенных Наций. Использование полученного опыта позволит получить ряд преимуществ в случае реализации таких технических решений в масштабе всего Секретариата, в том числе:

- а) полный набор функций планирования общеорганизационных ресурсов (цельная, комплексная система сквозной обработки потоков оперативных данных) с глобальной системой обновлений и поддержки;
- б) дополнительные функции планирования общеорганизационных ресурсов в таких областях, как операции на местах, снабжение, логистика и управление активами/запасами материальных средств;
- с) масштабируемая техническая инфраструктура для разветвленного применения и большого числа пользователей;
- д) полный набор международных функций (многоязыковая, многовалютная локализация в глобальном масштабе);
- е) поддержка локализации в области управления людскими ресурсами и финансов;
- ф) возможность реализации в широком диапазоне инфраструктурных решений.

2. Поддержка полевых операций

46. В настоящее время ИМИС предлагает лишь ограниченный набор функций для поддержки полевых миссий. Масштабы операций по поддержанию мира возросли с 1,25 млрд. долл. США в год в тот момент, когда начала создаваться

ИМИС, до свыше 5 млрд. долл. США в год сегодня. В 2005 году в 16 миротворческих операциях и в специальных политических миссиях было задействовано примерно 80 000 военнослужащих, сотрудников гражданской полиции и гражданских сотрудников. Растущие масштабы деятельности подчеркивает необходимость создания подлинно комплексной системы с надежными механизмами внутреннего контроля и расширенными функциями управления снабжением. О важности этой задачи свидетельствуют не раз возникавшие щекотливые вопросы, связанные с прозрачным использованием ресурсов Департамента операций по поддержанию мира.

47. Сегодня Секретариат располагает весьма ограниченным набором функций по комплексному управлению снабжением. Для управления снабжением используются, в частности, такие системы, как e-НСС, ProcurePlus, Mercury и Galileo. Из этих систем лишь ProcurePlus непосредственно увязана с ИМИС с помощью процесса пакетной обработки данных. Очевидно, что такая разрозненная импровизированная система далека от идеала, и для глобального управления снабжением необходимо комплексное решение.

48. Такая же неблагоприятная ситуация наблюдается и в отношении обеспечения надлежащего финансового контроля в полевых операциях. В настоящее время ИМИС не обеспечивает мгновенного доступа к финансовым, кадровым и закупочным данным и данным об управлении активами. ИМИС позволяет весьма эффективно отслеживать постатейные операции от момента ввода в систему до выверки и закрытия. В то же время большинство процессов управления в рамках полевых операций осуществляются за пределами ИМИС и поэтому в ней не учитываются. Обусловленное этим наличие множественных баз данных снижает уровень прозрачности и подконтрольности административных процессов. С управленческой точки зрения на требуемый запрос может поступить несколько разных ответов, и при отсутствии надежного единого источника данных это ограничивает возможности руководства в плане подготовки прогнозов спроса, отчетов о деятельности и проведения проверок. Эти недостатки ослабляют потенциал управленческого надзора и подвергают Организацию неприемлемым рискам, которые необходимо уменьшить.

3. Уменьшение рисков

49. Функционирование в существующих условиях быстро становится все более дорогостоящим и связано с риском возникновения серьезных последствий, включая слабый финансовый контроль, например за закупками товаров и услуг, и отсутствие точной отчетности. Имеется ряд случаев, в которых переход на единую комплексную систему приведет к уменьшению рисков. Например, из-за отсутствия полной интеграции между ИМИС и системами обработки платежей в Центральных учреждениях все международные платежи в долларах США и платежи в валютах, отличных от доллара США, вводятся в соответствующие системы вручную. Учитывая, что в 2005 году было произведено платежей на сумму 230 000 долл. США, единственная ошибка при вводе данных вручную может повлечь за собой целую цепь ошибок.

50. Риски характерны не только для казначейских операций, но и для различных операций, связанных с закупками. Операции по приобретению товаров и услуг учитываются в многочисленных не связанных друг с другом системах, что не позволяет готовить глобальную отчетность, динамический анализ и

осуществлять контроль за масштабными расходами Организации на глобальном уровне. К тому же не так просто обеспечить обмен данными о закупках между системами. Об этом свидетельствуют трудности, которые возникают при эксплуатации и расширении глобальной системы учета системных контрактов, регистрации поставщиков и контроля/отчетности о выполнении поставщиками своих обязательств.

51. Примеры рисков, связанных с казначейскими и закупочными операциями, указывают на неадекватную прозрачность процессов управления финансами, людскими ресурсами и снабжением в масштабах всего Секретариата, что ведет к снижению способности Организации своевременно выявлять аномалии, несоответствия и ошибки. Это ограничивает возможности целенаправленного решения проблем в тех случаях, когда речь идет о возможном нецелевом расходовании ассигнований. Обособленный характер существующих систем представляет собой препятствие для обеспечения комплексного надзора за деятельностью в течение определенного периода времени. Наглядным примером в этой связи является неспособность Департамента операций по поддержанию мира своевременно представлять информацию об имуществе, принадлежащем контингентам, и обусловленные этим последствия для финансового положения полевых миссий. Внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов позволило бы существенно улучшить положение в области отчетности, динамического анализа и поддержки процесса принятия решений.

52. Эти постоянные и все возрастающие риски указывают на крайнюю важность их уменьшения с помощью консолидации в направлении создания согласованной и стандартизированной системы планирования общеорганизационных ресурсов, т.е. такой системы, которая обеспечивает более эффективную поддержку процесса принятия решений и предоставляет функциональные возможности, соизмеримые с возросшими потребностями контроля, подотчетности и транспарентности.

Е. Обеспечение полной транспарентности процесса принятия решений на основе консолидированной информации

53. Консолидация информации имеет крайне важное значение для более прозрачной и эффективной деятельности Секретариата по управлению кадрами и приобретению товаров и услуг в большем объеме и более высокого качества при меньшем риске.

1. Управление ресурсами

54. Постоянно пополняющаяся база эмпирических данных указывает на то, что успешно реализованный проект в области планирования общеорганизационных ресурсов может дать целый ряд преимуществ, в том числе обеспечить более точное прогнозирование спроса, повышение производительности и укрепление потенциала в области принятия решений. Укрепление потенциала в области принятия решений при поддержке соответствующих организационных систем может помочь Организации Объединенных Наций переосмыслить и уточнить всю стратегию своей оперативной деятельности. Используя системы планирования общеорганизационных ресурсов, Секретариат получит основу для наращивания его административного потенциала, а Организация Объеди-

ненных Наций сможет обрабатывать огромные массивы оперативных данных и осуществлять своевременный и точный обмен ими со всеми заинтересованными сторонами. Важнее всего то, что использование систем планирования общеорганизационных ресурсов может позволить Организации Объединенных Наций добиться эффективного управления и анализа осуществляемых ею миллиардов операций.

55. Для обеспечения успеха планирование общеорганизационных ресурсов должно быть составной частью всеобъемлющего стратегического плана и должно предполагать стандартизацию оперативных процессов и осуществление необходимых изменений. Проводившиеся в последнее время отраслевые обзоры свидетельствуют о том, что главным преимуществом систем планирования общеорганизационных ресурсов в организациях является обеспечение их способности к эффективному функционированию за счет более тесной интеграции процессов и обмена информацией, что позволяет объединить сотрудников и отделы, которые раньше были разобщены вследствие наличия пробелов в оперативных процессах и фрагментации рабочих потоков. Внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов предопределяет необходимость общеорганизационного подхода, нашедшего свое отражение в докладе Генерального секретаря (см. A/60/692 и Согг.1).

2. Управление информацией

56. Управление информационными ресурсами организации представляет собой взаимосвязанный комплекс решений, объединяющий восемь ключевых аспектов: управление содержанием веб-страниц, управление документами, графическое представление и сканирование документов, взаимодействие, поиск, веб-портал, управление цифровыми ресурсами и ведение учета. В своей совокупности эти восемь ключевых аспектов позволяют организациям объединять кадровые и информационные ресурсы и соответствующие оперативные процессы на единой веб-платформе. Система управления информационными ресурсами позволяет сотрудникам Организации Объединенных Наций объединять усилия для создания, управления, доставки и хранения информации, лежащей в основе оперативной деятельности, начиная с документов, отчетов и материалов обсуждений и кончая электронной почтой, веб-страницами и такими мощными средствами информации, как аудио- и видеоматериалы. Внедрение системы управления информационными ресурсами позволит Организации распространять информацию в любом (текстовом, аудио, видео и ином) виде на нескольких языках для использования во внутренних и внешних прикладных программах и сообществах пользователей во всех странах мира.

57. В соответствии с отраслевыми стандартами, разрабатываемыми целым рядом консалтинговых групп (например группа Форрестера и IDC), выгоды внедрения системы управления информационными ресурсами делятся на две категории: качественные и количественные. Качественные выгоды включают повышение прозрачности, подотчетности, расширение возможностей мониторинга, контроля, проверки и отслеживания содержания; более точный и обоснованный анализ, позволяющий принимать более эффективные решения основным и административным группам, более эффективный обмен знаниями между департаментами; повышение эффективности обмена информацией и взаимодействие с неправительственными организациями и государствами-членами; расширение возможностей в области обучения и подготовки персонала

ла; более результативное принятие и соблюдение правил и стандартов Организации Объединенных Наций; и более эффективное соблюдение руководящих принципов, регулирующих классификацию, хранение и удаление документации.

58. К количественным выгодам относятся экономия масштаба в результате приобретения единой платформы управления информационными ресурсами для всех департаментов и отделов Организации Объединенных Наций; увеличение размера скидки, предоставляемой поставщиками, при увеличении объема заказа (общесистемный заказ по сравнению с департаментским заказом); консолидация поддержки, разработки и подготовки по информационно-техническим вопросам; сокращение накладных расходов в результате уменьшения числа поставщиков; оптимизация инфраструктуры за счет консолидации серверов; выгоды, связанные с экономией времени на выполнение целого ряда задач: уменьшение числа операций по поиску, выводу и хранению данных; уменьшение затрат времени на фотокопировальные работы; уменьшение трудоемкости и объема операций по внешнему хранению данных; повышение эффективности рабочих потоков; сокращение потребностей в оперативном хранении данных; сокращение расходов на доставку и расходов на предметы снабжения для архивных работ; и уменьшение потребностей в конторской и фотокопировальной технике.

59. Выгоды с точки зрения процесса преобразований, связанные с использованием систем планирования общеорганизационных ресурсов и управления информационными ресурсами следующего поколения, отражают приверженность Генерального секретаря делу реализации программы реформы и являются отражением намерения Секретариата создать такой потенциал, которым Организация Объединенных Наций ранее не располагала, — потенциал, обеспечивающий наличие любой необходимой информации.

Г. Перспективы

60. По сравнению с положениями Стратегии 2002 года в области ИКТ предусматривается, что проекты следующего поколения в области планирования общеорганизационных ресурсов и управления информационными ресурсами станут неотъемлемой составной частью перспективных решений на пути движения Организации в двадцать первое столетие. Уже осуществляется ряд мер по подготовке и планированию, которые послужат основой для подготовки всеобъемлющего и подробного доклада. Продолжаются усилия по разработке методики расчета стоимости внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов, выработке общего подхода к ее реализации, формулированию плана действий для отбора компаний по комплексированию технических средств, определению подробной структуры и направлений работы группы по планированию общеорганизационных ресурсов и выработке стратегии коммуникации и задействования персонала для инициации процесса осуществления преобразований.

1. Осуществление экспериментального проекта в области управления информационными ресурсами

61. Учитывая объем проделанной работы по изучению и планированию, можно говорить о предстоящем приобретении пакета прикладных программ управления информационными ресурсами. Ожидается, что процесс закупки займет от трех до шести месяцев, и в настоящее время ведется первоначальный анализ оперативных потребностей и соответствующая подготовка к экспериментальному внедрению систем управления информационными ресурсами в Департаменте по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению, Департаменте операций по поддержанию мира и Отделе информационно-технического обслуживания (включая СОД). Ожидается, что экспериментальные испытания начнутся в 2006 году. Данный экспериментальный проект позволит уточнить стоимость и конкретные аспекты реализации системы в масштабе всей Организации.

62. Судя по результатам предварительных исследований, первоначальные затраты на внедрение системы управления информационными ресурсами могут, как правило, составлять от 500 до 1000 долл. США в расчете на пользователя (включая аппаратные средства, программное обеспечение, подготовку, доводку и монтаж), а периодические эксплуатационные расходы — от 60 до 110 долл. США в год в расчете на пользователя. После реализации экспериментального проекта, учитывая скорость ассимиляции и освоения, можно будет обеспечить экономию масштаба за счет подключения к существующим модулям новых групп пользователей или дополнительных функций. О положении дел в этом направлении оперативной деятельности в сочетании с подробной информацией о расходах и сроках выполнения будет сообщаться в докладах о ходе работы.

2. Анализ пробелов, существующих в Комплексной системе управленческой информации

63. Учитывая меняющиеся потребности Организации и возникшие проблемы, для выявления всех имеющихся недостатков и определения дальнейших направлений работы был проведен анализ имеющихся в ИМИС пробелов. Сделанные по результатам этого анализа выводы и проведенные рыночные исследования указывают на то, что Организации Объединенных Наций необходимо как можно скорее взять на вооружение систему управления информационными ресурсами следующего поколения, причем сделать это необходимо в сжатые сроки, что позволит внедрить систему одновременно с предлагаемым принятием Международных стандартов учета в государственном секторе и реализацией других элементов реформы Организации Объединенных Наций. Были подробно проанализированы два подхода: обновление существующей ИМИС (ИМИС+) и приобретение имеющегося на рынке решения.

64. В ходе анализа была сделана попытка сопоставить затраты и выгоды осуществления Организацией Объединенных Наций крупной внутренней переработки и расширения ИМИС, с тем чтобы она располагала этими новыми возможностями (ИМИС+), и приобретения Организацией стандартного готового программного обеспечения для планирования общеорганизационных ресурсов с последующей ограниченной доводкой и некоторым изменением конфигурации. В дополнение к подсчету затрат и выгод в ходе анализа были также приняты во внимание потенциальные риски, связанные с каждым вариантом, а

также последствия каждого варианта для обеспечения гибкости Организации в долгосрочном плане.

65. Проведенный анализ позволяет говорить о том, что, хотя первоначальные расходы на реализацию варианта ИМИС+ могут оказаться меньше по сравнению с внедрением системы планирования общеорганизационных ресурсов, его выбор будет связан со значительно большим риском и может серьезно ограничить гибкость Организации Объединенных Наций в плане учета будущих изменений в оперативной обстановке. Особенно тревожным является тот факт, что выбор варианта ИМИС+ заставит Организацию Объединенных Наций сохранять собственный индивидуально ориентированный технический потенциал при существенных затратах и ограниченных возможностях для интеграции появляющихся на рынке технических нововведений. Учитывая сказанное, вариант ИМИС+ на данном этапе не считается целесообразным. Проведенный анализ указывает на то, что Организации Объединенных Наций следует тратить лишь ограниченные средства, необходимые для поддержания функционирования существующих оперативных систем и удовлетворения неотложных потребностей, сосредоточившись при этом на как можно скорейшем внедрении коммерческого варианта системы планирования общеорганизационных ресурсов.

3. Всесторонний анализ затрат

66. В своем докладе Генеральный секретарь привел предварительную оценку дополнительных расходов на создание такой системы, которые за несколько лет составят порядка 120 млн. долл. США (A/60/692 и Согг.1, пункт 56). В зависимости от объема работ, особенно с учетом потребностей в связи с миротворческой деятельностью, включая наращивание потенциала в области связи, эта сумма может оказаться значительно больше. Для предварительной оценки объема необходимых инвестиций во внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов необходимо принимать во внимание несколько определяющих факторов затрат. Учитывая уроки, извлеченные из реализации первоначального проекта создания ИМИС, важно дать точную оценку всех затрат, включая зачастую недооцениваемые расходы на обучение, осуществление преобразований и очистку данных. Поэтому в ходе всестороннего анализа расходов необходимо использовать следующие определяющие факторы затрат:

Таблица 3

Определяющий фактор затрат

Основа расчета затрат

Определение потребностей пользователей

Определение потребностей пользователей на начальном этапе процесса позволит определить основные оперативные процессы во всех затронутых функциональных областях, которые будут подвергнуты коренному переосмыслению и переработке для повышения эффективности деятельности и получения выгод от автоматизации. Эти обновленные планы

Одной из наиболее распространенных причин неудачного внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов является отсутствие анализа процессов оперативной деятельности в качестве неотъемлемой составной части ее внедрения. Оценка распределения персонала, начиная от простых пользователей и специалистов по анализу оперативной деятельности и кончая определением потребностей пользователей, бу-

<i>Определяющий фактор затрат</i>	<i>Основа расчета затрат</i>
лягут в основу определения потребностей пользователей в процессе выбора программного обеспечения.	дет способствовать тому, что при внедрении системы будет достигнуто требуемое совершенствование процессов и обеспечено повышение эффективности в будущем за счет выбора наиболее подходящих для Организации вариантов программного обеспечения.
<i>Лицензии</i>	
Основная доля первоначальных затрат приходится на лицензионные платежи. При использовании таких пакетов программного обеспечения, как планирование общеорганизационных ресурсов, размер лицензионных платежей зависит главным образом от числа пользователей.	Наличие тщательно составленных соглашений об оптовых скидках институциональным пользователям может стать для Организации привлекательным решением, потенциально позволяющим добиться долгосрочной экономии на протяжении 10 лет. Любое подобное соглашение должно быть направлено на сокращение совокупного объема общих годовых расходов в расчете на одного пользователя.
<i>Внедрение</i>	
В среднесрочной перспективе наибольший объем затрат приходится на профессиональные услуги в связи с внедрением. Решающим фактором для успеха внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов будет создание отделов по управлению программой.	С самого начала необходимо признать, что для этой крайне важной инфраструктуры потребуются дополнительные кадровые ресурсы, в связи с чем возникнут дополнительные расходы на внедрение. К числу дополнительных определяющих факторов затрат относятся степень использования типовых образцов глобального внедрения и объем необходимых работ по доводке основных экранов.
<i>Эксплуатация и поддержка</i>	
За основу расчета эксплуатационных платежей, как правило, принимается чистая стоимость всех лицензий, причем размер таких платежей может быть весьма значительным и составлять 20–25 процентов.	Ограничение роста годовых эксплуатационных расходов будет решающим фактором сдерживания роста общих расходов по проекту в 10-летней перспективе.
<i>Обучение</i>	
К основным определяющим факторам общих затрат на обучение относятся существующий набор навыков сотрудников, уровень ответственности, способы обучения и сроки проведения программ обучения.	Программы обучения инструкторов служат двойной цели сокращения общего объема затрат при одновременном создании критической массы знаний внутри организации.
<i>Осуществление преобразований</i>	
Неизменным фактором успешного внедрения систем планирования общеорга-	Крайне важно, чтобы основные заинтересованные стороны отводили достаточно времени для

*Определяющий фактор затрат**Основа расчета затрат*

низационных ресурсов, на который приходится от 18 до 25 процентов общих расходов, является целенаправленное осуществление преобразований. Не следует недооценивать сложный характер деятельности по осуществлению преобразований в такой организации, как Организация Объединенных Наций.

участия в мероприятиях высокого уровня по подробному определению/разработке процессов и формированию инфраструктуры. Поскольку в ходе внедрения систем планирования общеорганизационных ресурсов возникают неизбежные риски и возможен перерасход средств, для управления работами по доводке, повышающими риск задержек в осуществлении проекта и его удорожания, необходима стратегия контроля за уровнем затрат. Неоправданная доводка зачастую является следствием ненадлежащей практики, ведет к снижению потенциальных выгод от использования новой системы и усложняет обновление системы в будущем. Все это повышает общую стоимость системы для ее владельца.

Потенциал

Предполагается, что расходы на поддержку включают внутренние и внешние ресурсы. С расходами на осуществление преобразований связаны расходы на временное заполнение существующих должностей на период направления персонала для участия в проекте.

В связи с тем, что ключевые сотрудники будут заниматься разработкой и внедрением, необходимо выделить достаточные бюджетные средства для поддержки и финансирования существующих видов деятельности с минимальным ущербом.

Расходы на обновление

Включение или невключение расходов на обновление в стоимость лицензий будет определяться выбором поставщика.

При таком положении дел, когда расходы на обновление не будут включены, следует учитывать расходы на приобретение новой лицензии каждые семь лет. Кроме того, даже при включении расходов на обновление в эксплуатационные расходы технические обновления повлекут за собой расходы на оплату необходимых услуг специалистов и соответствующую инфраструктуру.

67. Определяющие факторы затрат влияют на первоначальные затраты, расходы на внедрение и общую стоимость эксплуатации пакетов прикладных программ. В течение срока реализации проекта основные определяющие факторы затрат будут меняться. Как ожидается, на первоначальном этапе основные статьи расходов будут включать определение потребностей пользователей, лицензионные платежи, подготовку и временное заполнение существующих должностей. В течение первого и второго года внедрения основными статьями расходов по проекту будут расходы на внедрение, осуществление преобразований и подготовку. Наконец, в течение третьего года внедрения основными определяющими факторами затрат станут расходы на эксплуатацию и поддержку, включая расходы на обновление.

68. В ходе анализа затрат будет разработан стратегический и тактический план контроля за уровнем затрат. Учитывая состав Секретариата и потенциал использования в других организациях системы Организации Объединенных Наций, Организация должна быть в состоянии занять сильные позиции на переговорах с поставщиками, что может привести к снижению затрат на лицензионные платежи. Условия, предложенные отобранным поставщиком программного обеспечения, должны распространяться на все подразделения системы Организации Объединенных Наций. Пакет должен включать первоначальные расходы на приобретение лицензии на программное обеспечение, а также ежегодные эксплуатационные расходы. Такие стратегии должны позволить добиться экономии масштаба при заключении любого соглашения о приобретении программного обеспечения.

69. В ходе анализа затрат будут также сформулированы определяющие факторы затрат, отдельные статьи расходов и меры контроля за уровнем затрат, а также будут подробно проработаны бюджетные потребности на оставшуюся часть текущего и на следующий двухгодичные периоды.

4. Стратегия внедрения

70. В конечном счете успех внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов будет определяться наличием действенной и комплексной стратегии внедрения, предполагающей задействование общесистемного опыта и ресурсов Организации Объединенных Наций. Накопленный Секретариатом и другими сопоставимыми организациями опыт свидетельствует о том, что для успешного внедрения с самого начала и на протяжении всего срока осуществления проекта необходимо соблюдение определенных ключевых принципов:

- a) заинтересованное участие основных функциональных и старших руководителей в разработке спецификаций и внедрении системы;
- b) ограниченная и контролируемая доводка пакета программного обеспечения;
- c) оптимизированный процесс финансирования и надзора за осуществлением проекта для сведения к минимуму неоправданных и дорогостоящих задержек;
- d) ускоренное внедрение в надлежащей последовательности в течение периода реализации механизмов транспарентного приобретения программного обеспечения, аппаратных средств и услуг;
- e) наличие единой группы по комплексному управлению проектом, уполномоченной принимать и выполнять многочисленные масштабные решения, которые могут потребоваться в ходе этого процесса, при полной поддержке всех основных заинтересованных сторон;
- f) непрерывное и значительное финансирование деятельности по осуществлению перемен с особым упором на обучение, образование и передачу знаний в качестве центрального элемента процесса перехода;
- g) установление партнерских отношений с отобранным поставщиком информационно-технических средств для обеспечения выполнения текущих требований, поддержки будущих разработок и разработки дополнительных функций в будущем.

71. Новая система будет развернута во всех отделах Секретариата, в том числе во всех полевых миссиях. Готовое программное решение будет подвергнуто ограниченной доводке; в случае необходимости Организации Объединенных Наций следует скорректировать свои оперативные процессы для обеспечения соответствия требованиям программного решения вместо доводки программного решения для обеспечения его соответствия существующим оперативным процессам. Предпочтение следует отдавать такому программному решению, которое уже используется в рамках того или иного фонда, программы или специализированного учреждения.

72. Одним из приоритетных направлений деятельности в рамках стратегии внедрения будет создание мощной группы по проекту. Внутренние сотрудники по проекту, имеющие глубокие познания в области оперативной деятельности, будут на постоянной основе переведены в группу по проекту на весь срок реализации проекта. На период их прикомандирования к проекту создания системы планирования общеорганизационных ресурсов необходимо обеспечить непрерывное осуществление функций, которые ранее выполнялись этими сотрудниками, а связанные с этим расходы должны быть учтены в бюджете проекта и в плане оперативной деятельности по внедрению системы планирования общеорганизационных ресурсов.

73. Главная управленческая ответственность за осуществление проекта внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов будет возложена на главного сотрудника по информационным технологиям, который будет подотчетен заместителю Генерального секретаря по вопросам управления. В своей работе главный сотрудник по информационным технологиям будет руководствоваться решениями Руководящего комитета в составе представителей основных заинтересованных сторон из числа департаментов.

5. График внедрения

74. Анализ внедрения систем планирования общеорганизационных ресурсов в системе Организации Объединенных Наций указывает на то, что наиболее успешным внедрение таких систем является в том случае, когда ему предшествует реформа оперативных процессов и существенные усилия по осуществлению перемен. Лучше всего, чтобы системы планирования общеорганизационных ресурсов дополняли и подкрепляли предшествующие их внедрению реформы оперативных процессов. Это указывает на необходимость тесного согласования с графиком внедрения Международных стандартов учета в государственном секторе в плане сопряженной эволюции процессов и систем поддержки для создания и закрепления «спирали удачи». Необходимость надлежащего определения последовательности реформ и внедрения системы планирования общеорганизационных ресурсов следует оценивать с учетом крайне неотложного характера восполнения некоторых функциональных пробелов, создающих для Организации риски в области контроля, поскольку рост объема оперативной деятельности создает постоянно растущее давление на устаревшие системы. С учетом сказанного целевая дата внедрения системы будет приходиться на вторую половину 2009 года, с тем чтобы она могла обеспечить поддержку соблюдения Международных стандартов учета в государственном секторе к 2010 году. Такая целевая дата будет определяться выбором такого решения в области планирования общеорганизационных ресурсов, которое потребует лишь ограниченной доводки, в связи с чем необходимо будет выбрать такую

систему, которая будет сравнима с системами, внедренными в других подразделениях системы Организации Объединенных Наций (фондах, программах или специализированных учреждениях).

75. Для того, чтобы выдержать установленные сроки, необходимо будет в первую очередь заняться решением задач, связанных с надлежащей ориентацией существующих бюджетных и закупочных процессов. В то же время, учитывая весьма непростой и крайне важный характер этого выбора, Секретариату необходимо изучить возможность налаживания ориентированного на достижение быстрых результатов процесса управления ресурсами и закупками для целей этого проекта при обеспечении полной подотчетности и прозрачности. Информация о конкретных аспектах этого решения и соответствующих потребностях в ресурсах, включая меры по модернизации связи для полевых операций (миротворческих операций, периферийных отделений, специальных политических миссий), будет представлена на шестьдесят первой сессии.

76. Подробный график с указанием сроков осуществления мероприятий и асигнований будет представлен в ходе подготовки анализа затрат и стратегии внедрения. Данный анализ будет проведен группой в составе собственных сотрудников и сотрудников учреждений системы Организации Объединенных Наций, завершивших реализацию инициатив в области планирования общеорганизационных ресурсов. Он будет предусматривать представление Секретариатом ежегодных докладов Генеральной Ассамблеи о ходе выполнения мандата, предусматривающего замену ИМИС системой планирования общеорганизационных ресурсов следующего поколения.

6. Планирование процесса перехода

77. Приоритетным соображением в обеспечении непрерывности существующих процессов и постепенного перехода к замене и развертыванию будут меры по обеспечению непрерывного функционирования существующих систем на этапе перехода. Подробные сведения о постепенном переходе будут представлены вместе с информацией о подробном графике.

7. Меры обеспечения готовности

78. Для обеспечения того, чтобы перспективное предложение в полной мере отражало существующие рыночные условия, уровень развития техники и было представительным с организационной точки зрения, рекомендуется обеспечить консультационную поддержку процесса подготовки подробного плана внедрения и требуемой закупочной документации. Такая внешняя поддержка позволит Секретариату опереться на знания и опыт реализации схожих отраслевых проектов; воспользоваться углубленным анализом поставщиков соответствующих технологий; использовать результаты всестороннего анализа потребностей пользователей и определения потребностей; и обеспечить стратегическую поддержку наилучшего позиционирования выбранного решения в рамках Организации Объединенных Наций. Используя услуги консультантов, Организация сможет лучше подготовиться к выбору имеющихся на рынке систем планирования общеорганизационных ресурсов. Экспертная поддержка дополнит текущие внутренние усилия и послужит делу подготовки и обеспечения убедительности всеобъемлющего доклада. Испрашивается утверждение финансирования

консультационной поддержки на период от шести до восьми месяцев в размере 1 500 000 долл. США.

8. Выводы и рекомендация

79. Секретариат полностью привержен делу реализации этой инициативы. Генеральный секретарь рекомендует Генеральной Ассамблее одобрить предлагаемое в настоящем докладе направление деятельности и выделение ресурсов в размере 300 000 долл. США по разделу 28D «Управление централизованного вспомогательного обслуживания» и 1 500 000 долл. США по разделу 28A «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления» бюджета по программам на двухгодичный период 2006–2007 годов для предоставления консультационных услуг в связи с проведением анализа и подготовкой подробного плана внедрения и определения потребностей пользователей. Кроме того, по разделу 28A «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления» бюджета по программам на двухгодичный период 2006–2007 годов испрашивается сумма в размере 360 000 долл. США на оплату услуг временного персонала общего назначения для временной замены сотрудников, занятых в процессе определения потребностей пользователей. Всесторонний доклад с расчетом затрат и графиком работ будет представлен Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят первой сессии.

IV. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее

80. Генеральная Ассамблея может пожелать:

а) одобрить создание должности главного сотрудника по информационным технологиям;

б) принять решение о замене ИМИС системой планирования общеорганизационных ресурсов следующего поколения, с тем чтобы Организация могла добиться высокого уровня транспарентности и подотчетности в связи с потребностями глобального управления ресурсами, включая, в частности, все информационно-технические потребности, связанные с принятием Международных стандартов учета в государственном секторе;

в) ассигновать в общей сложности 2 550 700 долл. США, включая 2 005 600 долл. США по разделу 28A «Канцелярия заместителя Генерального секретаря по вопросам управления», 466 000 долл. США по разделу 28D «Управление централизованного вспомогательного обслуживания» и 79 100 долл. США по разделу 35 «Налогообложение персонала», причем последняя сумма будет компенсирована эквивалентной суммой по разделу 1 сметы поступлений «Поступления по плану налогообложения персонала» бюджета по программам на двухгодичный период 2006–2007 годов;

г) просить Генерального секретаря представить Ассамблее на первой части ее возобновленной шестьдесят первой сессии всеобъемлющий доклад с изложением сферы охвата, графика, стратегии и подробных потребностей в ресурсах в связи с деятельностью по замене ИМИС не позднее 2009 года.