



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
20 July 2015
Russian
Original: English

Семидесятая сессия

Пункт 131 предварительной повестки дня*

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

Четвертый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2015 года, препровождающее доклад Комиссии о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

* A/70/150.



Содержание

	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	3
Система общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»): основные сведения	4
Четвертый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций	5
Резюме	5
I. Справочная информация	12
А. Стратегия внедрения системы	12
В. Предыдущие замечания Комиссии и объем доклада	14
II. Управление проектом	15
III. Стратегия развертывания системы «Умоджа»	19
IV. Механизм поддержки системы после ее ввода в эксплуатацию	31
V. Издержки и преимущества системы «Умоджа»	36
VI. Выражение признательности	42
Приложения	
I. Ход выполнения рекомендаций	43
II. Организации, внедряющие систему общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)	58
III. Функциональные компоненты, внедряемые через систему общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)	64

Препроводительное письмо

Письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2015 года на имя Председателя Генеральной Ассамблеи

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

(Подпись) Мусса Джума Ассад

Контролер и Генеральный ревизор Объединенной Республики Танзания
Председатель Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций

Система общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»): основные сведения

Стоимость

385 млн. долл. США	Утвержденный бюджет
348 млн. долл. США	Расходы по проекту по состоянию на 31 марта 2015 года (90 процентов от утвержденного бюджета)
439 млн. долл. США	Расчетная общая сумма расходов до конца 2017 года

Сроки

Декабрь 2008 года	Утверждение Генеральной Ассамблеей предложения по проекту
Ноябрь 2013 года	Внедрение системы «Умоджа» в базовой конфигурации в миротворческих операциях
Март 2014 года	Внедрение системы «Умоджа» в базовой конфигурации в 17 специальных политических миссиях
Июнь и ноябрь 2015 года	Планируемое внедрение интеграционного функционала системы «Умоджа» (базовая конфигурация и дополнительный модуль 1) в Секретариате Организации Объединенных Наций
Декабрь 2018 года	Прогнозируемый срок полного внедрения системы

Выгоды

От 140 млн. до 220 млн. долл. США	Совокупные выгоды к 2019 году
--	-------------------------------

Четвертый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций

Резюме

1. В 2015 году исполняется десять лет с начала планирования и внедрения новой системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа») в Секретариате Организации Объединенных Наций. Это сложный, дорогостоящий проект, призванный модернизировать широкий круг рабочих процессов и систем, имеющих решающее значение для эффективного и результативного функционирования Организации.

2. Начало реализации проекта было сопряжено с некоторыми трудностями, и планы его осуществления неоднократно подвергались существенному пересмотру. Нынешняя стратегия внедрения системы предусматривает постепенное развертывание системы в различных частях Организации («кластерах») в следующие три функциональных этапа:

а) **система в базовой конфигурации.** Этот этап охватывает главным образом финансовые и закупочные процессы, которые имеют исключительно важное значение для обеспечения соответствия требованиям Международных стандартов учета в государственном секторе. Эти процессы внедрены в миротворческих операциях за период с ноября 2013 года и в 17 специальных политических миссиях полевого базирования за период с марта 2014 года и будут внедряться в остальных структурах двух кластеров Организации в период с июня по ноябрь 2015 года;

б) **дополнительный модуль 1.** Этот этап включает главным образом процессы расчетов с персоналом и управления кадрами, включая поездки, которые будут внедрены во всех структурах Организации и миротворческих операциях двух кластеров в период с июня по ноябрь 2015 года;

с) **дополнительный модуль 2.** Этот этап охватывает прочие важные административные процессы, которые будут реализовываться на практике с начала 2016 года, такие как составление бюджета, кадровое планирование, управление программами, планирование цепочки поставок, управление складским хозяйством, конференционное управление и организация мероприятий.

3. В ряде докладов, выпущенных за период с 2012 года (A/67/164, A/68/151 и A/69/158), Комиссия ревизоров рекомендовала внести существенные изменения и усовершенствования в управление и руководство проектом «Умоджа», равно как и в более широких усилия по перестройке работы, на которые администрация откликнулась позитивно.

4. Настоящий доклад является четвертым по счету ежегодным обзором хода работы по внедрению системы «Умоджа» и охватывает следующие вопросы: управление проектом; стратегия развертывания системы и организационная готовность; вспомогательные мероприятия; риски, связанные с текущим графиком внедрения; и оптимизация издержек и выгод системы «Умоджа».

Основные выводы

Управление проектом

5. **Управление проектом «Умоджа» характеризуется неуклонным и последовательным улучшением.** Все четче оформляется роль ответственных за процессы, и администрация начала применять концепцию управления процессами. На высшем уровне за проект «Умоджа» сегодня однозначно отвечает заместитель Генерального секретаря по вопросам управления, и отмечены значительные улучшения в решении стратегических вопросов.

Развертывание системы «Умоджа» и организационная готовность

6. **При определении планов постепенного внедрения администрация продолжает руководствоваться опубликованным графиком проекта, а не объективной оценкой организационной готовности или способностью управлять перестройкой работы в интересах получения предполагаемых выгод.** В шестом периодическом докладе Генерального секретаря (A/69/385 и Согг. 1) признаны проблемы, с которыми пришлось столкнуться на предыдущих этапах развертывания, и перед Организацией Объединенных Наций поставлена задача по достижению таких темпов внедрения системы, которые были бы соразмерны со способностью Организации пользоваться новой системой и применять новые процессы. Этого еще не произошло. Комиссия считает, что нынешний график осуществления проекта по-прежнему слишком оптимистичен и сопряжен с высокой степенью риска, не будучи основан на реалистичных плановых предположениях.

7. **Администрация сознает масштабы сложностей, связанных с развертыванием системы «Умоджа» в 2015 году, но считает, что риск невыполнения нынешнего графика развертывания перевешивает риски продолжения работы, невзирая на известные слабые места.** Администрация придерживается того мнения, что задержка запланированного внедрения «Умоджи» в 2015 году повлечет за собой существенно большие издержки по проекту, вызовет перенапряжение ресурсов проектной группы и создаст ряд практических проблем, связанных с необходимостью сохранения наряду с «Умоджей» IMIS и других унаследованных систем в течение продолжительного периода времени. Она считает также, что, с точки зрения персонала, Организация уже настроилась на внедрение «Умоджи» и любые задержки приведут к утрате импульса и негативно скажутся на настроении персонала. Любые задержки с внедрением означают также и отсрочку получения ожидаемых выгод.

8. Решения руководства относительно развертывания крупных систем общеорганизационного планирования ресурсов нередко точно отбалансированы, и Комиссия понимает логику руководства с учетом давления на бюджеты и персонал. Вместе с тем Комиссия считает, что администрация не подвергла надлежащей оценке риски, связанные с процессом внедрения, и что проработка резервных сценариев находится не на должной высоте.

9. По оценке администрации, предлагаемый график внедрения в 2015 году позволит расширить круг пользователей «Умоджи» с 5400 до 23 500 человек. На момент проведения своей ревизии Комиссия выявила ряд следующих недостатков в процессе подготовки администрации к внедрению системы:

а) администрация существенно отстает с выполнением своих планов по обучению пользователей. По состоянию на конец июня 2015 года организовано всего 19 процентов требуемых курсов подготовки;

б) некоторые мероприятия по проекту, такие как тестирование пользователей и преобразование данных, были урезаны по срокам, глубине проработки и качеству исполнения для того, чтобы уложиться в срок с внедрением системы в кластерах 3 и 4;

с) имеется минимальный задел времени для урегулирования тех или иных проблем с внедрением системы в структурах кластера 3 в июне 2015 года до перехода к ее развертыванию в структурах кластера 4 в ноябре;

д) пилотное внедрение дополнительного модуля 1 системы «Умоджа» в Гаити (Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити) с акцентом прежде всего на жизнеспособности технического решения дало лишь весьма ограниченные гарантии успеха внедрения новых методов работы;

е) администрация недооценила объем послепусковой поддержки, который потребуется пользователям в 2015 году. Еще четко не решен вопрос о том, каким конкретно образом будет оказываться такая поддержка на практике. Администрация применила к «Умодже» модель многоуровневой поддержки, которая соответствует передовой отраслевой практике, однако на момент проведения ревизии еще не договорилась с профильными структурами, как будут функционировать эти новые процедуры на практике.

10. Администрация четко не продемонстрировала, что выгоды форсированного выполнения предлагаемого графика развертывания системы перевешивают потенциальные издержки исправления всех недостатков, которые могут возникнуть уже после ее внедрения. Профильные структуры не подготовили никаких резервных планов или планов по уменьшению риска того, что после внедрения системы в кластерах 3 и 4 возникнет продолжительный разрыв. Вместе с тем администрация исходит из того, что она сможет выделить дополнительные ресурсы, необходимые для урегулирования любых проблем затяжного характера таким же образом, как она решала подобные проблемы в прошлом. Такой подход был успешен при развертывании системы в кластерах 1 и 2, однако масштабы трудностей в кластерах 3 и 4 будут совершенно иного порядка ввиду более сложного набора функций и большего количества пользователей в местах службы с широким географическим разбросом.

Актуализация поддержки системы «Умоджа»

11. Запланировано, что в более долгосрочной перспективе поддержка и актуализация системы «Умоджа» будут осуществляться Управлением информационно-коммуникационных технологий. Глобальная стратегия Организации Объединенных Наций в области информационно-коммуникационных технологий и шестой периодический доклад Генерального секретаря последовательно отражают приверженность передаче ответственности за поддержку «Умоджи» в более долгосрочной перспективе Управлению информационно-коммуникационных технологий. Управление организует службы технической поддержки и оказание других видов помощи, однако детальные планы передачи ответственности проектной группой Управлению не подготовлены, и поэтому возможность такой передачи и связанные с ней издержки неопределенны.

Целевая операционная модель

12. **Организация еще не определила четкую целевую операционную модель, на базе которой будет функционировать система «Умоджа».** Администрация признает, что у нее еще нет четкой и согласованной модели для Организации Объединенных Наций, и определила ее создание в качестве одного из основных средств снижения рисков в связи с перестройкой работы. Предложения по глобальной модели оказания услуг будут представлены Генеральной Ассамблее на ее семидесятой сессии.

Оптимизация «Умоджи»

13. **При внедрении системы «Умоджа» администрация усовершенствовала ряд своих административных процессов, однако имеются факты, свидетельствующие о возможности дальнейшей существенной оптимизации рабочих процессов и базовых систем.** Департамент полевой поддержки, который располагает наибольшим опытом в части внедрения «Умоджи», признал, что некоторые процессы можно улучшить и далее, и переработал порядка 39 процессов после внедрения системы. В этом нет ничего необычного — оптимизация крупных систем общеорганизационного планирования ресурсов после их внедрения часто практикуется международными организациями.

Издержки и выгоды системы «Умоджа»

14. **Администрация рассчитывает, что издержки по проекту «Умоджа» составят на конец периода 2016–2017 годов порядка 439,4 млн. долл. США.** С учетом вероятности того, что затраты на обеспечение устойчивого функционирования системы в кластерах 3 и 4 превысят нынешние оценки, и остающегося объема работ для завершения проектирования и отладки набора функций дополнительного модуля 2 Комиссия не может гарантировать, что весь объем работ по проекту «Умоджа» может быть выполнен в пределах нынешней сметы.

15. **Получение финансовых выгод от эксплуатации системы «Умоджа» по-прежнему находится в сильной зависимости от исходных предположений, сделанных несколько лет назад, а конкретный прогноз суммарных выгод не пользуется большим доверием у высшего руководства.** Администрация привержена задаче получения к 2019 году количественных выгод на сумму от 140 млн. до 220 млн. долл. США. На 2017 год предусмотрены выгоды в размере 81,4 млн. долл. США, включая 30 млн. долл. США по регулярному бюджету и 51,4 млн. долл. США по линии миротворческих операций. Комиссии не было представлено никаких заслуживающих доверия подтверждений предполагаемых выгод на 2017 год и последующий период.

16. **Получение всего объема финансовых выгод предполагает существенное перераспределение ресурсов и людей.** Планирование выгод, основывающееся на возможности высвобождения должностей или гибкого перераспределения персонала, может оказаться нереалистичным и создать неправильное представление о степени уверенности в способности администрации получить потенциальные выгоды от внедрения системы «Умоджа» в полном объеме.

Общее заключение

17. Организация Объединенных Наций осуществляет проект «Умоджа» в соответствии с графиком, представленным в шестом периодическом докладе Генерального секретаря (A/69/385 и Согг. 1). Она добилась улучшения структуры руководства и управления проектом и продемонстрировала немалую инициативу и приверженность выполнению графика реализации проекта. Вместе с тем для достижения форсированных темпов в интересах соблюдения сроков по кластерам 3 и 4 некоторые основные мероприятия по проекту были урезаны, включая порядок тестирования и преобразование данных. Слабые места в подготовке персонала к изменениям, которые принесет «Умоджа», и пробелы в системе послепусковой поддержки создают дополнительные риски для стратегии внедрения, а администрация не подготовила соответствующих альтернативных планов для снижения этих известных рисков. На предыдущих этапах внедрения «Умоджи» встречались серьезные трудности ввиду недостаточной организационной готовности, и высок риск того, что аналогичные проблемы возникнут и в 2015 году. Поэтому администрация принимает на себя неизвестную общую степень риска в связи с развертыванием системы «Умоджа» в 2015 году.

18. Независимо от рисков, связанных с ее внедрением, система «Умоджа» по-прежнему обеспечивает уникальную возможность более экономичного выполнения мандатов за счет повышения операционной эффективности административных функций благодаря применению современных, более совершенных методов работы и более эффективного принятия решений на основе повышения качества управленческой информации. Исключительно важно уменьшить существующую зависимость от группы по проекту «Умоджа» и возложить ответственность за успешное внедрение и эффективное пользование системой на руководителей профильных подразделений.

Рекомендации

19. В интересах максимального повышения шансов успешного завершения проекта и достижения его целей Комиссия выносит следующие рекомендации:

а) **повысить степень активного и зримого руководства проектом «Умоджа» руководителями всех профильных подразделений при поддержке со стороны ответственных за проект и проектной группы.** Развертывание системы «Умоджа» достигло того критического момента, когда руководители профильных подразделений и ответственные за процессы должны принять на себя ответственность за проект и обеспечить получение ожидаемых выгод;

б) **всесторонне проанализировать риски, связанные с нынешним графиком внедрения «Умоджи», и рассмотреть резервные и прочие меры, которые могут потребоваться для снижения таких рисков.** Стремление администрации осуществить проект «Умоджа» в сроки и в пределах смет, которые были определены последним оценкам, должно уравниваться объективной оценкой готовности Организации;

в) **организовать независимый анализ расчетных потребностей в ресурсах в связи с моделью поддержки в целях выполнения поставленных задач после внедрения системы в кластерах 3 и 4 и принять меры к устранению любых пробелов.** Потребности в поддержке после внедрения системы «Умоджа» в базовой конфигурации превысили возможности структур поддержки, существовавших на тот момент, а потребности в поддержке в регионах и

центре по-прежнему превышают ее плановые объемы. Эффективная и своевременная поддержка необходима для кластеров 3 и 4, в особенности с учетом их географического разброса и существенного увеличения количества пользователей, которым потребуется поддержка;

d) **проанализировать сроки и достаточность методов финансирования рационализации служб технической поддержки информационно-коммуникационных технологий с целью сведения к минимуму всех рисков в части предоставления поддержки по линии «Умоджи».** Управлению информационно-коммуникационных технологий необходимо планировать и организовывать реализацию глобальной модели поддержки одновременно с оказанием эффективной поддержки пользователям системы «Умоджа»;

e) **составить детальный план перехода к передаче ответственности за техническую поддержку пользователей «Умоджи» от проектной группы Управлению информационно-коммуникационных технологий.** В плане необходимо скалькулировать все затраты и указать мероприятия, основные ориентиры и ресурсы, необходимые с связи с таким переходом. Управлению совместно с проектной группой следует затем принять меры к его выполнению на достаточно раннем этапе для обеспечения плавного и эффективного перехода;

f) **обновить экономическую модель «Умоджи» с учетом опыта, полученного Департаментом полевой поддержки и при внедрении системы в кластерах 3 и 4.** Обновленная модель должна строиться на реалистичных исходных предположениях, в том числе в отношении способности администрации гибко перераспределять персонал;

g) **проанализировать аргументацию в пользу проекта по оптимизации системы «Умоджа» в увязке с предлагаемой глобальной моделью оказания услуг и открывающимися в связи с ней возможностями в части расширения ответственности профильных подразделений и руководства ими процессом реформирования «Умоджи».**

Выполнение ранее вынесенных рекомендаций

20. Комиссия впервые проверила проект «Умоджа» в 2012 году, и за этот период по мере продвижения проекта от стадии проектирования к полномерному осуществлению в рамках всей Организации Объединенных Наций стратегия осуществления претерпела целый ряд изменений. Некоторые из предыдущих рекомендаций Комиссии, будучи актуальны в момент их вынесения, уже не относятся к числу основных проблем с учетом нынешнего состояния дел по проекту и поэтому были сняты Комиссией. В соответствующих случаях такие ранее вынесенные рекомендации заменены новыми рекомендациями, сформулированными в настоящем докладе. Комментарий по заключениям Комиссии с детализацией мер, принятых администрацией, приведен в приложении I.

21. Из 21 рекомендации, вынесенной Комиссией в своих предыдущих докладах (все из них приняты администрацией), 3 были выполнены в полном объеме, 6 находятся в стадии выполнения, 3 не выполнены и 9 сняты Комиссией. Пять из числа снятых рекомендаций заменены рекомендациями, изложенными в настоящем докладе, которые лучше отражают состояние дел по проекту (таблица 1).

Таблица 1

Положение дел с выполнением ранее вынесенных рекомендаций

	<i>Выполнены полностью</i>	<i>В процессе выполнения</i>	<i>Не выполнены</i>	<i>Утратили актуальность</i>	<i>Отменены Комиссией</i>
Общее количество рекомендаций	3	6	3	–	9
Процентная доля	14	29	14	–	43

I. Справочная информация

1. «Умоджа» — это сложный глобальный и дорогостоящий проект, призванный модернизировать широкий круг рабочих процессов и систем, имеющих ключевое значение для эффективного и результативного функционирования Организации. Эта новая система охватывает большинство административных и вспомогательных функций Организации в таких областях, как финансы и бюджет, цепочки поставок и закупки, людские ресурсы, централизованное вспомогательное обслуживание и управление программами и проектами. Кроме того, она будет внедрена не только в Секретариате, но и в других структурах и местах службы, многие из которых отличаются друг от друга по основным принципам организации управления и подотчетности, источникам финансирования и методам работы.

2. Генеральная Ассамблея утвердила проектное предложение своей резолюцией 63/262 в декабре 2008 года. Заявленные общие цели системы «Умоджа», которые были изложены в первом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления проекта (A/64/380), включали поддержку управленческой реформы на основе улучшения качества информации, усиления подотчетности и наиболее эффективного использования ресурсов, а также повышение эффективности и результативности методов работы на базе применения более совершенных систем и процессов. Администрация рассчитывает завершить проект «Умоджа» к 2018 году и обязалась обеспечить получение к 2019 году совокупных финансовых выгод от него на сумму от 140 млн. до 220 млн. долл. США. В числе других ожидаемых выгод от проекта следует отметить более эффективное выполнение мандатов, высвобождение ресурсов за счет внедрения более эффективных и результативных методов работы и повышение качества информации и транспарентности в порядке обеспечения процесса принятия решений.

3. По состоянию на 31 марта 2015 года администрация израсходовала на проект «Умоджа» 349 млн. долл. США (90 процентов утвержденного бюджета). Этот совокупный показатель не включает расходы, принятые на себя профильными подразделениями в связи с подготовкой к развертыванию «Умоджи». Общая стоимость проекта по состоянию на конец 2017 года оценивается сегодня в 439 млн. долл. США.

A. Стратегия внедрения системы

4. Администрация первоначально планировала внедрить систему «Умоджа» в Секретариате в два этапа к концу 2013 года. Со временем эти планы были пересмотрены в свете более реалистичных перспектив осуществления проекта с учетом уроков, извлеченных из предыдущих этапов развертывания системы, и в интересах обеспечения перехода на Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС). В настоящее время планы осуществления проекта составлены исходя из поэтапного внедрения определенных наборов функций в группах структур Организации Объединенных Наций, именуемых кластерами. Система была внедрена в первых двух кластерах (мировотворческие операции и 17 из 38 специальных политических миссий) соответственно в

2013 и 2014 годах. В июне 2015 года система была развернута в кластере 3¹, за чем вскоре — в ноябре 2015 года — последует кластер 4, включающий в себя остальные структуры Секретариата Организации Объединенных Наций. Внедрение «Умоджи» в кластере 5, охватывающем функции по расчетам с персоналом в миротворческих операциях и специальных политических миссиях, сейчас запланировано на апрель 2016 года. Дополнительная информация по развертыванию «Умоджи» в организациях приведена в приложении II.

5. Внедряемые в рамках «Умоджи» рабочие процессы были объединены в три основные функциональные группы, известные как система в базовой конфигурации, дополнительный модуль 1 и дополнительный модуль 2, которые включают следующие функции:

а) **базовая конфигурация** — финансы (управление денежными средствами и финансовый учет), снабжение, управление проектами и реализация и распределение. Базовая конфигурация системы «Умоджа» является неременным условием выполнения требований МСУГС;

б) **дополнительный модуль 1** — процессы управления людскими ресурсами, такие как общеорганизационное управление и управление должностями, администрирование персонала, материальные льготы, пособия и учет рабочего времени. Сюда также включены расчеты с персоналом, инициирование поездок, путевые расходы и сетевое бронирование;

с) **дополнительный модуль 2** — прочие важные административные процессы, такие как составление бюджета, кадровое планирование, управление программами, планирование снабжения, организация складского хозяйства, конференционное управление и организация мероприятий, всестороннее управление субсидиями и коммерческая деятельность.

Объединение наборов рабочих функций, включенных в базовую конфигурацию и дополнительный модуль 1, при их одновременном внедрении именуется «интеграционным функционалом». Дополнительная информация о наборах функций приведена в приложении III.

6. Функции системы «Умоджа» в базовой конфигурации, внедренные в кластерах 1 и 2, облегчили подготовку по МСУГС финансовых ведомостей для операций по поддержанию мира и Секретариата в 2013 и 2014 годах. Однако во время внедрения «Умоджи» в миротворческих операциях возник ряд существенных проблем, в связи с чем была сформирована многофункциональная целевая группа, которая возглавила процесс принятия активных мер по исправлению положения и дополнительного пересмотра плана развертывания системы. С трудностями было сопряжено и экспериментальное внедрение интеграционного функционала в 2014 году в Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (МООНСГ), что потребовало принятия серьезных коррективных мер.

¹ Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби, Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде, Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам, Управление по координации гуманитарных вопросов, Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана и проект «Помощь Организации Объединенных Наций в проведении судебных процессов над «красными кхмерами»».

В. Предыдущие замечания Комиссии и объем доклада

7. В своей резолюции 66/246 Генеральная Ассамблея просила Комиссию представлять ежегодные доклады о ходе реализации проекта общеорганизационного планирования ресурсов. В своем первом докладе (A/67/164) Комиссия особо подчеркнула, что она не может гарантировать осуществление проекта в срок и в рамках установленного бюджета. Комиссия отметила также, что наличие многочисленных проблем указывает на неэффективность руководства и управления проектом, а также на более обширные и серьезные недостатки в руководстве и управлении перестройкой работы в Организации Объединенных Наций.

8. Ко времени подготовки Комиссией своего второго доклада (A/68/151) администрация перевела осуществление проекта на более реалистичную основу, однако по мере перехода к поэтапной реализации проекта на многочисленных объектах будут встречаться все большие трудности. Так, в частности, Комиссия обратила внимание на системные вопросы, которые необходимо решить, включая способность Организации управлять изменениями и слишком оптимистичные исходные предположения, использовавшиеся при планировании проекта.

9. В своем третьем докладе (A/69/158) Комиссия рассмотрела прогресс, достигнутый администрацией в деле развертывания «Умоджи» в Департаменте полевой поддержки, обратила внимание на необходимость более эффективного и спланированного осуществления преобразований в Организации Объединенных Наций и особо отметила, что обеспечение готовности подразделений к внедрению системы «Умоджа» должно быть коллективной обязанностью.

10. Настоящий, четвертый периодический доклад подготовлен по итогам ревизорских проверок, проводившихся в период с апреля 2014 года по апрель 2015 года. Проверки включали собеседования с ключевыми должностными лицами, базирующимися в Центральных учреждениях и в Нью-Йорке, а также в отделениях за пределами Центральных учреждений, анализ соответствующей проектной документации, проводимый группой по проекту «Умоджа» и представителями Секретариата, и посещения проектных объектов в Нью-Йорке, Валенсии (Испания), Женеве и Гаити. В настоящем докладе Комиссия уделяет особое внимание следующему:

а) **управлению проектом** — ключевым элементам системы управления проектом, включая планирование проекта, систему руководства и управление решением проблем и рисками;

б) **развертыванию системы «Умоджа»** — основным мероприятиям по управлению, обеспечивающим координацию осуществления проекта и эффективное управление основными рисками на этапе ввода системы в эксплуатацию;

с) **вспомогательным работам по проекту «Умоджа»** — управленческой и технической поддержке пользователей «Умоджи» после ее ввода в эксплуатацию и более долгосрочным решениям, с тем чтобы обеспечить соответствие системы текущим требованиям;

d) **издержкам и выгодам** — стоимости проекта «Умоджа», включая косвенные и сопутствующие издержки, понесенные в связи с рабочими процессами, планируемые дополнительные инвестиции, текущие и планируемые выгоды от внедрения системы «Умоджа».

11. Комиссия продолжает осуществлять тесную координацию действий с Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) в части использования результатов своей программы работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов, включая ее проверку экспериментальной эксплуатации системы в базовой конфигурации и ее дополнительных модулей. Комиссия отмечает сохраняющуюся логическую последовательность выводов и общность взглядов на проблемы, встречающиеся в процессе реализации проекта.

II. Управление проектом

12. В разделе II Комиссия рассматривает основные элементы системы управления проектом, включая планирование проекта, порядок руководства им и управление решением проблем и рисками, сказывающимися на проекте «Умоджа». Эффективное управление проектом является неперенным условием в тот момент, когда проект вступает в самый продолжительный и наиболее трудный этап осуществления в 2015 году. Предлагаемое развертывание системы в июне и ноябре 2015 года обеспечит осуществление функций, охватывающих почти 190 рабочих процессов, и будет означать увеличение количества пользователей системы приблизительно с 5400 до порядка 23 500 человек.

Руководство проектом

13. На диаграмме I проиллюстрирована структура руководства, сформированная для управления проектом. Комитет по вопросам управления рассматривает «Умоджу» в качестве постоянного пункта своей повестки дня и получает ежеквартальные отчеты от ответственного за проект. Комитет не осуществляет активного руководства проектом, а служит форумом старшего руководства для обсуждения и решения любых серьезных проблем, возникающих в связи с проектом.

14. Заместитель Генерального секретаря по вопросам управления является ответственным за проект и выполняет функции председателя руководящего комитета проекта. Руководящий комитет, в состав которого входят ответственные за рабочие процессы, представители Канцелярии Генерального секретаря и представители департаментов, отвечает прежде всего за руководство деятельностью по проекту. Ответственные за рабочие процессы, входящие в состав руководящего комитета, выступают в качестве проводников перемен в своих соответствующих подразделениях, и в том числе отвечают за их готовность, интеграцию своих процессов в будущую модель предоставления услуг в Организации, а также за получение ожидаемых качественных и количественных выгод.

Диаграмма I
Управление проектом «Умоджа»



15. Администрация положительно отреагировала на предыдущие рекомендации Комиссии, и руководство проектом «Умоджа» неуклонно и последовательно улучшается начиная с 2011 года. Все четче оформляется роль ответственных за процессы, а Организация Объединенных Наций начала применять концепцию управления процессами и их постоянного совершенствования. На высшем уровне за проект «Умоджа» сегодня однозначно отвечает заместитель Генерального секретаря по вопросам управления, и отмечены значительные улучшения в решении стратегических вопросов. В последнее время применяется апробационная карта Генерального секретаря для фиксирования основных событий в реализации проекта. В действие также введено «правило трех дней»² в интересах более эффективного урегулирования серьезных проблем или споров.

Улучшение структуры и организации проекта

16. Помимо улучшений в системе руководства проектом, администрация создала за прошедший год новые структуры для управления рисками, связанными с проектом «Умоджа». Так, в частности, она:

² Данное правило требует, что проблема была урегулирована на уровне старшего руководства проекта «Умоджа» в течение трех дней или — если этого не происходит — чтобы она была доведена до сведения руководства одним уровнем выше. После трех передач на более высокий уровень проблема рассматривается Генеральным секретарем.

а) в сентябре 2014 года назначила на условиях полной занятости старшего координатора по вопросам внедрения системы в Нью-Йорке. В других точках, включая Найроби и Женеву, координация осуществляется силами работающих в режиме неполной занятости координаторов по внедрению, поддержке которых оказывают небольшие специализированные проектные группы. Назначение таких координаторов позволило выявлять и урегулировать сложные моменты и особые вызовы в связи осуществлением проекта «Умоджа» в различных структурах, но при этом с особым акцентом на структурах, находящихся в Нью-Йорке;

б) включила изложение структуры руководства проектом в точки внедрения системы в руководство по ее внедрению. Руководство, в котором описаны основные аспекты управления проектом «Умоджа» и меры, принимаемые в высшем звене, служит полезным документом для департаментов и персонала в части их подготовки к внедрению «Умоджи»;

с) продолжала прорабатывать роль ответственных за процессы в качестве одного из ключевых элементов процесса реформирования. Ответственные за процессы являются полноправными членами руководящего комитета проекта «Умоджа», и их функции в настоящее время подкреплены назначением специальных экспертов по процессам, которые выступают в качестве их представителей по ключевым функциональным вопросам;

д) продолжала использовать отдел управления проектом «Умоджа» для связи с объектами внедрения системы и обеспечения единого видения основных этапов и рисков с учетом того, что каждый объект внедрения в настоящее время отвечает за основные мероприятия по подготовке местных организаций к развертыванию «Умоджи», в том числе за очистку данных и другие подготовительные процессы.

Планирование проекта и управление им

17. Внутренние процедуры планирования проекта и представления соответствующей отчетности были улучшены благодаря выявлению слабых мест, о которых Комиссия сообщала ранее (см. A/67/164, пункт 52; A/68/151, пункт 60; A/69/158, пункт 79), и обеспечивают получение регулярных справок о положении дел и лучшую поддержку процесса принятия решений в связи с деятельностью по проекту. В настоящее время применяется специальный инструмент, позволяющий вести планы реализации проекта силами проектных подгрупп и сводить их воедино в отделе управления проектом. На данном этапе отдел анализирует достижения, сопоставляя их с запланированными мероприятиями, оценивает риски и принимает к сведению предлагаемые или возможные меры по их снижению, осуществляя при этом подготовку еженедельного отчета о состоянии дел для руководящего комитета и анализа апробационной карты Генерального секретаря. Такие действия способствуют тщательному наблюдению и контролю за деятельностью по проекту.

18. Группа проекта «Умоджа» также начала отслеживать работу по его реализации по расчетным и фактическим результатам, осуществляя примерную детализацию работ по выполнению каждого задания. Сведения о времени, расходе на те или иные мероприятия, могут быть получены из листов учета рабочего времени подрядчиков и консультантов или же в неофициальном порядке у занимающихся проектом сотрудников Организации Объединенных Наций,

которые не заполняют листов учета рабочего времени. Хотя данный процесс не обеспечивает всей точности данных, он представляет собой более совершенный способ оценки времени, затрачиваемого персоналом, и общего прогресса в работе в сопоставлении с расходуемыми бюджетными суммами.

19. В конце марта 2015 года проектная группа сообщила, что ею израсходовано порядка 348 млн. долл. США (что эквивалентно приблизительно 90 процентам утвержденного бюджета до конца 2015 года) и внедрено свыше 90 процентов функционала базовой конфигурации и дополнительного модуля 1. Она завершила также проектирование 40 процентов функционала дополнительного модуля 2. Ввиду того, что администрация не отреагировала надлежащим образом на предыдущие рекомендации Комиссии относительно четкой увязки бюджета проекта, расходов по нему и его результатов, Комиссия все еще не может гарантировать, что в рамках проекта достигнуты конечные результаты, которые были бы соизмеримы с общей суммой израсходованных средств.

Управление решением проблем и рисками

20. Проектная группа ведет реестр рисков, проблем, возникающих в связи с исходными предположениями, и взаимозависимостей и готовит еженедельную справку для целей управления проектом.

21. В марте 2015 года отдел управления проектом сообщил о следующих существенных рисках: отсутствие резерва ресурсов для получения основного программного обеспечения для системы «Умоджа»; дефицит ресурсов для разработки в основных областях (особенно в области финансового учета и управления денежными средствами); пятинедельное отставание от графика опробования новых расширений функционала дополнительного модуля 1 системы «Умоджа»; отсутствие плана внедрения усовершенствованного набора функций в МООНСГ в мае 2015 года; и отказ от одного цикла преобразования данных для кластера 4 (что повышает риск неполного или ошибочного преобразования данных).

22. Примечательно то, что, хотя объявленные риски были существенны, предлагаемые меры к их снижению не предусматривали пересмотра сроков исполнения. Предпочитаемый подход заключался в обеспечении того, чтобы возникающие проблемы не нарушали графика проекта. В результате предпочтение отдается сокращению запланированной деятельности и принятию рисков в плане организационной готовности, которые можно было бы уменьшить за счет прагматичного пересмотра графика развертывания системы.

23. В рамках общего плана по проекту «Умоджа» отслеживаются также и важные мероприятия, осуществляемые за рамками проектной группы, такие как разработка программного обеспечения для службы технической поддержки и создание в Вене центра, специализирующегося на сборе и анализе оперативных данных и представлении соответствующей отчетности. Однако риски отставания от графика таких мероприятий в настоящее время не доводятся до сведения отдела управления проектом, и при этом они прямо не учитываются и не включаются в апробационную карту руководящего комитета. Хотя проектная группа не отвечает за эти риски и поэтому не может напрямую реагировать на них, они имеют важное значение для достижения общего успеха проекта и должны получать должное внимание руководящего комитета и старшего руко-

водства. Игнорирование таких рисков может привести к возникновению непредвиденных проблем в части осуществления.

24. Хотя существующие процедуры управления рисками считаются достаточными для данного проекта и позволяют отделу управления проектом отслеживать прогресс и докладывать о нем руководящему комитету, в управлении рисками, связанными с мероприятиями, осуществляемыми за рамками проекта, имеются определенные пробелы. Так, например, разработка программы i-Need для службы технической поддержки и создание в Вене центра, специализирующегося на сборе и анализе оперативных данных, включены в общий план проекта, но риски или срыв сроков таких мероприятий на данном этапе не доводятся до сведения отдела управления проектом и не рассматриваются им. Периферийные мероприятия не отражаются в еженедельной апробационной карте руководящего комитета, основное внимание при заполнении которой уделяется рискам для структур или их подразделений, которые могут сказаться на запланированном сроке сдачи системы в эксплуатацию в кластере 3. Также имеются факты, свидетельствующие о том, что полнота проекта и более широкая организационная готовность могут быть принесены в жертву ради выполнения графика развертывания системы. Этот вопрос более подробно рассматривается в разделе III ниже.

III. Стратегия развертывания системы «Умоджа»

25. В разделе III Комитет рассматривает деятельность руководства в целях координации осуществления проекта «Умоджа» и вопросы управления ключевыми рисками, связанными с реализацией стратегии развертывания. При определении стратегии развертывания руководство принимает во внимание целый ряд технических и оперативных факторов, определяющих осуществимость технических решений, а также готовность Организации и ее персонала к использованию этой системы. Эти управленческие соображения могут подвергаться тщательному сбалансированию в связи с тем, что может не иметься возможности для обеспечения идеальных условий или нахождения общеприемлемых сроков, необходимых для ввода в эксплуатацию новой глобальной системы.

26. Первоначально администрация планировала развернуть систему «Умоджа» в рамках всего Секретариата в два этапа к концу 2013 года. С течением времени эти планы пересматривались, и в настоящее время они основаны на поэтапном внедрении отдельных функциональных элементов в находящихся в различных местах группах подразделений Организации Объединенных Наций, известных как «кластеры». Текущий график развертывания представлен на диаграмме II ниже.

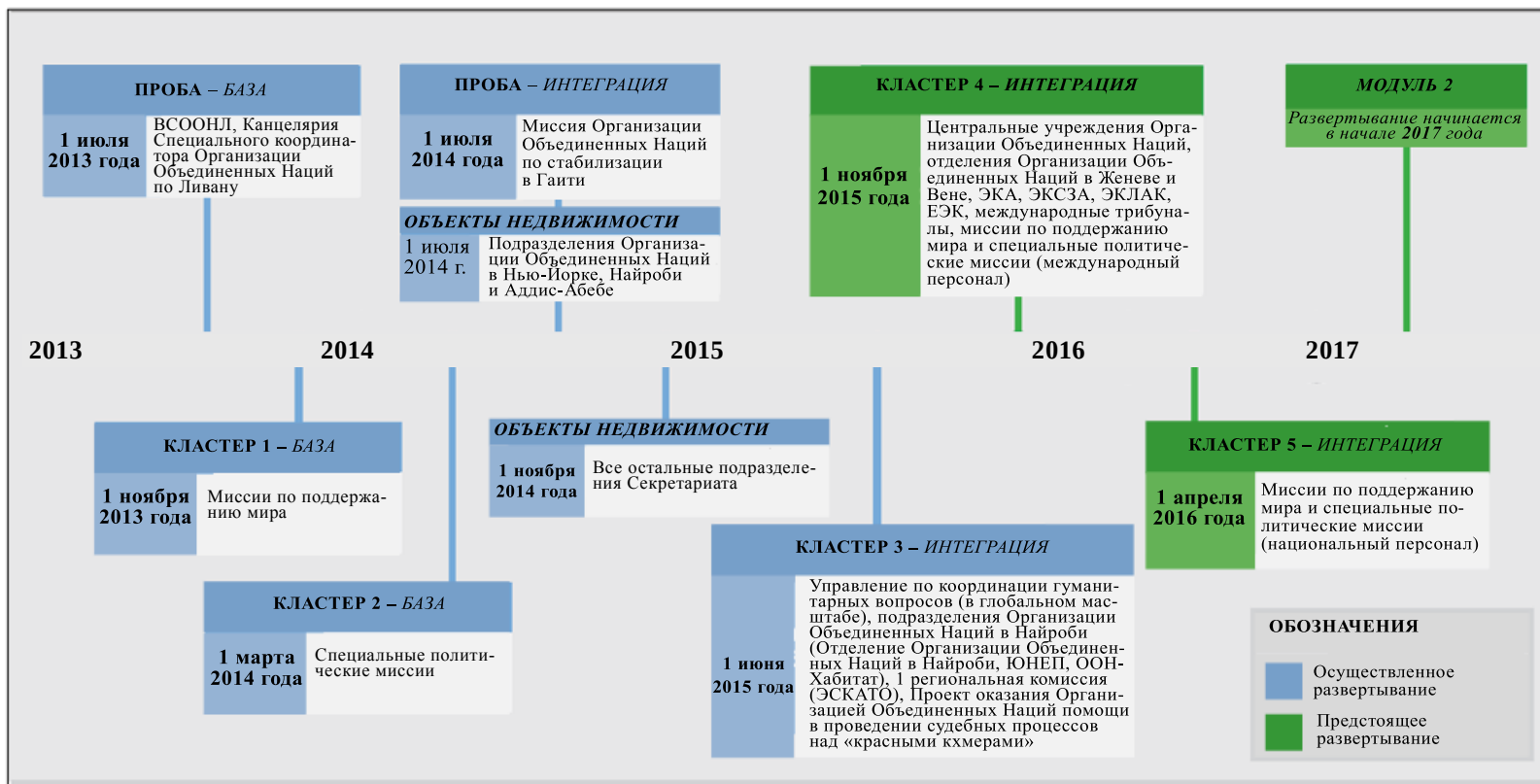
27. Первые два кластера подразделений (операции по поддержанию мира и 17 специальных политических миссий) внедрили систему «Умоджа» в базовой конфигурации в 2013 и 2014 годах, соответственно. Развертывание по кластеру 3³ было произведено в июне 2015 года, а по кластеру 4, в который входят

³ Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби, Организация Объединенных Наций по окружающей среде, Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам, Управление по координации гуманитарных вопросов, Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана и Проект оказания

все остальные органы Секретариата, — в ноябре 2015 года. Развертывание «Умоджи» по кластеру 5 в целях внедрения интеграционной функции для национального персонала операций по поддержанию мира и специальных политических миссий в настоящее время запланировано на апрель 2016 года (см. диаграмму II). Развертывание функциональных элементов по дополнительному модулю 2 будет производиться в начале 2017 года в рамках всех подразделений.

Организацией Объединенных Наций помощи в проведении судебных процессов над «красными кхмерами».

Диаграмма II
Текущий график развертывания



Система «Умоджа» в базовой конфигурации

Финансовые процессы (управление финансовыми средствами и финансовый учет), цепочка поставок (управление объектами недвижимости, эксплуатация объектов, материально-техническое снабжение и закупки), управление проектами и сбыт и распределение (предоставление услуг в области закупок третьим сторонам и обработка счетов).

Дополнительный модуль 1

Организационное управление и распределение должностей, управление кадрами, пособия, надбавки, распределение рабочего времени, расчет заработной платы, обработка заявок на служебные командировки, покрытие путевых расходов и онлайнное бронирование билетов.

Функция интеграции в рамках «Умоджи»

Одновременное развертывание системы «Умоджа» в базовой конфигурации и ее дополнительного модуля 1.

Дополнительный модуль 2

Составление бюджета, планирование численности персонала, управление программами, планирование цепочки поставок, управление складским хозяйством, управление обслуживанием конференций и мероприятий, управление всеми аспектами выделения субсидий и коммерческая деятельность.

Источник: группа по проекту «Умоджа».

Примечание: развертывание на этапе «интеграции» по кластерам 3 и 4 заключается во внедрении функциональных элементов из системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1; с более подробной информацией о местах развертывания «Умоджи» можно ознакомиться в приложении II.

Сокращения: ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане, МООНСГ — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити, ЭКА — Экономическая комиссия для Африки, ЭКСЗА — Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии, ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна, ЕЭК — Европейская экономическая комиссия, ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана, ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде, ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам.

28. По состоянию на 31 марта 2015 года были развернуты следующие функциональные элементы:

- **Система «Умоджа» в базовой конфигурации.** Система «Умоджа» в базовой конфигурации, обеспечивающая выполнение основных финансовых функций, в настоящее время функционирует в полном объеме во всех операциях Организации Объединенных Наций по поддержанию мира, специальных политических миссиях, которым оказывает содействие Департамент полевой поддержки, и подразделениях Центральных учреждений Организации Объединенных Наций, участвующих в деятельности по оказанию поддержки этим миссиям и осуществлению надзора за ними. Система в настоящее время считается стабильной, но в процессе ее внедрения возникли существенные проблемы, для устранения которых потребовалось шесть месяцев.
- **Развертывание «Умоджи» на этапе интеграции системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1.** Это развертывание было произведено в экспериментальном порядке в МООНСГ 1 июля 2014 года. В процессе этого экспериментального развертывания также возникли существенные проблемы, некоторые из которых можно было предвидеть, и был выявлен широкий ряд проблем, для решения которых потребовалось принять обширные меры по исправлению положения. Модернизированная версия дополнительного модуля 1, в которой были устранены основные проблемы, возникшие в процессе экспериментального развертывания, была подготовлена к моменту развертывания системы по кластеру 3 в июне 2015 года.
- **Модуль управления объектами недвижимости.** Этот модуль был развернут в ноябре 2014 года во всех отделениях Организации Объединенных Наций по всему миру, благодаря чему Организация получила возможность отслеживать и контролировать все объекты недвижимости, договоры на их аренду и соответствующие расходы, а также управлять ими с использованием централизованной системы. В этой системе зарегистрировано около 400 пользователей.

29. Эти достойные похвалы достижения свидетельствуют о том, что к настоящему времени «Умоджа» превратилась из внедряемой системы в действующую систему. Согласно оценкам администрации, по состоянию на 31 марта 2015 года этими новыми функциональными элементами пользуются около 5400 человек в 32 странах и на 300 объектах. Сводная информация о сметном числе пользователей «Умоджи» представлена в таблице 2 ниже.

30. Информация, представленная в таблице 2, свидетельствует о существенном увеличении масштабов развертывания, предусмотренных по кластерам 3 и 4, по сравнению с предыдущими развертываниями. В общей сложности по кластерам 3 и 4 будет развернуто приблизительно 190 новых рабочих процессов в рамках около 60 различных подразделений и среди около 23 500 пользователей. Для сравнения, по кластерам 1 и 2 было развернуто приблизительно 120 новых рабочих процессов среди около 5400 пользователей.

Таблица 2
Сметное число пользователей «Умоджи»

Дата	Этап	Структуры	Транзакционные пользователи	Самообслуживание (для сотрудников и/или руководителей)	Всего
1 июля 2013 года	На всех этапах ^a	Пользователи в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций и вспомогательные подразделения по созданию системы	1 085	0	0
1 июля 2013 года	Проба (база)	ВСООНЛ и Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану	183	0	183
1 ноября 2013 года	Кластер 1 (база) ^b	Миссии по поддержанию мира	2 498	0	2 498
1 марта 2014 года	Кластер 2 (база)	Специальные политические миссии	1 036	0	1 036
1 июля 2014 года	Проба (интеграция: база + модуль 1)	МООНСГ	450	1 227	1 677
1 ноября 2014 года	Объекты недвижимости (база) ^a	Все подразделения Секретариата	412	0	0
1 июня 2015 года	Кластер 3 — интеграция	ЭСКАТО, ЮНЕП, ООН-Хабитат, Проект оказания Организацией Объединенных Наций помощи в проведении судебных процессов над «красными кхмерами», Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби и Управление по координации гуманитарных вопросов	3 730	2 665	6 395
1 ноября 2015 года	Кластер 4 — интеграция (оценка) ^c	Женева, учреждения в Нью-Йорке и Вене, ЭКА, ЭКЛАК, ЭСКЗА, Международный уголовный трибунал по Руанде, Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе, миссии по поддержанию мира и специальные политические миссии (международный персонал)	6 695	5 051	11 746
1 апреля 2016 года	Кластер 5 — модуль 1 (оценка) ^c	Миссии по поддержанию мира и специальные политические миссии (национальный персонал)	965	18 332	19 297
Всего			15 557	27 275	42 832

Источник: данные, представленные администрацией.

Сокращения: МООНСГ — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити, ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде, ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам, ЭКА — Экономическая комиссия для Африки, ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана, ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна, ЭКСЗА — Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии.

^a Пользователи не были включены в общее число пользователей в целях избежания двойного учета.

^b За исключением МООНСГ, с тем чтобы избежать двойного учета.

^c Представленные администрацией сметные данные о пользователях основаны на докладе Генерального секретаря, озаглавленном «Состав Секретариата: демографические характеристики персонала» (A/69/292).

Уроки, извлеченные из опыта предыдущих развертываний

31. В ходе предыдущих развертываний «Умоджи» возникали значительные трудности, связанные с ее внедрением. Было необходимо покрывать дополнительные расходы, предпринимать усилия и принимать меры по исправлению положения в целях устранения и решения проблем, возникших сразу после ее внедрения в операциях по поддержанию мира в 2013 году, а также после ее экспериментального развертывания в МООНСГ в 2014 году. Несмотря на то, что эти трудности были своевременно преодолены, с тем чтобы обеспечить устранение последствий для надлежащего представления финансовых ведомостей миссий по поддержанию мира, все еще сохраняются некоторые проблемы. Например, администрация проинформировала Комиссию о том, что по состоянию на конец марта 2015 года насчитывалось, по оценкам, 37 650 открытых позиций кредиторской задолженности, связанных с операциями, которые обрабатываются в Региональном центре обслуживания в Энтеббе, Уганда. Были внедрены процедуры, обеспечивающие непрерывный контроль за открытыми позициями и представление отчетов об их численности, в целях сокращения числа таких позиций до приемлемого уровня, однако Комиссия отмечает, что в действительности число открытых позиций увеличилось по сравнению с их численностью, о которой сообщалось в 2014 году (27 000 позиций по состоянию на апрель 2010 года) (см. A/69/158, пункт 27). Это говорит том, что коренные причины этих проблем, возможно, не были устранены надлежащим образом, несмотря на усилия администрации.

32. В своем третьем докладе (A/69/158) Комиссия отметила, что администрация определила четыре основных урока, извлеченных из предыдущей работы по внедрению системы «Умоджа» и вынесенных по итогам проведения обзоров ее внедрения:

- участие руководства и рядовых сотрудников на ранних этапах, а также непрерывная оценка деятельности на местах имеют важное значение для необходимого сосредоточения внимания на критически важных направлениях деятельности, таких как сбор данных и их преобразование;
- имеют важное значение тщательная подготовка исходных данных и обеспечение контроля за доступом;
- реорганизация рабочих процессов является одним из необходимых аспектов разработки и осуществления этой программы;
- для каждого подразделения должен разрабатываться индивидуальный план перехода на новую систему в целях содействия ее внедрению, поскольку в каждом из подразделений существуют различные начальные условия в том, что касается существующих рабочих процессов, унаследованных систем и структур управления.

33. Администрация и руководящий комитет приняли меры реагирования на основе осуществления преобразований в областях учебной подготовки, оценки готовности и уделения повышенного внимания коллективной ответственности за управление преобразованиями. Были предложены следующие основные меры:

- обеспечение более активного участия старших руководителей в преобразовании рабочих процессов и принятии решений в период после назначения ответственных за рабочие процессы в 2013 году;

- увеличение объема инвестиций в учебную подготовку и коммуникации в целях улучшения подготовки персонала на местах в поддержку подготовки к внедрению «Умоджи» и переходу на нее, а также предоставления непосредственной поддержки по линии Академии «Умоджа»;
- создание новых структур и групп в целях расширения участия сотрудников на местах в подготовке объектов на основе назначения старших координаторов деятельности по развертыванию и руководящих сотрудников по обеспечению готовности к работе, а также обеспечение своевременного участия персонала рабочих подразделений в деятельности, способствующей отключению от прежней системы и переходу на новые процессы в рамках «Умоджи».

34. Принимаемые администрацией меры должны обеспечивать более высокую, по сравнению с прошлым, готовность Организации к внедрению «Умоджи». Однако об эффективности принимаемых мер можно будет с полным основанием судить только после завершения развертывания системы по кластерам 3 и 4.

Экспериментальное внедрение в Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити

35. Опыт, накопленный в ходе экспериментального внедрения дополнительного модуля 1 «Умоджи» в МООНСГ в июле 2014 года, позволяет судить о некоторых рисках, связанных с более крупномасштабным развертыванием системы по кластерам 3 и 4. В феврале 2015 года Комиссия посетила объекты экспериментального внедрения системы и пришла к выводу, что ни система «Умоджа», ни операции по поддержанию мира и их персонал не были надлежащим образом подготовлены:

- а) эксперты по осуществлению процесса на местах не прошли подготовку перед развертыванием;
- б) важнейшие элементы ожидаемого программного обеспечения «Умоджи», включая аспекты функции самообслуживания, не были готовы к началу развертывания в июле 2014 года;
- в) потребовалось применить временные решения в ряде областей, в том числе в областях обработки заявлений на предоставление отпусков и отгрузки товаров, в которых система функционировала не в полной мере;
- г) не имелось ключевых аналитических отчетов о рабочих процессах, в связи с чем отдельные сотрудники были вынуждены поддерживать систему параллельной отчетности вне «Умоджи»;
- д) не было осуществлено никаких или почти никаких преобразований для адаптации к новым методам работы. Пользователи зачастую возвращались к прежним методам работы, отказываясь от новых процедур в рамках «Умоджи»;
- е) для экспериментального внедрения требовалась значительная поддержка со стороны подразделений в Нью-Йорке.

36. По итогам обследования удовлетворенности персонала было определено, что 39 процентов от общего числа сотрудников были «удовлетворены» или «весьма удовлетворены» общим положением дел с внедрением системы. В то

же время респонденты выразили общее чувство неудовлетворенности относительно недостаточной подготовки к развертыванию системы и ее преждевременного развертывания. Согласно оценке Группы по проекту «Умоджа», для удовлетворения всех потребностей пользователей, выявленных в ходе экспериментального внедрения системы, потребовалось бы в общей сложности 90 000 человеко-часов. Хотя этот показатель был впоследствии существенно сокращен до 20 000 часов, с тем чтобы обеспечить выполнение лишь основных функций, согласованных проектировщиками «Умоджи», в действительности работа заняла 38 000 человеко-часов. Финансовые средства для осуществления этой работы были обеспечены за счет пересмотра существующего бюджета «Умоджи».

37. Экспериментальное внедрение осуществлялось таким образом, что не было возможности проверить потенциал местных подразделений Организации Объединенных Наций в плане содействия развертыванию «Умоджи» при минимальном централизованном надзоре. По итогам экспериментального развертывания системы в МООНСГ были сделаны некоторые важные выводы в отношении вопросов, касающихся адаптации «Умоджи» на местах, но были упущены важные возможности в плане подтверждения эффективности усовершенствований, внесенных в процесс развертывания «Умоджи» по итогам ее развертывания по кластеру 2, и потенциала местных операций по руководству преобразованием рабочих процессов на местах. Так, несмотря на извлечение определенных уроков, отсутствовал структурированный подход к их использованию для улучшения подхода к внедрению системы на постоянной основе.

Оперативная готовность

38. Администрация отслеживает положение дел с осуществлением широкого круга мероприятий с использованием планов реализации рабочих процессов в целях оценки общей готовности Организации к успешному развертыванию «Умоджи». Эти планы позволяют отслеживать прогресс в осуществлении основных технических мероприятий, предназначенных для подтверждения целесообразности выбора технических решений, таких как применение системы тестирования, преобразование данных и обеспечение надлежащей мощности сети, а также более широких рабочих мероприятий, таких как подготовка пользователей, управление преобразованиями и предоставление поддержки после завершения внедрения. Важно обеспечивать эффективную координацию и своевременное завершение усилий, осуществляемых группой по проекту «Умоджа», старшими руководящими сотрудниками и руководителями оперативных подразделений согласно графику в целях сведения к минимуму рисков в плане успешного развертывания «Умоджи».

39. В конце марта 2015 года стал очевиден ряд пробелов в подготовке. Например, тестирование интеграции по новым и расширенным функциональным возможностям в рамках дополнительного модуля 1 осуществлялось с задержкой в пять недель, а подготовка учебных материалов по кластерам 3 и 4 также отставала от графика приблизительно на шесть недель. Выпуск модернизированного программного обеспечения для дополнительного модуля 1 был запланирован на начало мая 2015 года — всего лишь за несколько недель до развертывания «Умоджи» по тематическому блоку 3, произведенного 1 июня 2015 года. Кроме того, это отразилось на текущем положении дел с осуществ-

лением проекта и подготовке всеобъемлющих учебных материалов для развертывания системы по кластеру 3.

40. Кроме того, на момент проведения проверки не имелось ясности относительно конкретных механизмов предоставления поддержки на этапе после создания системы. В то время как группа по проекту «Умоджа» имела возможность предлагать широкую поддержку по кластерам 1 и 2, а также предложила свои услуги в поддержку осуществления двух экспериментальных мероприятий по проекту «Умоджа» (в МООНСГ и Временных силах Организации Объединенных Наций в Ливане), масштабы этой поддержки на этапе после создания системы могут оказаться недостаточными для гораздо более широкой деятельности в целях развертывания по кластерам 3 и 4, в которые входит в четыре раза больше пользователей и более 60 различных подразделений. В этой связи руководителям рабочих подразделений потребуется обеспечивать предоставление надлежащей поддержки пользователям, и они должны играть гораздо более активную и заметную роль в руководстве усилиями по привлечению заинтересованных участников к осуществлению этого проекта.

Управление деятельностью по развертыванию «Умоджи»

41. В своем предыдущем докладе по «Умодже» (A/69/158) Комиссия сообщила о том, что график ее развертывания, утвержденный в феврале 2014 года, вряд ли будет выполнен. Так оно и случилось, и в сентябре 2014 года руководящий комитет утвердил пересмотренный план внедрения системы «Умоджа», перенеся сроки развертывания компонента интеграции «Умоджи» по кластеру 3 с ноября 2014 года на июнь 2015 года, а по кластеру 4 — с июня на ноябрь 2015 года. Этот подход был оправдан сложившимися обстоятельствами.

42. В результате пересмотра графика развертывания «Умоджи» увеличился объем времени на подготовку ее развертывания по кластеру 3, но вместе с тем промежуток времени между ее развертыванием по этому кластеру и кластеру 4 сократился с семи до пяти месяцев. В целях обеспечения соблюдения нового графика администрация приняла решение сократить число испытаний по кластеру 4, а также освободила группу по проекту от каких-либо обязанностей на случай чрезвычайных ситуаций в плане устранения каких бы то ни было долгосрочных проблем по кластеру 3 или переработки программного обеспечения (имеется в виду, что разработка программного обеспечения будет «заморожена» по окончании развертывания по кластеру 3). Это решение было принято с учетом того, что развертывание по кластеру 4 представляет собой самое крупное и сложное мероприятие на данный момент, и его можно будет осуществить только в случае сокращения до минимума объема времени, затрачиваемого группой по проекту «Умоджа» на предоставление поддержки по кластеру 3.

43. Приобретенный к настоящему времени опыт работы по внедрению «Умоджи» говорит о том, что после введения в эксплуатацию системы по кластеру 1 требуется предпринимать существенные дополнительные усилия по устранению недостатков. С учетом этого опыта, сжатого графика и отсутствия запланированных мер по предоставлению широкой поддержки на этапе после развертывания системы по кластеру 3 можно утверждать, что развертывание по кластеру 4 сопряжено с существенными рисками в плане соблюдения сроков и обеспечения качества работы.

Учебная подготовка по «Умодже»

44. Администрация учла уроки, извлеченные из развертывания «Умоджи» на начальных этапах, и продолжает разработку своих планов по предоставлению учебной подготовки в поддержку развертывания. Пользуясь преимуществами, связанными с созданием Академии «Умоджа» в 2014 году, она создала также региональные учебные центры в Бангкоке, Женеве, Найроби и Нью-Йорке и определила обязанности центральных, региональных и местных подразделений в плане разработки и осуществления учебных мероприятий. Кроме того, администрация добилась значительного увеличения объема бюджетных ассигнований на учебную подготовку, и в настоящее время она планирует израсходовать 26,3 млн. долл. США на проведение учебных мероприятий в период до конца 2015 года, в то время как ранее она оценивала соответствующие расходы на уровне всего лишь 7,4 млн. долл. США.

45. В рамках Академии «Умоджа» в настоящее время предоставляется целый ряд учебных курсов для сотрудников различного профиля, включая руководителей, экспертов и конечных пользователей. К концу июня 2015 года в Академии было подготовлено 3327 сотрудников, включая 914 местных специалистов по рабочим процессам, и еще 300 местных специалистов по рабочим процессам прошли подготовку под эгидой Департамента полевой поддержки (расходы на учебную подготовку под эгидой этого Департамента не покрывались за счет бюджетных ассигнований на проект «Умоджа»).

46. Тем не менее администрация подготовила значительно меньше специалистов по руководству процессами, чем было запланировано. Предполагалось, что эти специалисты будут обладать самыми глубокими экспертными знаниями по новым рабочим процессам в рамках «Умоджи», однако, несмотря на важность этой концепции, рабочие подразделения не проявили надлежащей приверженности назначению и откомандированию своих сотрудников для выполнения этой функции. Первоначально группа по проекту «Умоджа» предполагала, что по кластерам 3 и 4 эту функцию будут выполнять 50 человек. Однако этого не произошло по той причине, что департаменты отзывают своих сотрудников или же сотрудники имеют возможность выполнять эту функцию только на условиях неполного рабочего дня, и на момент проведения проверки эту функцию выполняло только 13 сотрудников.

47. Впоследствии администрация проинформировала Комиссию о том, что в целях увеличения числа специалистов, имеющих в наличии для оказания поддержки пользователям, руководители рабочих процессов выявили сотрудников, обладающих соответствующими знаниями об «Умодже», которые известны как «специалисты по предоставлению услуг, связанных с рабочими процессами». В настоящее время действуют примерно 100 таких сотрудников, включая 38 специалистов по руководству процессами и 62 специалистов по предоставлению услуг, связанных с рабочими процессами. В то время как для специалистов по руководству процессами установлен четко определенный уровень необходимых экспертных знаний, не имеется ясности в отношении основ для отбора персонала для выполнения функций специалистов по предоставлению услуг, связанных с рабочими процессами, а также уровня их подготовки и экспертных знаний по сравнению со специалистами по руководству процессами.

48. Кроме того, администрация продолжает обеспечивать учебную подготовку местных специалистов по рабочим процессам для предоставления поддержки конечным пользователям, но из-за отсутствия какой-либо оценки их необходимой численности администрация не знает, имеется ли на каждом объекте и в каждом подразделении достаточное число таких специалистов. Комиссия также отмечает, что по состоянию на конец июня 2015 года было проведено лишь 19 процентов от общего числа запланированных учебных курсов.

49. С учетом общепризнанной коллективной ответственности, необходимой для обеспечения оперативной готовности в рамках всей Организации, вызывает определенную обеспокоенность то, что рабочие подразделения не имели возможности для определения приоритетных задач в плане подготовки специалистов по рабочим процессам.

Управление преобразованиями

50. Последствия преобразований, осуществленных на основе проекта «Умоджа», также не были предметом систематической оценки, проводимой рабочими подразделениями. Как отмечалось в процессе рассмотрения итогов экспериментального развертывания системы в МООНСГ, отмечается тенденция, согласно которой персонал возвращается к старым методам работы в том случае, если отсутствует тщательное планирование деятельности по внедрению новых методов работы и руководство такой деятельностью.

51. В результате развертывания «Умоджи» многие сотрудники получают в свое распоряжение методы работы, которые существенно отличаются от нынешних процедур. Например, функция самообслуживания не является широко распространенной в основных подразделениях Секретариата Организации Объединенных Наций, и сокращение числа этапов, связанных с рассмотрением и утверждением вопросов, представляет собой существенное изменение процедур в некоторых областях, в которых считалось нормой существование многочисленных уровней в процессе утверждения. Рабочая нагрузка удостоверяющих сотрудников возрастет в некоторых областях, а роль сотрудников по бюджетным вопросам будет уменьшаться в других областях, в которых руководители среднего звена будут играть более непосредственную роль в утверждении расходов по бюджету по сравнению с их прошлой ролью.

52. Для управления этими преобразованиями и извлечения всесторонних выгод из них требуется понимание основных областей преобразований, а также подготовка пользователей к этим преобразованиям, включая внедрение новых организационных структур и издание новых руководящих указаний в отношении процедур, по мере необходимости. Однако администрация не разработала рамочных основ для управления преобразованиями в целях руководства осуществлением новых рабочих процессов и обеспечения их поддержки, а рабочие подразделения не берут на себя ответственность за это.

Общая оценка готовности

53. В нынешней стратегии развертывания не допускается каких-либо задержек в реализации жизненно важного плана внедрения функции интеграции «Умоджи» в 2015 году. Отмечается повышение эффективности учебных мероприятий, но они не осуществляются согласно плану, а продолжительность, масштабы и степень завершенности некоторых мероприятий по проекту, таких

как преобразование и тестирование данных, были сокращены в интересах соблюдения графика осуществления этого проекта. Выполнение других задач только началось: например, сводное пособие для пользователей «Умоджи» до сих пор не опубликовано, в основные руководящие пособия и административные инструкции по процедурам Организации Объединенных Наций не были обновлены в целях отражения в них новых методов работы в рамках системы «Умоджа».

54. В своем шестом докладе о прогрессе Генеральный секретарь признал недостатки в развертывании системы в базовой конфигурации в рамках операций по поддержанию мира, а также заявил о своей приверженности определению темпов осуществления «в соответствии со способностью Организации внедрить новую систему понятий» и о том, что поэтому управление изменениями и организационная готовность теперь являются основными факторами планирования будущих планов ввода в действие и бюджета по проектам. Тем не менее отмечается определенное несоответствие между твердой и неизменной приверженностью администрации развертыванию «Умоджи» в соответствии с последними сметными оценками сроков и расходов и ее приверженностью развертыванию этой системы в соответствии с готовностью Организации к ее внедрению. В этой связи Комитет ставит под сомнение степень, в которой администрация в полной мере усвоила уроки, извлеченные из опыта этих развертываний системы, а также степень, в которой администрация обеспечила управление преобразованиями и организационную готовность в качестве движущих факторов деятельности по осуществлению планов развертывания и исполнению бюджета по проектам.

55. Зачастую обеспечивается тщательная сбалансированность решений относительно сроков и наилучших методов внедрения новых систем общеорганизационного планирования ресурсов, и администрация признает, что она сталкивается с целым рядом рисков. Вместе с тем она считает, что риски, связанные с отсрочкой внедрения «Умоджи» на период после 2015 года, намного превышают риски, связанные с осуществлением нынешней стратегии развертывания, по следующим причинам:

а) в связи с высокими ежемесячными темпами роста расходов по проекту эти расходы значительно возрастут, поскольку любая задержка в развертывании по кластерам 3 и 4 приведет к дальнейшим задержкам на следующих основных этапах;

б) в период после ноября 2015 года рабочая нагрузка на подразделения, относящиеся к кластеру 4, и группу по проекту «Умоджа» станет непосильной, а предъявляемые к ним требования станут невыполнимыми;

в) сохранение гибридных систем на период после 2015 года связано с ростом расходов, может поставить под угрозу надежность соблюдения МСУГС и приведет к возникновению проблем в области внутреннего контроля в связи с тем, что отдельные системы отчетности и контроля относятся к различным бюджетам и счетам кредиторской и дебиторской задолженности;

г) не будет иметься возможности для осуществления усилий, связанных с управлением деятельностью большого числа сотрудников, переходящих из подразделений, использующих систему «Умоджа», в подразделения, использующие систему ИМИС, и наоборот;

е) в связи с тем, что разработка программного обеспечения «Умоджи» будет заморожена после ее развертывания по кластеру 3, любые задержки в развертывании по кластеру 4 приведут к задержкам в осуществлении многих важных мероприятий по модернизации или усовершенствованию, которые имеют крайне важное значение для получения выгод, и это подорвет привлекательность проекта с точки зрения отдачи от инвестиций.

56. Как представляется, администрация в основном надеется на то, что группа по проекту и группы по развертыванию системы приложат дополнительные усилия и будут работать сверхурочно в целях устранения проблем по мере их возникновения и ускоренного осуществления проекта для избежания задержек с его реализацией. С учетом того, что администрация признает огромное давление, которое неизменно испытывает на себе группа по проекту «Умоджа», Комиссия считает, что этот подход является излишне оптимистичным и он не основан на реалистичном планировании и управлении. В общем и целом Комиссия считает, что нынешняя стратегия развертывания основана на подходе, сопряженном с высокой степенью риска, и ее осуществление может привести к тому, что после внедрения системы потребуются предоставлять поддержку в значительном объеме, который до сих пор не запланирован. Администрации необходимо принять срочные меры для того, чтобы обеспечить понимание и смягчение рисков, связанных с осуществлением нынешней стратегии развертывания.

IV. Механизм поддержки системы после ее ввода в эксплуатацию

57. В разделе IV Комитет рассматривает предлагаемый порядок обеспечения поддержки структур с использованием системы «Умоджа» и способность администрации удовлетворять спрос на оказание поддержки, возросший после внедрения кластеров 3 и 4. Он также рассматривает ход планирования администрацией мер по переводу системы «Умоджа» в режим постоянного функционирования.

Оказание поддержки системе «Умоджа» после ее внедрения

58. Для обеспечения эффективного функционирования системы «Умоджа» в качестве глобальной общеорганизационной системы необходимо создать модуль комплексной поддержки, способный круглосуточно оказывать помощь пользователям в любой точке мира. Администрация разработала такой модуль оказания поддержки всем сайтам системы «Умоджа», предусматривающий предоставление многоуровневой поддержки местными, региональными и центральными службами поддержки. Считается, что такой подход соответствует передовой отраслевой практике и обеспечивает работу местных служб поддержки и доступ к более специализированной технической помощи по линии региональных служб поддержки.

59. На момент проведения ревизии администрация продолжала работу по встраиванию этого модуля в новые структуры, методы работы и процедуры, включая:

- обучение специалистов по местным процессам и ИКТ методам поддержки уровня 1, т.е. вести журнал заявок и предоставлять оперативную поддержку. Обучение прошли почти 900 специалистов по местным процессам и 41 специалист по ИКТ;
- поддержка уровня 2 для подразделений, входящих в кластер 4, предоставляется Управлением информационно-коммуникационных технологий по связанным с ИКТ вопросам, однако детали работы механизмов оказания поддержки все еще находятся на доработке;
- увеличение с 30 до 50 численности сотрудников, которым центры поддержки в Бриндизи, Италия, и Валенсии, Испания, предоставляют поддержку уровня 2 в связи с использованием новых функциональных возможностей системы «Умоджа» подразделениями Департамента полевой поддержки и обучение дополнительного числа специалистов по местным процессам;
- поддержка уровня 3 включает группу специалистов по рабочим процессам проекта «Умоджа» и вспомогательные консультационные услуги, предоставляемые партнером по интеграции проекта.

Обеспечение соответствия с глобальной стратегией в области информационно-коммуникационных технологий

60. В декабре 2014 года администрация приняла стратегию в области ИКТ, которая предусматривала создание в течение следующих трех лет глобальной модели поддержки ИКТ. Прямым результатом этого стало то, что некоторые элементы пересмотренной модели поддержки имеют последствия для системы «Умоджа». Так, предложение о передаче местных служб помощи ИКТ в состав региональных служб помощи означает, что функции поддержки, которые в настоящее время в Нью-Йорке выполняют почти 60 служб помощи, в соответствии с глобальной моделью будут объединены в рамках одного центра. Эти службы оказывают поддержку целому ряду различных систем и приложений, и их сотрудники имеют весьма поверхностные знания о системе «Умоджа». Однако во время проведения ревизии Управление информационно-коммуникационных технологий еще не завершило работу над соглашениями с подразделениями в отношении того, как эти новые механизмы поддержки будут функционировать, включая укомплектование кадрами и будущие механизмы финансирования. Текущие планы объединить службы помощи до и во время развертывания кластеров 3 и 4 могут отразиться на своевременности предоставления поддержки системе «Умоджа» тогда, когда она будет более всего необходима.

61. Отсутствует также ясность в отношении передачи функции поддержки системы «Умоджа» в ведение Управления информационно-коммуникационных технологий. Общая ответственность за систему «Умоджа» будет передана главному сотруднику по вопросам информационных технологий, однако договоренности в отношении того, когда элемент поддержки будет передан полностью, пока нет. Как группа по проекту «Умоджа», так и Департамент и главный сотрудник по вопросам информационных технологий так или иначе занимаются решением этих вопросов, и отсутствие ясности может привести к образованию пробелов в модели поддержки системы «Умоджа». Так, отчетность о спросе на поддержку и получаемые вопросы сегодня распределяются между

группой по проекту «Умоджа» и Департаментом, но, когда система будет развернута в подразделениях, не входящих в ДПП, неясно, кто этим будет заниматься в промежуточный период.

Потенциал поддержки

62. Текущий уровень поддержки определяется путем отслеживания количества «заявок на обслуживание», поступающих от пользователей. С помощью данных, имеющихся с октября 2013 года, группа по проекту сделала прогноз, что уровень поддержки, необходимой для кластеров 3 и 4, учитывает увеличение охвата и масштаба. Прогноз показывает, что в июне 2015 года уровни поддержки необходимо увеличить примерно в три раза для кластера 3 и к ноябрю почти в четыре раза для кластера 4. Центры поддержки в Нью-Йорке, Женеве и Найроби готовятся оказывать услуги исходя из этих статистических данных и с учетом текущего опыта групп поддержки системы «Умоджа» на местах в Бриндизи и Валенсии.

63. После того как в 2013 и 2014 годах администрация развернула базовую конфигурацию системы «Умоджа», количество неурегулированных инцидентов с поддержкой росло тревожными и неприемлемыми темпами. Группа по проекту «Умоджа» была привлечена к устранению этих проблем, которые должны решаться по линии более низких уровней обслуживания 1 и 2. Это отвлекло их от работы над модулем 1 и привело к задержкам графика осуществления проекта.

64. Проведенный Комиссией анализ накопленного до апреля 2015 года опыта обнаружил, что по линии поддержки уровня 1 было удовлетворено лишь около 10 процентов запросов от целевого показателя в 45 процентов. В результате в период с сентября 2014 года по февраль 2015 года по линии поддержки уровня 2 и 3 было удовлетворено около 85 процентов запросов, тогда как целевой показатель составлял менее половины этого значения (40 процентов). Администрация сообщила Комиссии, что после создания в июне 2015 года общеорганизационной службы поддержки показатель удовлетворения запросов по линии поддержки уровня 1 значительно улучшился.

65. Администрация принимает некоторые компенсационные меры для укрепления механизмов поддержки, в частности за счет создания отдельной структуры поддержки определенных функциональностей, например функции самообслуживания персонала, которая является одной из самых сложных новшеств, которыми должен овладеть персонал Организации Объединенных Наций. Укрепление потенциала Департамента полевой поддержки в его двух региональных центрах поддержки также предполагает возможность того, что эти центры могли бы также поддерживать пользователей, помимо Департамента, по мере внедрения кластеров 3 и 4. Однако пока каких-либо конкретных планов на этот счет нет.

66. Во время проведения Комиссией экспертизы администрация не располагала достаточным штатом сотрудников для оказания поддержки уровня 2, чтобы удовлетворить планируемое число запросов. Впоследствии Комиссия была проинформирована о том, что администрация провела анализ вероятного уровня поддержки для удовлетворения запросов пользователей и значительно увеличила объем ресурсов, включая 100 сотрудников для оказания поддержки уровня 2 b.

67. Как сообщалось в разделе III выше, на момент проведения ревизии только 13 оперативных руководителей процессов и специалистов по процессам из запланированных 50 прошли полную подготовку по системе «Умоджа». Нехватка квалифицированных специалистов будет наиболее остро ощущаться после развертывания кластера 3. Кластер 4 будет внедрен только через пять месяцев, поэтому поддержка более крупных подразделений кластера 4 быстро станет более приоритетной задачей, чем поддержка подразделений кластера 3 после внедрения системы.

Внедрение системы «Умоджа»

68. После внедрения основных элементов системы ответственность за ее эксплуатацию и поддержку пользователей группа по проекту должна передать Организации. Вполне естественно, что группа по проекту в первоначальный период после развертывания будет оказывать активную поддержку, однако большая часть повседневных оперативных операций и задач должна осуществляться основными департаментами вскоре после внедрения. Текущие планы внедрения предусматривают, что функции по эксплуатации системы «Умоджа» группа по проекту передает главному сотруднику по вопросам информационных технологий. Эти функции связаны:

- а) с возможностями по постоянной технической поддержке и обслуживанию системы для обеспечения функционирования, обслуживания и совершенствования системы «Умоджа» в условиях реальной эксплуатации;
- б) с ежегодными разработкой и тестированием программных компонентов в целях дополнения эксплуатационных характеристик новыми функциями;
- в) с периодическим выпуском в Секретариате версий программного обеспечения, обладающих новыми функциями.

69. Вместе с тем с учетом поэтапного развертывания программных компонентов и текущих планов администрация передаст эти функции главному сотруднику по вопросам информационных технологий только через три года после внедрения базовой структуры. В промежуточный период заниматься внедрением остальных компонентов и оказывать техническую поддержку введенной в эксплуатацию системе по-прежнему будет группа по проекту «Умоджа».

Планирование перехода

70. В настоящее время Управление информационно-коммуникационных технологий изучает вопрос о том, как оно будет обеспечивать функционирование системы «Умоджа». Управление подготовит подробный план с изложением сферы ИКТ и функций поддержки пользователей, включая потребности в ресурсах, стратегию привлечения внешних подрядчиков, кадровые преобразования и установку обновлений. Управлению также нужно будет рассмотреть вопрос о том, как оно будет управлять оставшимися унаследованными системами. После завершения подготовки доклада Управление сможет решить, как лучше поступить, но это произойдет только после внедрения кластера 3.

71. После внедрения базовой конфигурации прошло больше года, и в настоящее время перед Управлением уже стоят оперативные задачи, требующие его внимания. Так, поставщик программного обеспечения выпускает крупные обновления каждые три-пять лет, поэтому вполне возможно, что следующее обновление будет выпущено до завершения внедрения модуля 2 системы. Крупные обновления могут сами по себе быть масштабным проектом, реализация которого требует грамотного управления, чтобы система отвечала потребностям сегодняшнего дня.

72. Учитывая сложность и масштабность системы «Умоджа», Комиссия считает, что администрация уже должна иметь конкретные планы перехода на эту систему. Когда в июне и ноябре 2015 года система «Умоджа» будет введена в эксплуатацию для кластеров 3 и 4, основная часть рабочих процессов должна уже быть внедрена, а ключевые элементы повседневных операций функционировать. Однако пока не ясно, будет ли осуществляться такая деятельность до внедрения кластера 4.

Передача знаний и ресурсов

73. Управление информационно-коммуникационных технологий пока еще не накопило достаточно знаний о системе «Умоджа», чтобы разработать свои планы перехода. Такие планы требуют проведения детального анализа широкого круга вопросов, начиная от ясности в отношении отклонений от первоначального проекта до выработки требований по безопасности. Однако было очень мало дублирования или совместного использования ресурсов между группой по проекту «Умоджа» и Управлением в сфере передачи знаний. В частности, сотрудники Управления не участвуют в работе группы по проекту. Группа по проекту занимается внедрением кластеров 3 и 4, но она не может определять приоритетность ресурсов, чтобы помочь сотрудникам Управления подготовиться к эксплуатации системы «Умоджа».

74. Задача накопить достаточно знаний о системе «Умоджа», стоящая перед Управлением, становится еще более актуальной в связи с запланированным сокращением с 2016 года штата группы по проекту и соответствующими потерями к концу 2017 года специалистов, обладающих ключевыми знаниями и опытом. Администрация сообщает, что она примет меры для удержания технических специалистов группы по проекту. Однако в отсутствие проработанного переходного плана невозможно подтвердить, что такие намерения являются реалистичными. По мере завершения проекта растет вероятность потери квалифицированных кадров, поскольку сотрудники проекта могут начать искать другие возможности за пределами проекта, если не будут разработаны четкие планы перехода и удержания персонала.

75. В отсутствие подробного и полностью обеспеченного финансированием переходного плана разработать реалистичный бюджет для финансирования перехода не представляется возможным. Прогнозы по проекту «Умоджа» не отражают такие ресурсы в качестве прямых издержках, и поэтому существует вероятность того, что Управлению информационно-коммуникационных технологий придется покрывать значительные и непредвиденные расходы.

V. Издержки и преимущества системы «Умоджа»

Нынешнее положение

Расходы по проекту

76. По состоянию на 31 марта 2015 года расходы администрации по проекту составили 348,3 млн. долл. США (см. таблицу 3), таким образом она освоила бюджетные ассигнования, утвержденные до декабря 2015 года (348,1 млн. долл. США). С тем чтобы обеспечить финансирование проектных мероприятий, запланированных на 2015 год, Генеральная Ассамблея одобрила в апреле 2015 года выделение дополнительных ассигнований в размере 36,9 млн. долл. США. Общий утвержденный бюджет к концу декабря 2015 года составит сумму в размере 385,1 млн. долл. США.

77. Однако на момент проведения ревизии пересмотренный проектный бюджет на 2015 год уже испытывал давление, поскольку в первом квартале было израсходовано 21,6 млн. долл. США по сравнению с прогнозом в 18,2 млн. долл. США. Это главным образом было обусловлено затратами на дополнительную работу по устранению проблем, выявленных во время экспериментальной эксплуатации модуля 1 системы в МООНСГ, а также использованием более дорогостоящих подрядчиков для заполнения вакантных должностей в группе по проекту. В период с апреля 2014 года по март 2015 года в группе по проекту из финансируемых 90 должностей в среднем 11 были вакантными.

78. Если среднемесячные расходы («динамика расходования средств») администрации в 2015 году будут и далее составлять в среднем сумму в размере 7,2 млн. долл. США, равную первым трем месяцам в 2015 году, то утвержденный бюджет по проекту будет исчерпан к сентябрю 2015 года.

Таблица 3

Фактические и прогнозируемые расходы на период до декабря 2015 года в разбивке по категориям

(В млн. долл. США)

Статья расходов	Совокупный объем расходов до 30 апреля 2012 года	Годовые расходы до 31 марта 2013 года	Годовые расходы до 31 марта 2014 года	Сметные расходы до 31 марта 2015 года	Прогнозируе- мые расходы до декабря 2015 года	Общие расходы до декабря 2015 года	Описание
Расходы по персоналу	20,5	12,8	15,9	15,1	12,6	76,9	Расходы на группу по проекту
Прочие расходы по персоналу	10,9	4,6	8,6	9,3	10,6	44,0	Временные расходы по персоналу, такие как расходы на привлечение временного персонала общего назначения и экспертов по конкретным вопросам
Консультанты и эксперты	0,9	0,7	0,3	0,3	0,4	2,6	Оплата услуг консультантов, в том числе по вопросам управления проектом, закупочной деятельности и правовым вопросам

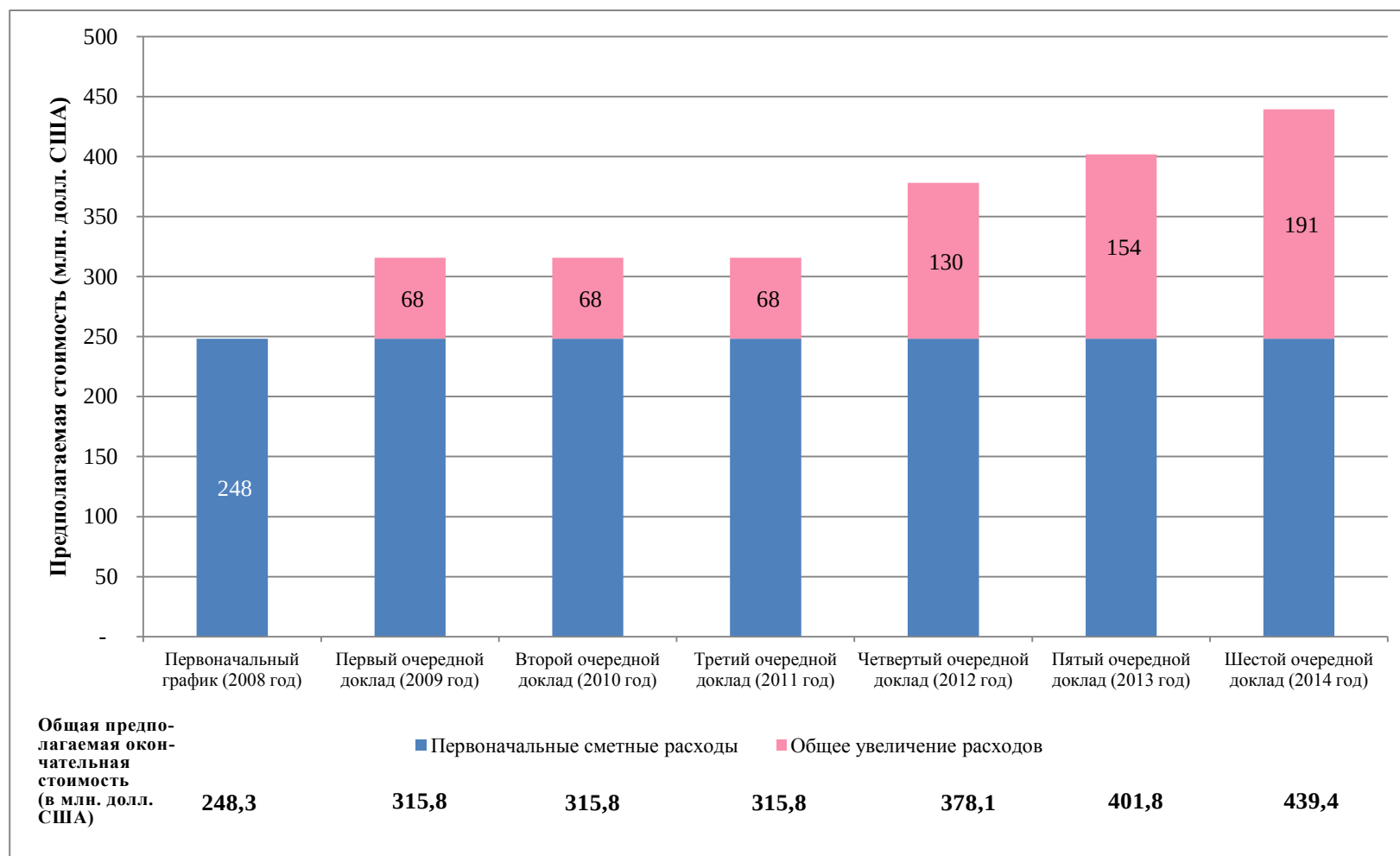
<i>Статья расходов</i>	<i>Совокупный объем расходов до 30 апреля 2012 года</i>	<i>Годовые расходы до 31 марта 2013 года</i>	<i>Годовые расходы до 31 марта 2014 года</i>	<i>Сметные расходы до 31 марта 2015 года</i>	<i>Прогнозируе- мые расходы до декабря 2015 года</i>	<i>Общие расходы до декабря 2015 года</i>	<i>Описание</i>
Поездки	2,0	0,7	0,6	1,3	1,4	6,0	Выезды на места в связи с управлением процессом преобразований и обеспечением готовности к внедрению системы
Услуги по контрактам	54,5	47,3	30,3	46,6	11,2	189,9	Включая выплаты поставщикам услуг по проектированию и созданию системы в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1
Общие оперативные расходы	9,0	4,2	2,4	3,0	0,5	19,1	Включая расходы на служебные помещения и связь
Канцелярские принадлежности и материалы	0,8	0	0,1	0,0	0,1	1,0	Расходы на канцелярские принадлежности и конторское оборудование
Мебель и оборудование	24,6	15,3	4,1	1,6	0,0	45,6	Включая расходы на приобретение лицензий на использование программного обеспечения и оплату эксплуатационного обслуживания
Итого, ежегодно	123,2	85,6	62,3	77,2	36,8	385,1	

Источник: данные администрации.

Предполагаемая окончательная стоимость

79. Ранее Комиссия уже сообщала о проблемах и задержках, возникших в самом начале осуществления проекта, которые со временем привели к значительному увеличению окончательной сметы (см. диаграмму III). В шестом очередном докладе Генерального секретаря администрация сделала прогноз, что в двухгодичном периоде 2016–2017 годов расходы составят 54,3 млн. долл. США. Эти средства будут использованы для завершения внедрения базовой конфигурации и модуля 1 системы и основной части проекта, а также разработки и внедрения модуля 2. Эта сумма еще не утверждена Генеральной Ассамблеей, но если ее включить, то текущая предполагаемая окончательная стоимость составит сумму в размере 439,4 млн. долл. США.

Диаграмма III
Сметные окончательные расходы по проекту



Источник: проведенный Комиссией анализ очередных докладов Генерального секретаря.

Примечание: Окончательная стоимость проекта может быть выше, чем общая смета расходов администрации, содержащаяся в ее четвертом, пятом и шестом докладах, поскольку она исчислена на основе либо самых предварительных оценок, либо не учитывает все элементы возможных затрат.

80. Комиссия считает, что окончательная сумма, скорее всего, будет больше, поскольку смета не отражает более высокую, чем ожидалось, текущую «динамику расходования средств» бюджета, и вероятность того, что расходы на стабилизацию программ по кластерам 3 и 4 могут превысить текущие оценки. Администрация также еще не определила сметные расходы на переход и внедрение системы «Умоджа» и не выделила резервные средства для устранения проблем, возникающих при внедрении новых программ и на этапе завершения ввода в эксплуатацию модуля 2 системы.

Косвенные или «сопутствующие» расходы на внедрение системы «Умоджа»

81. Администрация не имеет четкого представления о сумме косвенных расходов подразделений на осуществление таких видов деятельности, как очистка данных, профессиональная подготовки и тестирование пользователями. Как уже сообщалось ранее, ни в бюджет по проекту, ни в бюджеты соответствующих департаментов такие расходы прямо не включены.

82. Администрация стремится оценить сопутствующие расходы по некоторым областям деятельности, прежде всего в сфере информационно-коммуникационных технологий. Так, согласно оценкам, в двухгодичном периоде 2014–2015 годов дополнительные расходы на ИКТ составили 38,2 млн. долл. США, а в двухгодичном периоде 2016–2017 годов, согласно прогнозам, увеличатся на 24,8 млн. долл. США. Естественно, что это общие оценки, причем основная часть средств также используется на поддержку других систем Организации Объединенных Наций, а не только системы «Умоджа». Согласно оценкам администрации, периодические операционные расходы на двухгодичный период 2016–2017 годов будут составлять 29,6 млн. долл. США, а сегодня такие расходы покрываются структурами, использующими систему «Умоджа».

83. В 2013 году при рассмотрении вопроса о покрытии сопутствующих расходов администрация пришла к выводу о том, что они должны покрываться из бюджетов департаментов, и приняла в отношении бюджета на двухгодичный период 2014–2015 годов соответствующее решение. Такой подход может привести к задержке или переносу сроков осуществления других видов деятельности вместо увеличения расходов департаментов в реальном выражении. Вместе с тем больше трудностей с покрытием этих расходов испытывают структуры, которые главным образом полагаются на добровольные взносы, поскольку финансирование такой деятельности не всегда доступно. Поэтому для покрытия сопутствующих расходов им может потребоваться использовать свои резервы.

Преимущества

84. Администрация намерена реализовать к 2019 году (см. A/67/360, пункт 48) совокупные количественные преимущества на сумму от 140 до 220 млн. долл. США. Ожидается, что преимущества станут результатом совершенствования рабочих процессов, автоматизации, сокращения дублирования и рационализации административных процессов. Также ожидается, что с 2017 года начнется реализация преимуществ на сумму в размере 81,4 млн. долл. США в год.

85. Однако с 2011 года администрация не проводила переоценку ежегодных периодических преимуществ, с тем чтобы понять, какую отдачу проект может реально дать в нынешних обстоятельствах. Как Комиссия сообщала ранее, в то время применялся разумный подход к экономическому обоснованию преимуществ, но его необходимо пересматривать в рамках работы на этапах экспериментального осуществления и внедрения проекта. Администрация еще не провела такой обзор. В настоящее время экономическое обоснование не пользуется большим доверием со стороны руководителей старшего звена, опрошенных Комиссией, и администрация еще не установила четкий базовый уровень, от которого она могла оценивать фактически достигнутые преимущества. Проект приближается к завершению, и администрация имеет возможность обновить свое экономическое обоснование для реализации преимуществ.

86. С тем чтобы полностью реализовать потенциальные преимущества системы «Умоджа», администрации необходимо разъяснить, может ли она на практике высвободить должности или перераспределить персонал. План реализации преимуществ 2011 года в значительной степени полагается на гибкое развертывание персонала, но в настоящее время такие изменения требуют утверждения Генеральной Ассамблеи. Кроме того, такие разъяснения также зависят от завершения разработки подробного плана реализации преимуществ, которая еще продолжается.

Целевая модель оперативной деятельности

87. Четко проработанная целевая модель оперативной деятельности⁴ обеспечит фундаментальную поддержку в деле реализации концепции системы «Умоджа» и связанных с этим организационных преобразований. Хотя руководящий комитет указал на необходимость такой модели, администрация еще не подготовила соответствующие предложения для Организации Объединенных Наций.

88. В своем шестом очередном докладе (A/69/385 и Corr.1) Генеральный секретарь определяет видение новой модели предоставления услуг, которая тесно связана с усилиями по организации рабочих процессов, которые предпринимаются в рамках стандартизации процессов по проекту «Умоджа». Она предполагает объединение на уровне всего Секретариата некоторых административных, оперативных и второстепенных задач. В результате Организация Объединенных Наций ожидает, что система «Умоджа» и новая модель предоставления услуг позволят:

- а) обеспечить в долгосрочной перспективе эффективность и экономию, обусловленную масштабом;
- б) обеспечить переориентирование ресурсов на работу с большей добавленной стоимостью и новые функции;
- с) обеспечить большую согласованность в применении положений и правил и более своевременное оказание услуг;

⁴ Целевая модель оперативной деятельности описывает, как организация предполагает организовывать свои ресурсы для достижения своих стратегических целей с четким указанием того, какие функции будут выполняться какими сотрудниками в каких местах службы.

- d) повысить своевременность оказания услуг;
- e) повысить степень транспарентности и подотчетности на основе стандартизации процессов и централизованного надзора.

89. Предложения в отношении новой глобальной модели оказания услуг будут представлены Генеральной Ассамблее на рассмотрение и утверждение на ее семидесятой сессии. Для достижения максимальной отдачи предложения в отношении новой глобальной модели оказания услуг должны быть:

- выстроены на основе принципов, но при этом наполнены конкретным содержанием, чтобы их можно было реализовать;
- широкими по своему охвату и включать большинство видов деятельности по поддержке;
- четко увязаны с глобальными возможностями, предоставляемыми системой «Умоджа»;
- выдержаны по срокам и конкретными с четко изложенными последующими шагами.

90. Комиссия также ранее отмечала необходимость того, чтобы система «Умоджа» рассматривалась в контексте осуществления других проектов преобразования рабочих процессов, таких как Глобальная стратегия полевой поддержки МСУГС и мобильность людских ресурсов, и рекомендовала администрации осуществлять портфель всех проектов преобразований на комплексной основе. На сегодняшний день это сделано не было, и поэтому существует риск того, что в критические периоды времени различные проекты преобразований рабочих процессов будут конкурировать за дефицитные ресурсы и что Организация не сможет их предоставить или покрыть согласно планам. В этом отношении Комиссия отметила значительную нагрузку, которую в начале 2015 года начали испытывать сотрудники по финансовым вопросам, обеспечивая одновременное выполнение требований МСУГС и системы «Умоджа».

Оптимизация системы «Умоджа»

91. Необходимость корректирующих мер при внедрении крупных систем такого рода, которые требуются после введения в эксплуатацию системы «Умоджа», не является чем-то необычным. Вместе с тем, помимо корректирующих и краткосрочных мер, может потребоваться более фундаментальная оптимизация процессов системы «Умоджа», организационные механизмы поддержки и соответствующие системы. Хотя администрация усовершенствовала свои административные процессы в рамках проекта «Умоджа», поступают свидетельства того, что есть возможности для их дальнейшего улучшения.

92. Департамент полевой поддержки, обладающий самым обширным опытом использования системы «Умоджа», уже приступил к совершенствованию различных процессов и модернизации инфраструктуры. Департамент выделил для этой работы бюджетные ассигнования в размере 37 млн. долл. США и уже провел реорганизацию 39 рабочих процессов системы «Умоджа». Многие старшие руководители администрации также признали, что процессы системы «Умоджа» можно усовершенствовать. Администрация также во все большей

степени осознает, что необходимо продолжать учебную подготовку пользователей системы «Умоджа» и отвечающих за ее работу сотрудников.

93. Администрация признает, что существуют возможности для получения дополнительных преимуществ от системы «Умоджа», но невозможно усовершенствовать и оптимизировать новые рабочие процессы до их внедрения. Организации нередко принимают решение реорганизовать рабочие процессы, как только они приобретают некоторый опыт работы за определенный период времени, но это важные решения, которые, как предполагается, требуют значительного внимания со стороны руководства, финансирования и определения приоритетности задач.

94. Таким образом, Комиссия не ожидает, что эти задачи могут быть достигнуты нынешним руководством проекта «Умоджа» параллельно с развертыванием кластеров 3, 4 и 5 системы. Комиссия считает, что осуществление проекта по оптимизации, при условии составления четкого обоснования, может начаться в 2016 году.

VI. Выражение признательности

95. Комиссия выражает признательность заместителю Генерального секретаря по вопросам управления и директору проекта и их персоналу за оказанные ее сотрудникам содействие и помощь.

(Подпись) Муса Джума **Асад**
Контролер и Генеральный ревизор
Объединенной Республики Танзания
Председатель Комиссии ревизоров

(Подпись) сэр Эймьяс Ч.Э. **Морс**
Контролер и Генеральный ревизор Соединенного
Королевства Великобритании и Северной Ирландии
(Главный ревизор)

(Подпись) Шаши Кант **Шарма**
Контролер и Генеральный ревизор Индии

30 июня 2015 года

Приложение I

Ход выполнения рекомендаций

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/69/158, пункт 29(a)	Провести повторную оценку того, насколько возможно осуществление данного проекта при сохранении бюджета и соблюдении пересмотренного графика, согласованных в феврале 2014 года, с учетом опыта, накопленного в процессе общего внедрения системы в базовой конфигурации и экспериментального внедрения дополнительного модуля 1.	Пересмотренный график осуществления проекта был представлен в шестом ежегодном докладе (A/69/385 и Согг.1). Администрация примет к сведению соответствующую резолюцию Генеральной Ассамблеи, доклад Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам (A/69/418), рекомендации Комиссии ревизоров и практические уроки, извлеченные из внедрения системы в кластере 3 в июне 2015 года, после чего окончательно определит потребности в ресурсах на двухгодичный период 2016–2017 годов. Информация об этом будет представлена в седьмом ежегодном докладе о ходе внедрения «Умоджи».	Основанием для вынесения этой рекомендации стало представление на ревизию в апреле 2014 года нереалистичного графика внедрения. В своем шестом докладе о ходе работы Генеральный секретарь представил пересмотренные график и бюджет, исчисленный с учетом опыта, накопленного до настоящего времени, и предусматривающий более значительные ассигнования на обучение персонала. Поэтому Комиссия считает данную рекомендацию выполненной, однако будет продолжать уделять внимание бюджету проекта и графику его осуществления.	X			
A/69/158, пункт 29(b)	Каждый из руководителей оперативного подразделения, координаторов процессов и членов группы по проекту должен гарантировать Комитету по вопросам управления, что все условия, необходимые для успешного общего внедрения системы, созданы.	Руководители оперативных подразделений активно вовлекаются в работу до повсеместного внедрения для повышения уровня осведомленности и ответственности за реализацию проекта их соответствующих департаментов/отделов. «Умоджа» совместно с координаторами проекта, координаторами процессов/главным сотрудником по информационным технологиям продолжает ежеквартально информировать комитет по вопросам управления о ходе работы и трудностях, возникающих в процессе осуществления проекта. Перед внедрением системы в подразделениях кластера 3 руководители оперативных подразделений участвовали в состоявшемся 21 мая 2015 года заседании	Эта рекомендация была вынесена в связи с тем, что в ходе проверки готовности подразделений не был установлен факт неготовности миссий по поддержанию мира. Руководители подразделений, относящихся к кластеру 3, участвовали в майском заседании комитета по вопросам управления и в заседаниях руководящего комитета, состоявшихся до запуска проекта. Поэтому Комиссия считает данную рекомендацию выполненной применительно к кластеру 3 и будет продолжать следить за ходом ее выполнения применительно к кластеру 4.		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/69/158, пункт 29(с)	Необходимо продолжать внедрять концепцию личной ответственности за соответствующие процессы путем укрепления отношений партнерства между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений.	комитета по вопросам управления и подтвердили свою готовность к запуску проекта. Проверка оперативной готовности, проведенная 31 мая 2015 года с участием руководителей оперативных подразделений, координаторов проекта, координаторов процессов/главного сотрудника по информационным технологиям, подтвердила, что все условия, необходимые для успешного общего внедрения системы, созданы. Теперь подтверждение готовности, данное руководителями оперативных подразделений комитету по вопросам управления, считается важным элементом решения о запуске проекта. Администрация по-прежнему следует установке на укрепление партнерского взаимодействия с руководителями оперативных подразделений, поддерживая постоянный диалог и взаимодействие с координатором проекта и координаторами процессов/главным сотрудником по информационным технологиям. Осуществляется постоянное взаимодействие между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений, особенно в ходе шестимесячного этапа реализации, предшествующего внедрению каждого компонента. Координаторы процессов и руководители департаментов и подразделений несут общую ответственность за проведение важнейших мероприятий, включенных в планы реализации выгод и внедрения и отраженных в оценочном листе руководителей, регулярно, раз в две недели, проверяемом Генеральным секретарем.	В выполнении этой рекомендации достигнут прогресс, что отмечено в разделе II настоящего доклада. Введение Генеральным секретарем оценочного листа и правило «трех дней» для решения нарастающих проблем — это правильный подход к выполнению ранее вынесенной Комиссией рекомендации о внедрении механизма для урегулирования разногласий между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений. Данная рекомендация будет считаться полностью выполненной, когда администрация «создаст формальные механизмы согласования планов реализации выгод» в соответствии с меморандумом Генерального секретаря 2013 года о личной ответственности за процессы.		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
		В ходе предлагаемых мероприятий после внедрения с участием руководителей процессов и департаментов/подразделений основное внимание уделяется оценке изменений по принципу «как было и как стало», завершению работы над планами реализации выгод и контролю за их выполнением и осуществлению стратегии непрерывного реформирования и совершенствования.					
A/69/158, пункт 29(d)	Необходимо обеспечить наличие у руководителей оперативных подразделений финансовых и кадровых ресурсов, требуемых для успешного внедрения стандартных рабочих процессов и новых методов работы.	Ответ администрации на все рекомендации, касающиеся управления преобразованиями и внедрения в Организации более эффективных и унифицированных методов работы и разработанных планов оказания содействия сотрудникам в целях обеспечения наличия у них навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иных методов работы, включен в ответ администрации на рекомендацию Комиссии в пункте 31 документа A/67/164 (см. ниже).	Комиссия не обнаружила свидетельств того, что руководители оперативных подразделений определили ресурсы и навыки, необходимые для перехода на новые методы работы в каждой из своих организаций. Разумеется, администрация придает внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов первостепенное значение. В пункте 19(g) резюме настоящего доклада рекомендует разработать план оптимизации на период после запуска проекта, в котором были бы учтены остальные элементы этой рекомендации. Исходя из этого Комиссия отменяет эту рекомендацию.				X
A/69/158, пункт 29(e)	Координаторы процессов должны использовать опыт, накопленный за все время внедрения системы, для уточнения любых предположений относительно потенциальных качественных и количественных выгод при разработке планов реализации выгод для каждого департамента и отдела.	Ведется подготовка базового исследования с анализом выгод от внедрения «Умоджа» по принципу «снизу вверх», включая механизм непрерывного совершенствования, которое планируется завершить к первому кварталу 2016 года. На данном этапе составляется план, и в ближайшее время будет назначен координатор. Руководить этой работой будут координаторы процессов и Департамент полевой поддержки, что позволит учесть уроки, извлеченные на данный момент из процесса внедрения.	Во всех четырех своих ежегодных докладах о ходе работы Комиссия четко указывала, что «Умоджа» способна обеспечить значительные качественные и количественные выгоды с точки зрения обслуживания, однако администрации необходимо улучшить планы реализации этих выгод. Координаторы процессов, главный сотрудник по информационным технологиям и группа по проекту «Умоджа» определили потенциальные качественные выгоды на предмет их рассмотрения в руководя-				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/68/151, пункт 16	Комиссия рекомендует администрации разработать, распространить и осуществить в каждой из категорий рабочих процессов план, предусматривающий задействование выявленных выгод от использования обновленных и сводных данных системы ОПР, и в частности предусматривающий решение вопроса о том, как администрация намерена реализовать качественные и количественные выгоды, связанные с улучшением информации.	После проведенного в марте 2015 года эксперимента с организацией «Академии «Умоджа»» для оптимизации рабочих процессов администрация планирует провести занятия в «Академии» в 2015–2016 годах для повышения уровня подготовки персонала с целью максимальной реализации как качественных, так и количественных выгод от улучшения качества информации. Администрация проводит активную работу по интеграции данных и обеспечению возможности обмена ими по мере необходимости между «Умоджей» и любой прежней системой, которая останется после внедрения «Умоджи». Эта работа была подкреплена активной информационной и разъяснительной кампанией. Информация о ситуации с достижением необходимого уровня владения методами работы с информацией в масштабах Секретариата будет представлена в седьмом ежегодном докладе об «Умодже».	Как сообщила администрация, существует план подготовки «опытных пользователей» для выполнения анализа улучшенных данных, обеспечиваемых системой общеорганизационного планирования ресурсов, однако эта рекомендация будет выполняться после внедрения. Комиссия отмечает, что сюда следует также отнести дополнительный модуль 2.		X		
A/68/151, пункт 19	Комиссия рекомендует администрации принять на вооружение последовательный подход к реализации выгод, включающий в себя следующие	Администрация разделяет мнение о том, что порядок классификации выгод от «Умоджи», определения их приоритетности, отслеживания и информирования о них должен быть единообразным, с тем чтобы обеспе-	Во всех четырех своих ежегодных докладах о ходе работы Комиссия четко указывала, что «Умоджа» способна обеспечить значительные качественные и количественные выгоды с точки зрения обслуживания, однако администра-				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
	элементы: а) четко определенные категории количественных и качественных выгод; б) методы оценки выгод по их различным категориям; с) план реализации различных выгод; и d) процедуры отслеживания и подтверждения реализованных выгод.	чить надлежащую интеграцию и признание синергического эффекта, выявление потенциальных случаев дублирования и последовательность в масштабах Секретариата. Вместе с тем администрация подчеркивает, что каждый координатор процесса должен иметь возможность применять свой подход (например, «снизу вверх» — с помощью обширных консультаций — и/или «сверху вниз»).	ции необходимо улучшить планы реализации этих выгод. Координаторы процессов, главный сотрудник по информационным технологиям и группа по проекту «Умоджа» определили потенциальные качественные выгоды на предмет их рассмотрения в руководящем комитете, однако Комиссия не обнаружила свидетельств повторного анализа первоначальных предположений относительно финансовых выгод. В пункте 19(f) резюме настоящего доклада рекомендуется полностью пересмотреть экономическое обоснование проекта с учетом остальных элементов, указанных в этой рекомендации. На этом основании Комиссия отменяет эту рекомендацию.				
A/68/151, пункт 26	Комиссия рекомендует администрации разработать надежную методологию, позволяющую четко определить: а) текущее положение дел с выполнением производственных функций в каждом оперативном подразделении с точки зрения затрат времени, расходов и качества; б) показатели работы, достижение которых необходимо обеспечить после внедрения системы; с) подход к достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций; а также d) методы оценки выгод и представления соответствующей отчетности.	В тесном сотрудничестве с Управлением по Международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС) администрация увязала критерии оценки работы системы «Умоджа» с шестью категориями качественных выгод, представленными Генеральной Ассамблее. Результаты анализа ключевых качественных факторов и показателей «Умоджи» будут обсуждены с координаторами процессов и рассмотрены руководящими органами «Умоджи» в 2015 году. Администрация признает, что процесс разработки надежной методологии оценки показателей работы после внедрения системы и соответствующей отдачи от инвестиций не завершен, и представит Ассамблее обновленную информацию в седьмом ежегодном докладе о системе «Умоджа».	Основанием для вынесения этой рекомендации стали выявленные Комиссией недостатки в управлении операциями в рамках всех административных процессов в нескольких департаментах и отсутствие комплексного подхода к совершенствованию оперативных процессов в Организации Объединенных Наций. Выполнение этой рекомендации — обязанность всех оперативных подразделений, которым в этом деле следует опираться на поддержку координаторов процессов, группы по проекту «Умоджа» и нескольких групп по проектам, отвечающих за другие инициативы по совершенствованию работы, такие как Глобальная модель обслуживания, МСУГС, мобильность персонала, гибкое использование служебных помещений и объектов недвижимости в целом, глобальная стратегия полевой поддержки и стратегия внедрения информационно-коммуникационных технологий.			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/68/151, пункт 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.	Управление людских ресурсов будет по-прежнему переориентировать централизованно управляемый фонд для профессиональной подготовки на покрытие значительных расходов, связанных с подготовкой персонала в рамках стратегических инициатив Генерального секретаря (например, стратегия ИКТ, МСУГС, «Умоджа», мобильность и потенциально глобальная модель обслуживания). До настоящего времени связанные с этим расходы покрывались выделенными ассигнованиями.	Администрация разрабатывает планы снижения общеорганизационных рисков для преобразования оперативных процессов (см. доклад Генерального секретаря о системе подотчетности в Секретариате Организации Объединенных Наций (A/69/676)). Согласно предварительным предложениям, каждому департаменту необходимо определить «конечное состояние» с учетом различных инициатив по совершенствованию процессов, осуществляемых в настоящее время. Если эти предложения будут реализованы в их нынешнем виде, то оперативные подразделения начнут планировать использование различных механизмов и возможностей, которые они получают благодаря упомянутым инициативам. Это должно позволить улучшить управление деятельностью в системе Организации Объединенных Наций и отменить эту рекомендацию. Настоящая рекомендация считается невыполненной.				X
			Эта рекомендация была сформулирована в связи с неопределенностью относительно того, как департаменты будут финансировать подготовку сотрудников после того, как Контролер отнес расходы на профессиональную подготовку к категории косвенных издержек проекта. Комиссия отмечает, что после этого в марте 2015 года Генеральная Ассамблея приняла решение об увеличении расходов на освоение «Умоджи», устранив тем самым главную причину ее обеспокоенности. Соответственно, она отменила эту рекомендацию, но будет продолжать следить за тем, чтобы ассигнования на освоение системы «Умоджа» были достаточными.				

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
А/68/151, пункт 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.	Администрация дала департаментам и отделам указания относительно количественной оценки соответствующих расходов на проект общеорганизационного планирования ресурсов, регулирования и отслеживания их.	Данная рекомендация была вынесена в связи с неопределенностью относительно путей покрытия расходов департаментов на внедрение системы «Умоджа». В июле 2014 года администрация сообщила, что никакие меры в связи с этой рекомендацией предприниматься не будут, поскольку «сбор этой информации требует дополнительных процессов, осуществляемых вручную, и усилий, которые, по мнению администрации, лучше было направить на обеспечение оперативной готовности и профессиональную подготовку». Ни один из департаментов, к которым обращалась Комиссия, не получил указаний относительно оценки, регулирования и отслеживания соответствующих расходов. Поэтому сумма этих расходов по-прежнему неизвестна, однако, по всей вероятности, она будет значительна и это может отразиться на других направлениях деятельности. На данном этапе реализации проекта и с учетом того обстоятельства, что все департаменты уже представили свои бюджетные запросы на 2016–2017 годы, Комиссия считает данную рекомендацию не выполненной, а отмененной.				X
А/68/151, пункт 81	Комиссия рекомендует, чтобы группа по проекту подготовила всеобъемлющую коммерческую стратегию, призванную: а) оптимизировать вклад в осуществление проекта ОПР со стороны крупнейших поставщиков при обеспечении сбалансированного соотношения расходов и рисков, с од-	Администрация показала грамотный коммерческий подход к остальным закупкам по линии проекта «Умоджа». Администрация намеревается включить в заключительный план внедрения «Умоджи» долгосрочную коммерческую стратегию и условия ее реализации и доложить Генеральной Ассамблее о результатах этой работы в контексте предлагаемого бюджета на двухгодичный период 2018–2019 годов.	Администрация предоставила большой объем информации, однако, по мнению Комиссии, это нельзя считать коммерческой стратегией. Рекомендация останется в силе до тех пор, пока Комиссия не убедится в наличии долгосрочной коммерческой стратегии, рассчитанной на весь цикл реализации «Умоджи». Вместе с тем с учетом передачи ответственности главному сотруднику по информационно-коммуникационным			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
	ной стороны, и достигнутых результатов — с другой; и b) установить параметры, согласно которым будут производиться все будущие закупки.		технологиям в рамках утвержденной информационно-коммуникационной стратегии Комиссия изменила формулировку рекомендации, и теперь она адресована главному сотруднику по информационным технологиям, которому поручается обеспечить четкую подотчетность за выполнение части b этой рекомендации.				
A/68/151, пункт 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.	Администрация приняла меры по улучшению подготовки сотрудников по закупкам по ряду направлений. Кроме того, недавно администрация заключила глобальный контракт на разработку и осуществление программы подготовки по вопросам управления проектами. Отдельные категории сотрудников по-прежнему могут пройти подготовку по программе «Принц-2» для совершенствования навыков управления проектами.	Эта рекомендация отражала общую обеспокоенность Комиссии по поводу способности Организации Объединенных Наций действовать на коммерческом рынке и добиваться максимальной выгоды. Как отмечено в докладе Комиссии о ревизии Организации Объединенных Наций (A/70/5 (Vol. 1)), администрация предпринимает шаги в направлении повышения качества профессиональной подготовки сотрудников, занимающихся закупочной деятельностью, по ряду направлений, однако не имеет стратегии подготовки персонала для укрепления общего коммерческого потенциала. Как ранее признала Комиссия, группа по проекту «Умоджа» проявила значительные коммерческие способности в плане выстраивания отношений с поставщиками. Поскольку данная рекомендация выходит за рамки проекта «Умоджа» и адресована всей Организации, Комиссия считает, что она была бы более уместной применительно к закупкам, и поэтому отменяет ее.				X
A/68/151, пункт 84	Комиссия рекомендует группе по проекту ОНР в срочном порядке завершить работу по подготовке: а) подробного и полностью интегрированного плана по осуществлению проекта; а также b) суще-	Процессы планирования и отчетности по проекту «Умоджа» были усовершенствованы и теперь позволяют получать регулярную информацию о положении дел и принимать более эффективные решения по различным мероприятиям в рамках проекта. В рамках проекта существует меха-	В разделе III настоящего доклада Комиссия сообщает, что администрация продолжила укреплять дисциплину управления и дополнительно усилила Отдел управления проектом «Умоджа», проводя профессиональную подготовку и применив новое программное обеспечение для отслеживания хода реализации		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/68/151, пункт 105	Комиссия рекомендует администрации разработать и внедрить механизмы гарантий, позволяющие руководящему комитету проверять проект с учетом различных факторов, которые могут повлиять на текущие показатели работы и на осуществление проекта в будущем.	ственно улучшенных механизмов управления проектом 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. низм, позволяющий вспомогательным группам по проекту участвовать в составлении планов, а отделу управления проектом «Умоджа» — сводить их воедино. Теперь доклады о положении дел и данные из оценочных листов можно получить непосредственно из генерального плана проекта. Администрация признает, что процесс усовершенствования механизмов управления проектом в целях обеспечения возможностей для более детального прогнозирования расходов, составления графиков и контроля за рисками, включая разработку надлежащего сценария и планирования на случай чрезвычайных обстоятельств, не завершен. Информация о ситуации с завершением всех мероприятий по управлению проектом будет представлена в седьмом ежегодном докладе по «Умодже». Администрация проводит коллегиальные опросы и обеспечивает технические гарантии, введя в практику контроль качества интеграции систем в рамках «Умоджи». Эти же механизмы были задействованы для оценки следующих параметров: а) надежность процесса внедрения системы (правильность графика, контроль расходов, полученные выгоды, риски и решение проблем и планирование сценариев); б) эффективность внедрения элементов (оперативная готовность, обучение персонала и обмен знаниями, вспомогательные процессы и кадровые вопросы); и с) использование элементов «Умоджи» сотрудниками (количество невыполненных	проекта относительно комплексного плана. У Организации Объединенных Наций нет системы независимой проверки крупных проектов, которая позволила бы старшему руководству быть более требовательным в отношениях со структурами, реализующими проекты, и Организация не готова создать такой механизм для «Умоджи». Технические гарантии и коллегиальные обзоры с помощью интегратора систем в рамках «Умоджи» могут быть полезными, однако это не обеспечивает ни независимость, ни необходимую объективность.				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
		заявок, эффективность процесса и персонала, воздействие на модель функционирования и реализация выгод). Перспективы завершения всех необходимых мероприятий будут обсуждаться с руководством проекта «Умоджа» и отражены в седьмом ежегодном докладе по «Умодже».					
A/68/151, пункт 112	Комиссия рекомендует группе по проекту представлять руководящему комитету обновленную информацию с указанием степени неопределенности в отношении прогнозов касательно расходов, затрат времени и показателей качества (например, на основе указания наиболее благоприятных, наименее благоприятных и самых вероятных сценариев).	Администрация представила доказательства улучшения процессов планирования проектов и отчетности по ним; они перечислены в ее ответе на рекомендацию Комиссии в пункте 84 документа A/68/151 (см. ниже).	Ситуация с представлением отчетности группы по проекту «Умоджа» руководящему комитету постоянно улучшалась после вынесения этой рекомендации Комиссией; достигнут значительный прогресс. Хотя информация о степени неопределенности и анализе сценариев по-прежнему не сообщается, Комиссия сомневается, что, даже если добиться представления такого анализа, он был бы полезным для принятия решений в комитете. Исходя из этого эта рекомендация была отменена.				X
A/67/164, пункт 21	Комиссия рекомендует администрации проконсультироваться с Генеральной Ассамблеей относительно своих планов реализации выгод в целях обеспечения транспарентности процессов планирования и представления отчетности в деле реализации прогнозируемых выгод от внедрения системы ОПР, а также ясности в отношении того, потребуется ли для их получения произвести сокращение или перераспределение должностей.	Администрация признает, что процесс разработки планов реализации выгод «Умоджи» не завершен. В соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи и с учетом соответствующих рекомендаций Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам и Комиссии ревизоров администрация представит Ассамблее обновленную информацию в следующем ежегодном докладе о ходе внедрения «Умоджи». В частности, администрация предоставит информацию по следующим позициям: а) ожидаемые качественные выгоды; б) использование данных и информации для совершенствования процесса принятия решений и повы-	В пункте 19(f) резюме настоящего доклада рекомендуется обновить все экономическое обоснование проекта, включая порядок перераспределения персонала. Исходя из этого Комиссия отменяет эту рекомендацию.				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
A/67/164, пункт 31	Комиссия рекомендует администрации: а) четко определить, как она будет управлять преобразованиями и внедрять в Организации более эффективные и унифицированные методы работы; и б) разработать план оказания содействия персоналу в целях обеспечения наличия у него навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иных методов работы.	шение эффективности деятельности Организации и методов осуществления программ; с) ожидаемые пути реализации выгод и методология, применяемая для оценки этих выгод. Администрация продолжает добиваться успехов в выполнении рекомендаций Комиссии об управлении преобразованиями с помощью: а) унификации методов работы в масштабах Организации; б) организации обучения в «Академии «Умоджа»» и сертификации сотрудников различных уровней и категорий; с) проведения кампаний распространения информации и коммуникации в масштабах Секретариата; d) стандартизации процесса управления подготовкой персонала с помощью системы управления обучением («Инспира»); и е) дальнейшей публикации программных документов, процедур, руководств и пособий для непрерывной поддержки оперативных подразделений и сотрудников. В рамках системы общеорганизационного управления рисками продолжается разработка комплексной системы преобразований, которая закономерно включает меры, принимаемые Организацией в связи с изменением условий, вызванным осуществлением таких стратегических инициатив, как стратегия ИКТ, МСУГС, «Умоджа», мобильность и потенциально глобальная система обслуживания. Планом предусмотрены меры по дальнейшей унификации рабочих процессов в масштабах Организации и разработка планов поддержки сотрудников в целях обеспечения наличия у них навы-	Часть (а) этой рекомендации имеет принципиальное значение для способности администрации более эффективно выполнять административные вспомогательные функции по таким направлениям, как финансы, людские ресурсы, материально-техническое обеспечение и закупки. Эта рекомендация была вынесена после того, как в ходе обзора рабочих процедур Организации Объединенных Наций до внедрения системы «Умоджа» Комиссия выявила устаревшие и неэффективные методы работы. Без коренного изменения порядка управления рабочими процессами в департаментах, частью которого является внедрение новой системы общеорганизационного планирования ресурсов, администрация будет и впредь расходовать скудные ресурсы на административную поддержку, тогда как эти ресурсы можно было бы использовать для основной деятельности. Комиссия изучила план обработки рисков и принятия ответных мер и, хотя теоретически он выглядит рациональным, по ее мнению, для того чтобы эту рекомендацию можно было считать выполненной, оперативным подразделениям необходимо провести определенную работу. Часть (b) рекомендации считается выполненной, поскольку администрация составила планы совершенствования подхода к обучению, упомянутые в разделе III настоящего доклада. Заключение				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
		ков, возможностей и способностей, требующихся для применения новых методов работы.	о том, насколько выполнение этих планов обеспечило необходимый уровень подготовки в кластерах 3 и 4, будет сделано в ходе следующей ревизии.				
A/67/164, пункт 32	Комиссия рекомендует также администрации разработать официальный подход к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы ОНР.	Механизмы руководства и управления для внесения существенных изменений в систему «Умоджа» и общесекретариатская стратегия непрерывного реформирования и совершенствования до конца не разработаны. Разработан подход к обмену мнениями с координаторами процессов и рассмотрению вопросов на уровне руководящих органов «Умоджи».	Основанием для вынесения этой рекомендации стала обеспокоенность по поводу общего управления оперативными процессами, частью которого являются элементы процесса, обеспечиваемые информационными технологиями, заложенные в механизм общеорганизационного планирования ресурсов. Принятый в Организации Объединенных Наций подход к управлению процессами требует значительного переосмысления; одним из элементов этой работы является официальная установка на непрерывное совершенствование. Комиссия отмечает планы администрации, однако по-прежнему предостерегает, что, для того чтобы полностью перейти на подлинную культуру непрерывного совершенствования в рамках общей системы управления, могут потребоваться годы.				X
A/67/164, пункт 52	Комиссия рекомендует администрации: а) подготовить подробный план проекта, в котором бюджетные расходы будут увязаны с основными этапами работы и ожидаемыми результатами; б) четко определить ответственность 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 эффек-	Администрация приняла ряд компенсационных мер для контроля за расходами и обеспечила учет финансовых последствий решений по проектам. Администрация признает, что процесс разработки более совершенных процедур управления проектами, а именно: а) составление плана проекта, в котором бюджетные расходы будут увязаны с основными этапами и ожидаемыми результатами; б) установление ответственности за исполнение каждого раздела бюджета и результаты, которых каждый должен добиться; в) создание механизмов для учета информации о расходах в целях обеспечения их эффективного отслеживания	С тех пор как Комиссия впервые вынесла эту рекомендацию, Отдел управления проектом «Умоджа» вновь усовершенствовал информационные системы и процессы, применяемые для контроля и прогнозирования расходов относительно ожидаемых результатов. В ходе своей следующей ревизии Комиссия выяснит, позволяет ли система «Умоджа» администрации выполнять заявленные функции. Вместе с тем с учетом практических сложностей, уже затраченных 348 млн. долл. США и всех крупных закупочных контрактов в связи с «Умоджей» Комиссия считает, что эту рекомендацию следует отменить.				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
	тивно отслеживать состояние работ по нему, усилить контроль за расходами и усовершенствовать процесс принятия решений в отношении будущих расходов.	и усиления контроля за расходами и совершенствования процесса принятия решений в отношении будущих расходов. Отсутствие системы контроля за бюджетами и фактическими расходами относительно заранее определенных этапов или рабочих процессов — одна из главных причин неспособности в полной мере выполнить эту рекомендацию в рамках проекта. 1 ноября 2015 года управление проектом «Умоджа» будет переведено в систему «Умоджа». В рамках предварительного планирования с помощью функционального компонента, отслеживающего системы проекта, будут выявлены все элементы проекта в общей структуре рабочих процессов. Система отчетности и контроля по «Умодже» будет внедрена в соответствии с рекомендациями Комиссии.					
A/67/164, пункт 75	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.	Администрация продолжает проводить коллегиальные обзоры и ежеквартальные технические проверки с помощью интегратора систем «Умоджи». Несмотря на эти постоянно действующие оперативные механизмы гарантий, администрация еще не в полной мере внедрила систему, которая дала бы Генеральной Ассамблее гарантии соблюдения заявленного графика и информацию о фактических и ожидаемых затратах на «Умоджу». Была разработана методология обмена мнениями с координаторами процессов и рассмотрения вопросов на уровне руководящих органов «Умоджи». Главное внимание уделяется определению действий и параметров/механизмов отчетности, которые дали бы гарантии по следующим позициям:	Эта рекомендация отражает мнение Комиссии о том, что сроки реализации и бюджет проекта общеорганизационного планирования ресурсов нереалистичны и что информация, представляемая Пятому комитету, могла бы быть более транспарентной, которое Комиссия высказывает с шестьдесят седьмой сессии. За это время администрация ввела в практику регулярное информирование Пятого комитета Координатором проекта и выпуск ежегодных докладов о ходе работы, из которых Генеральная Ассамблея получает достаточно информации для утверждения последовательных изменений в графике и дополнительных бюджетных ассигнований. Перечисленные администрацией меры — это отрядный положительный сдвиг, заслуживающий одобрения, и поэтому Ко-	X			

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года	Выполнена полностью	В процессе выполнения	Не выполнена	Отмечена Комиссией
А/67/164, пункт 80	Комиссия рекомендует председателю руководящего комитета и директору проекта: а) четко распределить ответственность за риски, связанные с проектом, между теми, чьи полномочия позволяют принимать меры в связи с конкретным риском; б) оценить и документально зафиксировать вероятность возникновения каждого риска, включая масштабы возможных последствий; а также с) разработать процедуры регулярного отслеживания рисков и встроить их в постоянно действующие механизмы составления бюджета и обеспечения ресурсами.	Администрация доказала наличие эффективных механизмов управления рисками и решения проблем. Механизм, применяемый для учета и отслеживания рисков (реестр/база данных по рискам, ошибочным предположениям и факторам зависимости), регулярно обновляется и обслуживается.	миссия считает, что вопросы, послужившие основанием для вынесения ее первоначальной рекомендации, были решены. С тех пор как Комиссия вынесла эту рекомендацию, группа по проекту «Умоджа» постоянно совершенствует механизмы и процессы управления рисками. Это помогло улучшить управление рисками, сказывающимися на внедрении информационно-технологических элементов проекта «Умоджа». Как сообщила Комиссия в своем предыдущем докладе, проект находится на том этапе своего жизненного цикла, когда главные риски связаны с оперативными подразделениями, а) внедряющими систему общеорганизационного планирования ресурсов, и б) использующими ее для перехода на более эффективные методы работы. В пункте 19(а) настоящего доклада Комиссия рекомендует усилить руководящую роль старшего руководства оперативных подразделений, в том числе в выявлении рисков и управлении		X		

<i>Доклад и номер пункта</i>	<i>Краткое изложение рекомендации</i>	<i>Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2015 года</i>	<i>Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2015 года</i>	<i>Выполнена полностью</i>	<i>В процессе выполнения</i>	<i>Не выполнена</i>	<i>Отмечена Комиссией</i>
			ими в своих подразделениях, с привлечением по мере необходимости координаторов процессов и группу по проекту «Умоджа». На этом основании Комиссия считает данную рекомендацию выполненной.				
Итого				3	6	3	9
В процентах				14	29	14	43

Приложение II

Организации, внедряющие систему общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)

Кластер 1

Миссии по поддержанию мира

Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре (МООНРЗС)

Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (МООНСГ)^a

Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго (МООНСДРК)

Региональный центр обслуживания, Энтеббе, Уганда

Смешанная операция Африканского союза-Организации Объединенных Наций в Дарфуре (ЮНАМИД)

Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением (СООННР)

Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре (ВСООНК)

Глобальный центр обслуживания Организации Объединенных Наций, Бриндизи, Италия

Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане (ВСООНЛ)^b

Временные силы Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абее (ЮНИСФА)

Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово (МООНК)

Миссия Организации Объединенных Наций в Либерии (МООНЛ)

Миссия Организации Объединенных Наций в Южном Судане (МООНЮС)

Операция Организации Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре (ООНКИ)

Канцелярия Специального координатора по Ливану^b

Отделение Организации Объединенных Наций по поддержке Миссии Африканского союза в Сомали

^a Экспериментальная интегрированная конфигурация системы «Умоджа».

^b Экспериментальная базовая конфигурация системы «Умоджа».

Кластер 2

Специальные политические миссии, обслуживаемые Департаментом полевой поддержки

Объединенное представительство Организации Объединенных Наций по миростроительству в Центральноафриканской Республике (ОПООНМЦАР)

Отделение Организации Объединенных Наций в Бурунди (ОООНБ)

Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали (МИНУСМА)

Канцелярия Совместного специального представителя Организации Объединенных Наций и Лиги арабских государств по Сирии

Канцелярия Специального посланника Генерального секретаря по Сахелю

Специальный посланник Генерального секретаря по району Великих озер

Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану (МООНСА)

Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку (МООНСИ)

Объединенное отделение Организации Объединенных Наций по миростроительству в Гвинее-Бисау (ЮНИОГБИС)

Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане (ГВНООНИП)

Кувейтское объединенное бюро поддержки

Региональное отделение Организации Объединенных Наций для Центральной Африки

Отделение Организации Объединенных Наций для Западной Африки/Смешанная камеруно-нигерийская комиссия

Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии

Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по ближневосточному мирному процессу

Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии (МООНПЛ)

Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Сомали (МООНСОМ)

Аккра

Миссия Организации Объединенных Наций по чрезвычайному реагированию на Эболу (МООНЧРЭ)

Кластер 3

Найробийская группа

Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП)

Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат)

Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби

Бангкок

Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО)

Управление по координации гуманитарных вопросов

Пномпень

Помощь Организации Объединенных Наций в проведении судебных процессов над «красными кхмерами»

Кластер 4

Полевые миссии^a

Кластеры 1 и 2 и нижеследующие миссии

Комитет по вопросу о пропавших без вести лицах на Кипре

Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике (МИНУСКА)^b

Канцелярия Специального советника по Кипру

Канцелярия Специального советника Генерального секретаря по Йемену^c

Канцелярия Специального посланника Генерального секретаря по Сирии^d

Канцелярия Специального посланника по Судану и Южному Судану^c

Группа контроля по Сомали и Эритрее

Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе^c

Представитель Организации Объединенных Наций на Женевских международных дискуссиях^c

Аддис-Абеба

Экономическая комиссия для Африки (ЭКА)

Бейрут

Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА)

Сантьяго

Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна (ЭКЛАК)

Женевская группа

Европейская экономическая комиссия (ЕЭК)

Центр по международной торговле (ЦМТ)

Международный уголовный трибунал для бывшей Югославии

Международный остаточный механизм для уголовных трибуналов

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека (УВКПЧ)

Конвенция Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием в тех странах, которые испытывают серьезную засуху и/или опустынивание, особенно в Африке

Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД)

Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата

Управление Организации Объединенных Наций по уменьшению опасности бедствий

Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве

Нью-Йоркская группа

Исполнительный директорат Контртеррористического комитета

Международный уголовный трибунал по Руанде^a

Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению

Департамент по экономическим и социальным вопросам

Департамент полевой поддержки

Департамент операций по поддержанию мира

Департамент по вопросам управления

Департамент по политическим вопросам

Департамент общественной информации

Департамент по вопросам охраны и безопасности
 Канцелярия Генерального секретаря
 Комиссия по международной гражданской службе
 Управление по вопросам разоружения
 Управление служб внутреннего надзора
 Управление по правовым вопросам
 Объединенный пенсионный фонд персонала Организации
 Объединенных Наций

Венская группа

Межрегиональный научно-исследовательский институт Организации
 Объединенных Наций по вопросам преступности и правосудия

Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и
 преступности

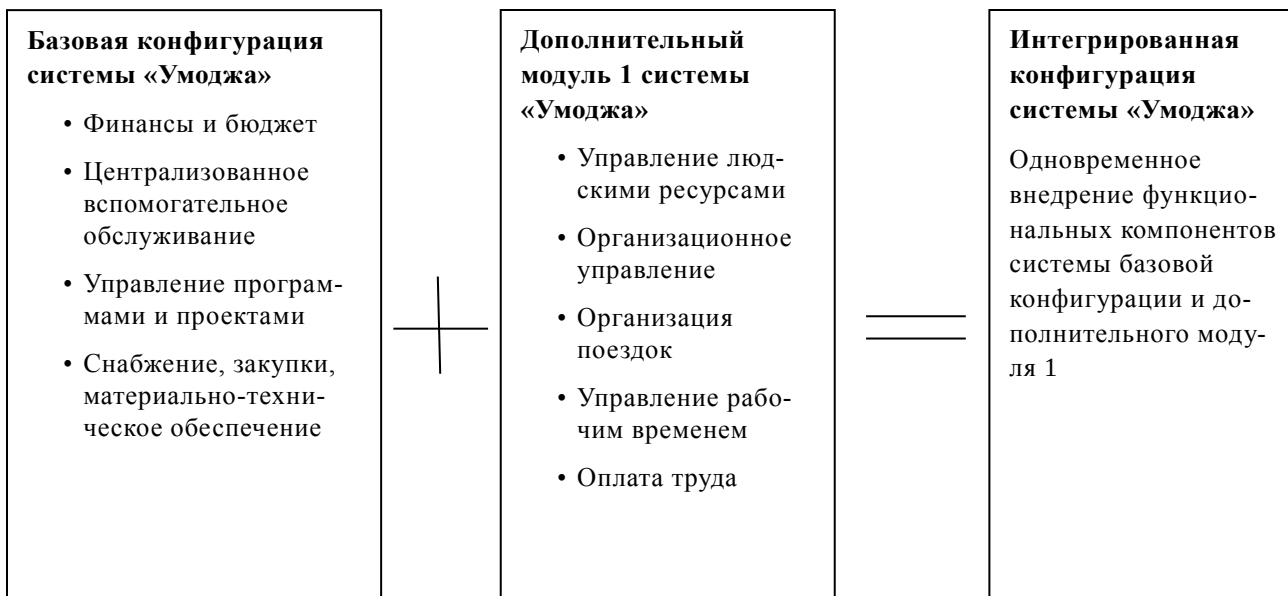
Отделение Организации Объединенных Наций в Вене

- ^a Дополнительный модуль 1 системы «Умоджа» (международный персонал).
- ^b Прежнее название — Объединенное представительство Организации Объединенных Наций по миростроительству в Центральноафриканской Республике (ОПООНМЦАР).
- ^c Интегрированная конфигурация системы «Умоджа».
- ^d Прежнее название — Канцелярия Совместного специального представителя Организации Объединенных Наций и Лиги арабских государств по Сирии.

Кластер 5

Миссии по поддержанию мира и специальные политические миссии^a

- ^a Дополнительный модуль 1 системы «Умоджа» (национальный персонал).



Приложение III

Функциональные компоненты, внедряемые через систему общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)

Базовая конфигурация	Описание
Централизованное вспомогательное обслуживание	Услуги для общественности и персонала • Услуги (по закупке для третьих лиц и выставлению счетов клиентам) Эксплуатация зданий • Управление объектами недвижимости • Планирование операций с недвижимостью
Управление программами и проектами	• Подготовка проектов • Планирование проектов • Осуществление проектов • Контроль качества работы
Финансы и бюджет	Управление финансовыми средствами • Исполнение бюджета • Регулирование выдачи субсидий Бухгалтерский и управленческий учет • Учет по конкретным мероприятиям и видам деятельности — внутренние заказы • Учет накладных расходов — по учетно-калькуляционным подразделениям Финансовый учет • Учет имущества • Общая бухгалтерская книга • Кредиторская задолженность • Дебиторская задолженность • Налоги и страхование Управление денежными средствами и казначейские операции • Управление банковскими счетами • Управление денежными и ликвидными средствами • Учет инвестиций • Казначейские операции и управление рисками — инвестиции

<i>Базовая конфигурация</i>	<i>Описание</i>
Снабжение/закупки/материально-техническое обеспечение	Источники закупок • Заявки на закупки • Недорогие закупки • Контроль и регулирование исполнения контрактов • Взаимодействие с поставщиками Приемка и инспекция • Обработка поступающих грузов • Обработка отправляемых грузов • Складирование и хранение Эксплуатация оборудования • Распределение и учет оборудования • Ремонт и эксплуатация оборудования • Вывод из эксплуатации и выбытие
<i>Дополнительный модуль 1</i>	<i>Описание</i>
Управление людскими ресурсами	• Административно-кадровое обслуживание (зачисление на службу/продление контрактов/перевод сотрудников/ прекращение службы) • Материальные права • Ведение справочных таблиц по людским ресурсам • Ведение основной базы данных • Оформление полисов медицинского страхования и страхования жизни • Учет изменений в личной и служебной биографии • Подача требований по добавлению D правил по персоналу и полисам страхования на случай злоумышленных деяний • Ежегодный прием • Специальный отпуск без сохранения содержания — страхование с предоплатой и пенсионное обеспечение
Организационное управление	• Управление реорганизацией • Сохранение структуры Организации • Создание временных должностей (расходы, не связанные с должностями) • Сохранение временных должностей • Передача временных должностей

Дополнительный модуль 1	Описание
Организация поездок	• Продление контрактов по группе временных должностей • Исполнение бюджета в части расходов на персонал • Официальные служебные поездки • Поездки в рамках кадровой работы • Поездки негражданского персонала • Перевозка личного имущества • Ведение основной базы данных по поездкам • Путевые расходы • Оформление счетов за билеты и накладных
	• Учет отпусков • Регулирование графика работы • Положительный учёт времени • Оформление заявок на выплату сверхурочных и предоставление отгулов
	• Оценка данных о рабочем времени • Оплата труда сотрудников • Выверка размеров пенсионных пособий • Сбор данных по налогам Соединенных Штатов • Обработка требований — переплата • Обработка данных по задолженности • Внесение изменений до и после бюджетного цикла • Оформление повторных платежных документов и выплат • Отмена и аннулирование • Ведение основной базы данных по заработной плате

Источник: сайт проекта «Умоджа».