



Генеральная Ассамблея

Distr.: General

21 July 2016

Russian

Original: English

Семьдесят первая сессия

Пункт 132 предварительной повестки дня*

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

Пятый 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 2016 года, препровождающее доклад Комиссии о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

* A/71/150.



Содержание

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
Препроводительное письмо	3
Система общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»): основные сведения	4
Пятый ежегодный доклад Комиссии ревизоров о ходе работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов Организации Объединенных Наций	5
I. Справочная информация	14
А. Стратегия развертывания системы.	14
В. Предыдущие замечания Комиссии и сфера охвата доклада.	16
II. Развертывание системы «Умоджа».	19
III. Стабилизация системы «Умоджа»	25
IV. Внедрение остальных функций системы «Умоджа»	36
V. Поддержка системы «Умоджа»	42
VI. Расходы по проекту «Умоджа»	44
VII. Выгоды от внедрения системы «Умоджа».	52
VIII. Выражение признательности.	55
Приложения	
I. Ход выполнения рекомендаций.	56
II. Организации, в которых осуществляется внедрение системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)	67
III. Запланированный функциональный диапазон системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)	72

Препроводительное письмо

Письмо Председателя Комиссии ревизоров от 30 июня 2016 года на имя Председателя Генеральной Ассамблеи

Имею честь препроводить Вам пятый доклад Комиссии ревизоров о ходе внедрения 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

439,4 млн. долл. США	Утвержденный бюджет до конца 2017 года
374,1 млн. долл. США	Расходы по состоянию на 31 декабря 2015 года (97 процентов утвержденного бюджета в размере 385,1 млн. долл. США до указанной даты)
30 млн. — 50 млн. долл. США	Опубликованная смета ежегодных расходов на поддержку системы «Умоджа»

Сроки

Декабрь 2008 года	Утверждение Генеральной Ассамблеей предложения по проекту
Ноябрь 2013 года	Внедрение системы «Умоджа» в базовой конфигурации в операциях по поддержанию мира
Март 2014 года	Внедрение системы «Умоджа» в базовой конфигурации в 17 специальных политических миссиях
Июнь и ноябрь 2015 года	Внедрение интегрированной конфигурации системы «Умоджа» (базовая конфигурация и дополнительный модуль 1) в Секретариате Организации Объединенных Наций
Сентябрь 2016 года	Пересмотренные сроки внедрения кластера 5 (с апреля 2016 года)
Декабрь 2019 года	Прогнозируемый срок полного внедрения системы

Выгоды

140 млн. — 220 млн. долл. США	Выгоды, которые будут получены к 2019 году
--------------------------------------	--

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

Резюме

1. В июле 2006 года Генеральная Ассамблея в своей резолюции 60/283 одобрила предложение Генерального секретаря о внедрении системы общеорганизационного планирования ресурсов в Секретариате Организации Объединенных Наций для замены устаревающих систем предыдущего поколения, таких как Комплексная система управленческой информации (ИМИС). Центральную роль в модернизации управления рабочими процессами Организации Объединенных Наций играет система «Умоджа».

2. В ряде докладов, выпущенных за период с 2012 года (A/67/164, A/68/151, A/69/158 и A/70/158), Комиссия ревизоров рекомендовала внести в управление и руководство проектом «Умоджа» существенные изменения и усовершенствования. Администрация позитивно откликнулась на многие из этих рекомендаций, однако в других ключевых областях, касающихся более широких вопросов, связанных с реорганизацией рабочих процессов, она добились лишь ограниченного прогресса. Комиссия, в частности, подчеркнула необходимость подтвердить достаточность уровня подготовки, разработать подробные планы передачи функций, связанных с поддержкой системы «Умоджа», с указанием сметы расходов, принять последовательный подход к реализации выгод и обеспечить наличие у оперативных подразделений навыков и ресурсов, необходимых для успешного внедрения новых методов работы.

3. Первоначальные сроки и бюджет, утвержденные в 2008 году, предусматривали развертывание системы «Умоджа» к концу 2012 года при сметных расходах в размере 248,3 млн. долл. США. Однако планы внедрения были неоднократно существенно пересмотрены, и в настоящее время развертывание функций в полном объеме ожидается не ранее 2019 года. Нынешний утвержденный бюджет по данному проекту до конца 2017 года составляет 439,4 млн. долл. США.

4. В настоящее время осуществляется внедрение системы «Умоджа» в различных частях Организации («кластерах»), при этом функциональное наполнение разделено на три этапа:

а) **система в базовой конфигурации.** Этот набор функций, включающий в основном процессы, связанные с финансами и закупками, был полностью развернут во всех операциях по поддержанию мира с ноября 2013 года, в специальных политических миссиях с марта 2014 года и в двух кластерах всех оставшихся структур Секретариата Организации Объединенных Наций с июня и ноября 2015 года.

б) **дополнительный модуль 1.** Этот набор функций, включающий главным образом процессы расчетов с персоналом и управления кадрами, включая оформление поездок, был развернут в двух кластерах всех структур Секретариата и операциях по поддержанию мира с июня по ноябрь 2015 года. Таким образом, в большинстве структур Секретариата, не связанных с деятельностью по поддержанию мира, функции системы «Умоджа» в базовой конфигурации и ее дополнительного модуля 1 были реализованы одновременно (под названием «интегрированная конфигурация системы «Умоджа»»).

с) **дополнительный модуль 2.** Этот набор функций будет включать следующие основные рабочие процессы: составление бюджета; кадровое планирование и управление программами; планирование цепочки поставок; и конференционное управление и организация мероприятий, и в настоящее время его развертывание запланировано на конец 2019 года. Основная часть финансовых выгод от системы «Умоджа» будет, как ожидается, реализована в результате развертывания дополнительного модуля 2.

5. Настоящий доклад является пятым по счету ежегодным обзором хода работы по внедрению системы «Умоджа». Он охватывает следующие вопросы: ход работы по развертыванию системы «Умоджа»; стабилизация системы «Умоджа»; внедрение остальных функций системы «Умоджа»; поддержка системы «Умоджа»; и издержки и выгоды от внедрения системы «Умоджа».

Основные выводы

Развертывание системы «Умоджа»

6. **Интегрированная конфигурация системы «Умоджа» (функции базовой конфигурации и дополнительного модуля 1) в настоящее время развертывается по четырем кластерам, охватывающим свыше 33 000 пользователей во всем мире, в том числе почти 17 500 сотрудников, использующих функции самообслуживания.** Глобальное развертывание является крупным достижением, обеспечившим качественное изменение технологии и служащим платформой для поддержки таких более широких инициатив по реорганизации рабочих процессов, как модель глобального обслуживания. Благодаря усовершенствованным процедурам оценки готовности было выявлено небольшое число рисков для успешного внедрения, однако администрация решила, что задержка с развертыванием по кластерам 3 и 4 создает еще более серьезные риски. Проведенное после развертывания обследование пользователей кластера 3 впоследствии показало, что 47 процентов опрошенных были либо категорически не согласны с тем, что они были готовы к вводу системы в эксплуатацию 1 июня 2015 года, либо не были удовлетворены в связи с этим. В ходе обследования на этапе, предшествующем развертыванию по кластеру 4, был задан тот же вопрос, и 49 процентов пользователей сочли себя неподготовленными.

7. **Не была проведена тщательная оценка потребностей в обучении, и пользователи не получили достаточную подготовку перед развертыванием системы «Умоджа».** Комиссия ранее указывала на серьезные последствия недостаточно высокого качества учебной подготовки, а именно на то, что пользователи могут: а) допускать ошибки, б) направлять большое количество запросов или с) создавать обходные решения вне рамок данной системы. Обзор проблем, выявленных пользователями к настоящему времени, дает возможность предпо-

ложить, что все три эти сценария могут быть вероятными. Администрация вносила изменения в подход к обучению работе с системой «Умоджа» на протяжении всего срока осуществления проекта. В 2014 году она начала осуществление пересмотренной стратегии оценочной стоимостью 26 млн. долл. США (включая создание Академии «Умоджа»), целью которой было обучение не только пользователей, но и руководителей и экспертов по процессам. Перед вводом системы в эксплуатацию не был проведен ряд запланированных учебных мероприятий, при этом средний показатель прохождения обучения в местах службы составил 53 процента. На момент проведения ревизии администрации было известно количество проведенных учебных мероприятий (свыше 256 000), однако она не смогла предоставить подробную информацию о том, была ли конкретным пользователям предоставлена учебная подготовка в полном объеме, необходимом для выполнения ими своих функций. Впоследствии администрация сообщила Комиссии о том, что в настоящее время ею разработана система аналитической отчетности для сбора подробной статистической информации об учебной подготовке.

Стабилизация системы «Умоджа»

8. **Хотя проблемы, связанные с системой «Умоджа», были ожидаемы, и методы смягчения их последствий были реализованы, масштабы проблем, сообщения о которых поступали в 2015 году, превысили возможности реагирования со стороны сети поддержки и группы по проекту «Умоджа».** 64 процента всех проблем были решены глобальной сетью поддержки на первом уровне, что представляет собой значительное улучшение по сравнению с показателем решения проблем при развертывании в предыдущие периоды, составлявшем 10 процентов, однако группе по проекту «Умоджа» с большим трудом удавалось справиться с тем количеством проблем, о которых сообщалось службе технической поддержки. К марту 2016 года все сотрудники группы по проекту «Умоджа», отвечающие за программное обеспечение, связанное с анализом рабочих процессов (64 человека), занимались исключительно поддержкой после развертывания системы. Для оказания временной помощи были наняты еще 14 консультантов, однако нехватка специалистов по анализу рабочих процессов в ключевых областях, включая финансовую отчетность, управление средствами, оформление поездок и расчеты с персоналом, сковывала возможности администрации в плане понимания и оперативного решения проблем.

9. **Хотя система «Умоджа» во многих областях функционирует стабильно, в ходе внедрения возник ряд серьезных трудностей, связанных с попытками пользователей справиться с требованиями новой системы.** По кластерам 3 и 4 поступили сообщения о более 400 проблемах, 284 из них на момент проведения ревизии оставались нерешенными. Целевая группа для изучения проблем после внедрения системы «Умоджа» определила набор из 63 «проблем высокого уровня», в числе которых были названы значительные объемы открытых позиций и многократно откладываемые или заблокированные платежи (более 20 000), большое число неоплаченных позиций (например, 40 000 позиций, связанных с проездными билетами), необходимость в крайне неэффективной загрузке данных вручную, а также отсутствие аналитической отчетности, включая отчеты для доноров. Особенно интенсивно поступали жалобы от пользователей из структур, проводящих крупные полевые операции, сообщалось о серьезных сбоях в деятельности некоторых из них. Администра-

ция проинформировала Комиссию о том, что после проведения ревизии были определены еще четыре проблемы высокого уровня, и что в настоящее время 11 из 67 проблем высокого уровня устранены.

10. После развертывания системы в структурах кластеров 3 и 4 было установлено, что одной из важнейших проблем являются недостатки в сфере составления аналитической отчетности, а прогресс, достигнутый в области разработки планов использования имеющейся в системе «Умоджа» расширенной информации, был незначительным. В 2009 году администрация отметила, что одним из основных преимуществ системы «Умоджа» является использование сводной актуальной финансовой и оперативной информации, полученной в рамках всего Секретариата. Ранее Комиссия рекомендовала администрации разработать, распространить и осуществить в каждой из категорий рабочих процессов план, предусматривающий использование расширенной информации, однако прогресс был незначительным. Хотя система может обеспечить представление свыше 1000 стандартных отчетов, пользователи не имеют ясного понимания того, какие отчеты имеются в наличии или какие из них следует использовать. Это привело к тому, что свыше 400 запросов на предоставление управленческой информации и других отчетов остаются невыполненными. Одной из основных областей, вызывающих озабоченность, является неспособность структур оперативно составить отчеты для доноров об использовании их финансовых средств в 2015 году. Это привело к появлению на местах ресурсоемких обходных решений, значительным задержкам с представлением отчетности донорам и нарушениям правовых обязательств. Администрация надеется решить проблемы с представлением отчетности донорам к октябрю 2016 года.

Внедрение остальных функций системы «Умоджа»

11. Администрация не располагает актуальным и полностью просчитанным в плане расходов планом внедрения оставшейся части системы «Умоджа», в котором учитывается необходимость решения других параллельных и конкурирующих задач. Администрация сталкивается с необходимостью выполнения ряда конкурирующих задач, включая стабилизацию и расширение функциональных возможностей системы «Умоджа» в кластерах 3 и 4; вывод из эксплуатации использовавшейся ранее системы управления активами («Галилео»); реализацию изменений условий службы, предложенных Комиссией по международной гражданской службе; развертывание по кластеру 5; компиляцию и развертывание дополнительного модуля 2 системы «Умоджа»; разработку планов реализации выгод; и передачу функций по технической и функциональной поддержке системы «Умоджа». При решении этих задач администрация по-прежнему чрезмерно полагается на небольшое число ключевых сотрудников, и в настоящее время они загружены в весьма значительной степени. По состоянию на апрель 2016 года группа по разработке системы «Умоджа» занималась практически исключительно решением проблем, связанных с кластерами 3 и 4, и развертывание по кластеру 5 было отложено на пять месяцев до сентября 2016 года. Впоследствии администрация сообщила Комиссии о том, что по состоянию на июнь 2016 года развертывание по кластеру 5 было вновь сдвинуто на ноябрь 2016 года. Разработка функционального наполнения дополнительного модуля 2 также значительно отстает от графика.

12. Администрация согласовала новые требования к программному обеспечению, возникшие в результате изменения условий службы сотрудников. После принятия Генеральной Ассамблеей в декабре 2015 года резолюции о внесении изменений в условия службы и систему выплат и льгот (резолюция 70/244) администрация во взаимодействии с другими учреждениями Организации Объединенных Наций к марту 2016 года разработала совместные требования к системе общеорганизационного планирования ресурсов. Расходы на изменение программного обеспечения покрываются существующими контрактами, однако администрация будет нести дополнительные расходы на разработку, тестирование и развертывание измененного программного обеспечения. Администрация пока не провела оценку этих расходов, однако ожидается, что они будут покрываться не из бюджета проекта «Умоджа». Оценив объем проведенной работы, администрация пришла к выводу о том, что она будет не в состоянии развернуть модернизированное программное обеспечение в соответствии со сроками внедрения, утвержденными Генеральной Ассамблеей, и предложила альтернативный график для рассмотрения государствами-членами. Администрация считает, что поэтапное внедрение изменений позволит уменьшить риски, которые могут возникнуть, и представит смету расходов на реализацию изменений в восьмом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления проекта внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»).

13. Осуществляется более тесное взаимодействие с проектом со стороны ряда оперативных подразделений, которые берут на себя ответственность за реализацию тех или иных элементов системы. Там, где это уместно, оперативные подразделения уже взяли на себя ответственность за реализацию некоторых элементов этого проекта. Например, Департамент полевой поддержки играет ведущую роль в развертывании кластера 5. Компиляцией программного решения будет заниматься группа по проекту «Умоджа», а ответственность за ее развертывание будет возложена на соответствующего заместителя Генерального секретаря или координатора процесса. Такой подход поможет укрепить партнерские связи между группой по проекту «Умоджа» и оперативными подразделениями, а также повысить ответственность оперативных подразделений за систему «Умоджа».

Поддержка системы «Умоджа»

14. Подробные планы передачи функций поддержки системы «Умоджа» пока еще не подготовлены. В марте 2016 года Управление информационно-коммуникационных технологий, Департамент полевой поддержки и группа по проекту «Умоджа» провели трехдневное выездное совещание по вопросам возобновления работы над планом передачи функций. Был согласован ряд контрольных этапов, основное внимание в рамках которых было уделено передаче технической поддержки системы «Умоджа» Управлению информационно-коммуникационных технологий, однако они не включали каких-либо действий по широкому внедрению или оптимизации системы со стороны координаторов процессов или руководителей оперативных подразделений. Помимо согласованных контрольных этапов не были составлены подробные планы с указанием расходов, кадровых ресурсов и мероприятий, необходимых для осуществления плавной передачи обязанностей Управлению информационно-коммуникацион-

ных технологий. План, основное внимание в котором будет уделено приоритетным направлениям передачи функций, администрация планирует представить на рассмотрение Генеральной Ассамблеи в ходе ее семьдесят первой сессии.

Расходы по проекту «Умоджа»

15. Основная часть бюджета проекта была потрачена на разработку, компиляцию, внедрение и стабилизацию базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 системы «Умоджа». Для решения проблем, с которыми сталкивается этот проект, может потребоваться дополнительное финансирование. По состоянию на 31 декабря 2015 года расходы по проекту «Умоджа» составили 374,1 млн. долл. США, или 97 процентов утвержденного бюджета в размере 385,1 млн. долл. США. В январе 2016 года было утверждено выделение дополнительной суммы в размере 54,3 млн. долл. США, в результате чего общий бюджет проекта составил 439,4 млн. долл. США на период до конца 2017 года. Согласно первоначальным оценкам администрации предполагалось, что в 2016 году потребуются сумма в размере 51,6 млн. долл. США для стабилизации уже развернутых элементов; развертывания по кластеру 5; подготовки к замене системы «Галилео»; и внедрения связанных с составлением бюджета элементов дополнительного модуля 2. Однако масштабы последствий для бюджета, связанных с нецелевым использованием ресурсов на внедрение изменений, касающихся условий службы сотрудников, расходами на оказание расширенной поддержки в кластерах 3 и 4 и расходами на ликвидацию отставания с разработкой функций дополнительного модуля 2 системы «Умоджа», были оценены не в полной мере. Кроме того, не были выделены резервы на осуществление каких-либо мер по устранению недостатков после внедрения новых функций или дополнительного модуля 2 системы «Умоджа».

16. Для сдерживания расходов по проекту средства перераспределялись между статьями расходов, и некоторые расходы, связанные с внедрением системы «Умоджа», были переданы департаментам. В течение 2015 года для покрытия незапланированных расходов осуществлялось перераспределение средств между статьями расходов. Например, за счет сокращения бюджетов для покрытия путевых расходов и расходов на мебель и оборудование были высвобождены средства в размере 25,5 млн. долл. США для других целей. Расходы в размере не менее 27,1 млн. долл. США, связанные с затратами на лицензирование и эксплуатацию и работами по устранению недостатков системы «Умоджа», которые были первоначально включены в бюджет проекта, были переданы Управлению информационно-коммуникационных технологий и Департаменту полевой поддержки. Как отмечалось в предыдущих докладах, значительные расходы на учебную подготовку, связанную с системой «Умоджа», также были переданы оперативным подразделениям. Способность департаментов и далее покрывать подобные дополнительные расходы не вызывает уверенности, а администрация не осуществляет централизованного контроля за уровнем этих косвенных расходов.

17. Пока не подготовлена достоверная смета будущих расходов на поддержку и техническое обслуживание системы «Умоджа». Совокупная стоимость владения системой «Умоджа» в течение 15 лет, включая капитальные и эксплуатационные затраты, неизвестна, однако она, по всей вероятности, превысит 1 млрд. долл. США. Администрация не провела калькуляцию

общих расходов на приобретение и расходов на эксплуатацию системы «Умоджа». Смета будущих расходов на поддержку и техническое обслуживание, приведенная в предыдущих докладах Генерального секретаря о ходе осуществления, варьируется в диапазоне от 30 млн. до 50 млн. долл. США в год. Хотя составленная позднее смета была значительно выше, администрация сообщила Комиссии о том, что она является непроверенной и считается недостоверной. Согласно ранее опубликованной смете совокупная стоимость владения системой «Умоджа» в течение первых 15 лет после заключения лицензионного соглашения с поставщиком превысит, по всей вероятности, 1 млрд. долл. США.

Выгоды от внедрения системы «Умоджа»

18. Администрация сохраняет приверженность задаче реализации к 2019 году совокупных качественных и количественных выгод в диапазоне от 140 млн. до 220 млн. долл. США. Администрация сообщила Комиссии о том, что она считает, что ей удастся получить ожидаемые выгоды до развертывания дополнительного модуля 2. Вместе с тем администрация по-прежнему не имеет согласованной методологии для реализации выгод, и Комиссия не смогла удостовериться в наличии «реализованных материальных выгод», сведения о которых были представлены Консультативному комитету по административным и бюджетным вопросам в сентябре 2015 года. Основная часть работы по реализации выгод находится на самом раннем этапе. В своих предыдущих докладах Комиссия высказывала критические замечания в связи с отсутствием внимания к реализации выгод. Комиссия, в частности, отметила отсутствие исходных показателей, касающихся деятельности до внедрения системы «Умоджа»; отсутствие целевой модели оперативной деятельности для поддержки новых рабочих процессов; и непринятие мер по обучению персонала применению механизмов непрерывного совершенствования для решения оперативных проблем по мере их возникновения. В настоящее время, когда начата эксплуатация технического решения, администрация признает необходимость устранения этих проблем в срочном порядке.

19. В отсутствие согласованной методологии для реализации выгод администрация в период проведения ревизии предпринимала усилия, направленные на согласование сокращения бюджета с департаментами и проведение экспериментальных испытаний механизма определения выгод в рамках операций по поддержанию мира. Целевой показатель сокращения бюджета на 81,4 млн. долл. США в 2017 году в результате получения выгод от внедрения системы «Умоджа» был согласован в централизованном порядке, и департаментам было предложено внести свой вклад на основе возможностей, открывающихся в связи с должностями, на заполнение которых введен мораторий, упраздненными должностями и не связанными с должностями сокращениями. Отсутствие исходных показателей деятельности увеличивает риск того, что сокращения бюджета были согласованы в первую очередь исходя из имеющейся у департаментов возможности с ними согласиться, а не из достоверной оценки фактически реализованных выгод. Администрация впоследствии отказалась от планов провести экспериментальные испытания в целях выявления выгод в операциях по поддержанию мира в первом квартале 2016 года и в настоящее время разрабатывает новую методологию с использованием данных, полученных благодаря системе «Умоджа». Во всех четырех предыдущих ежегодных до-

кладах Комиссия подчеркивала, что система «Умоджа» способна обеспечить значительные качественные и количественные выгоды с точки зрения обслуживания, однако администрации необходимо улучшить планирование реализации этих выгод в каждом департаменте и управлении. В целом администрация добилась весьма ограниченного прогресса в деле осуществления вынесенных Комиссией рекомендаций в этой области.

Общее заключение

20. Внедрение интегрированной конфигурации системы «Умоджа» на глобальном уровне, затрагивающее более 33 000 сотрудников в 400 местах службы, является, учитывая сложность этого проекта и трудности на начальном этапе, значительным достижением. При внедрении крупных систем общеорганизационного планирования ресурсов нередко возникают проблемы, однако решение уделить первоочередное внимание соблюдению графика развертывания, а не необходимости обеспечения организационной готовности увеличило масштабы проблем, с которыми пришлось столкнуться. Администрация в настоящее время с трудом справляется с большим числом связанных с внедрением проблем, а также с решением других возникающих одновременно с этим сложных задач.

21. «Умоджа» по-прежнему имеет решающее значение для успешного проведения реформы и модернизации администрации Организации Объединенных Наций и может принести Организации и государствам-членам значительные выгоды. Возврат к использованию систем предыдущего поколения, таких как Комплексная система управленческой информации (ИМИС), нецелесообразен, и в настоящее время оперативные подразделения должны взять на себя полную ответственность за систему «Умоджа» и тесно и конструктивно сотрудничать с координаторами процессов и группой по проекту «Умоджа» в целях решения текущих проблем и реализации улучшений, необходимых для оптимизации этой системы. Вместе с тем администрация должна продемонстрировать, что она может контролировать рост стоимости проекта и реализовать обещанные финансовые выгоды и выгоды с точки зрения обслуживания, с тем чтобы представить эффективную экономическую модель проекта, которая послужит обоснованием дальнейших инвестиций со стороны государств-членов. Для полномасштабной реализации проекта потребуются дополнительные финансовые средства.

22. Для обеспечения решения текущих проблем и более широких задач эффективным и экономически доступным образом администрации следует провести тщательный обзор существующих проектных планов и приоритетов для разработки полностью просчитанных в плане расходов вариантов внедрения оставшихся элементов. Эти варианты должны основываться на реалистичной оценке потенциала группы по проекту и оперативных подразделений в сфере стабилизации уже развернутых функций и внедрения оставшихся элементов. Затраты и выгоды, связанные с каждым вариантом, следует изложить в ясной форме, с тем чтобы государства-члены могли принять обоснованные решения относительно дальнейшего управления проектом. Вполне вероятно, что в консультации с государствами-членами администрации потребуется принять ряд трудных решений и внести серьезные изменения в существующие планы.

Рекомендации

23. Комиссия рекомендует:

а) администрации провести оценку проблем, с которыми сталкивается проект, и разработать ранжированные по степени очередности и полностью просчитанные в плане расходов варианты внедрения оставшихся элементов системы «Умоджа»;

б) руководителям оперативных подразделений в срочном порядке удовлетворить потребности пользователей в учебной подготовке посредством: i) проведения анализа потребностей в кадровых ресурсах для определения требований к обучению пользователей в каждом подразделении, ii) разработки просчитанного в плане расходов учебного плана для обеспечения необходимой подготовки и iii) поддержания актуальной матрицы навыков, с тем чтобы обеспечить надлежащую подготовку по мере выбытия сотрудников и набора новых сотрудников;

в) администрации обеспечить, чтобы оперативным подразделениям была предоставлена поддержка в применении новой методологии, разработанной в целях выявления и реализации выгод от улучшения методов работы; это должно включать в себя предоставление доступа к оперативному улучшению навыков и потенциала, а также обеспечение ответственности оперативных подразделений за получение ожидаемых выгод;

г) администрации провести калькуляцию совокупной стоимости владения системой «Умоджа» в течение предлагаемого срока ее эксплуатации;

е) Управлению информационно-коммуникационных технологий и координаторам процессов разработать подробные планы передачи функций и добиться утверждения необходимого финансирования на семьдесят первой сессии Генеральной Ассамблеи.

24. Администрация согласилась со всеми рекомендациями Комиссии.

Выполнение ранее вынесенных рекомендаций

25. С тех пор, как Комиссия в 2012 году впервые провела ревизию проекта «Умоджа», она вынесла в общей сложности 38 рекомендаций. Из 16 действительных рекомендаций, вынесенных Комиссией в своих предыдущих докладах (все из них приняты администрацией), 2 были выполнены в полном объеме, 8 находятся в стадии выполнения, 5 не выполнены и 1 снята Комиссией (см. таблицу ниже). Снятая рекомендация касается совершенствования деятельности администрации по внедрению более эффективных и стандартизированных методов работы в рамках всей Организации, и хотя она не была выполнена, она была заменена включенной в настоящий доклад новой рекомендацией, которая в большей степени учитывает нынешнее положение дел с проектом.

26. Более подробные комментарии по отдельным рекомендациям с детализацией мер, принятых администрацией, приведены в приложении I.

Положение дел с выполнением ранее вынесенных рекомендаций

	<i>Выполнены в полном объеме</i>	<i>В процессе выполнения</i>	<i>Не выполнены</i>	<i>Сняты Комиссией</i>
Всего	2	8	5	1
В процентах	13	50	31	6

I. Справочная информация

1. «Умоджа» — это масштабный глобальный проект по модернизации широкого круга рабочих процессов и систем, имеющих ключевое значение для эффективного и результативного функционирования Организации. Эта система будет охватывать большинство административных и вспомогательных функций Организации, включая финансы и бюджет, цепочки поставок и закупки, людские ресурсы, централизованное вспомогательное обслуживание и управление программами и проектами. Она используется в структурах и местах службы за пределами Секретариата, во многих из которых задействованы различные модели деятельности и системы финансирования и подотчетности.

2. Предложение по этому проекту было утверждено Генеральной Ассамблеей в резолюции 63/262, принятой в декабре 2008 года. Общие цели проекта «Умоджа» были изложены в первом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления проекта (A/64/380) и включали поддержку управленческой реформы и обеспечение подотчетности, оптимизацию распределения ресурсов и повышение эффективности и результативности методов работы благодаря применению более совершенных систем и процессов. Администрация привержена задаче получения к 2019 году совокупных финансовых выгод на сумму от 140 млн. до 220 млн. долл. США.

3. Утвержденный бюджет по данному проекту до конца 2017 года составляет 439,4 млн. долл. США. По состоянию на 31 декабря 2015 года администрация израсходовала сумму в размере 374,1 млн. долл. США (97 процентов утвержденного на эту дату бюджета в размере 385,1 млн. долл. США). Эти заявленные затраты не включают суммы, принятые на себя оперативными подразделениями в ходе подготовки к развертыванию «Умоджи». Администрация рассчитывает завершить развертывание системы «Умоджа» к концу 2019 года.

A. Стратегия развертывания системы

4. Первоначально администрация планировала развернуть систему «Умоджа» в рамках всего Секретариата в два этапа к концу 2012 года. Эти планы были в значительной степени пересмотрены, и действующие в настоящее время планы развертывания составлены исходя из поэтапного внедрения определен-

ных наборов функций в группах структур Организации Объединенных Наций, именуемых кластерами (диаграмма I). Система была внедрена в первых двух кластерах (операции по поддержанию мира и 17 из 38 специальных политических миссий) соответственно в 2013 и 2014 годах. В июне 2015 года система была развернута в кластере 3¹, после чего вскоре — в ноябре 2015 года — последовал кластер 4, включающий в себя остальные структуры Секретариата. Развертывание системы в кластере 5, охватывающем функции по расчетам с национальными сотрудниками в операциях по поддержанию мира и специальных политических миссиях, в настоящее время запланировано на ноябрь 2016 года. Дополнительная информация об организациях, осуществляющих внедрение системы «Умоджа», 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), цепочка поставок, управление проектами и сбыт и распределение. Внедрение системы «Умоджа» в базовой конфигурации является непременным условием выполнения требований Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС);

б) **дополнительный модуль 1** — процессы управления людскими ресурсами, такие как общеорганизационное управление и управление должностями, администрирование персонала, выплаты и льготы, пособия и учет рабочего времени. К нему также относятся процессы расчетов с персоналом, обработки заявок на служебные командировки, путевых расходов и онлайн-бронирования билетов;

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

6. Объединение наборов рабочих функций, включенных в базовую конфигурацию и дополнительный модуль 1, при их одновременном внедрении именуется «интегрированной конфигурацией» функций. Дополнительная информация о наборах функций, включенных в базовую конфигурацию и дополнительный модуль 1, приведена в приложении III. В ходе внедрения системы «Умоджа» возник ряд серьезных проблем, и в целях осуществления руководства мерами по исправлению положения были созданы межфункциональные целевые группы. Например, к моменту развертывания системы в кластере 3 была подготовлена модернизированная версия дополнительного модуля 1, в которой

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”».

были устранены основные проблемы, возникшие в процессе экспериментального внедрения интегрированной конфигурации в Миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (МООНСГ).

В. Предыдущие замечания Комиссии и сфера охвата доклада

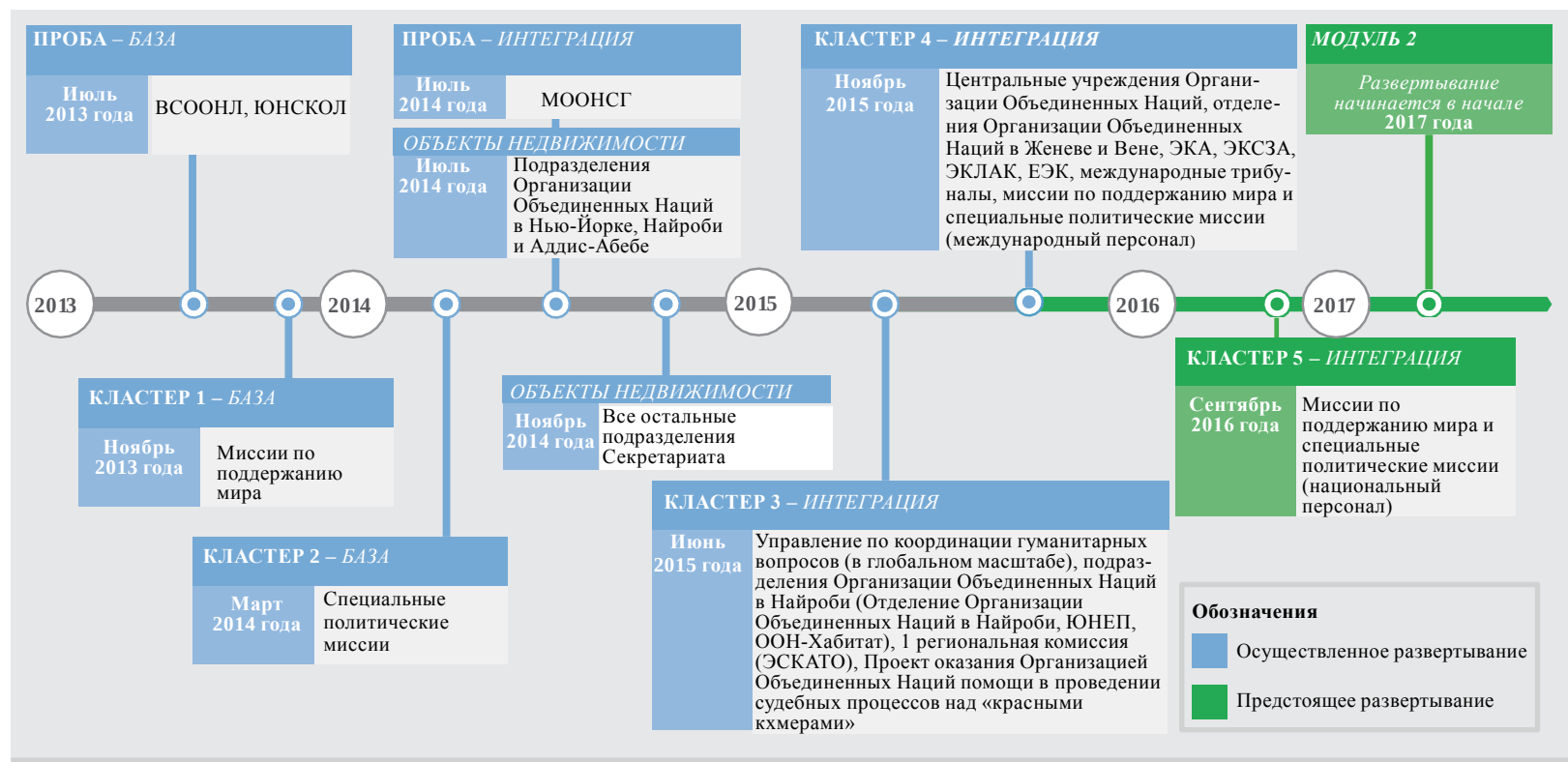
7. В своей резолюции 66/246 Генеральная Ассамблея просила Комиссию представлять ежегодные доклады о ходе осуществления проекта общеорганизационного планирования ресурсов. В своем первом докладе (A/67/164) Комиссия подчеркнула, что она не может предоставить никаких гарантий того, что этот проект может быть осуществлен в установленные сроки и в пределах предусмотренного бюджета, и отметила, что многие проблемы указывают на недостатки в управлении и руководстве деятельностью по преобразованию рабочих процессов.

8. Ко времени представления второго доклада о ходе работы (A/68/151) проект был переведен на более реалистичную основу, однако по мере перехода к поэтапной реализации проекта на многочисленных объектах ожидалось, что трудности будут возрастать. В частности, Комиссия обратила внимание на системные вопросы, включая ограниченные возможности Организации в плане управления процессом преобразований и слишком оптимистичные 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. В своем четвертом докладе о ходе работы (A/70/158) Комиссия отметила, что для достижения форсированных темпов в интересах соблюдения сроков по кластерам 3 и 4 некоторые основные мероприятия по проекту были урезаны. В их числе были порядок тестирования и мероприятия по преобразованию данных. Было отмечено, что слабые места в подготовке персонала к изменениям, которые привнесет «Умоджа», и пробелы в системе послепусковой поддержки создают дополнительные риски для стратегии внедрения, а администрация не подготовила соответствующих планов на случай чрезвычайных обстоятельств для снижения этих известных рисков. Комиссия отметила, что на предыдущих этапах внедрения «Умоджи» встречались серьезные трудности, обусловленные недостаточной организационной готовностью, и риск того, что аналогичные проблемы возникнут в 2015 году, был достаточно высок.

Диаграмма 1
Текущий график развертывания



Система «Умоджа» в базовой конфигурации

122 рабочих процесса, охватывающих следующие функции: финансы (управление денежными средствами и финансовый учет), цепочка поставок (не-двжимость, 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 системы «Умоджа»

61 рабочий процесс, охватывающий следующие функции: организационное управление и управление должностями, администрирование персонала, выплаты и льготы, пособия, учет рабочего времени, расчеты с персоналом, обработка заявок на служебные командировки, путевые расходы и онлайнное бронирование билетов.

Интегрированная конфигурация системы «Умоджа»

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

Дополнительный модуль 2 системы «Умоджа»

133 рабочих процесса, охватывающих следующие функции: составление бюджета, кадровое планирование, управление программами, планирование цепочки поставок, организация складского хозяйства, конференционное управление и организация мероприятий, всестороннее управление субсидиями и коммерческая деятельность.

Источник: группа по проекту «Умоджа».

Примечания: развертывание «интегрированной конфигурации» системы в кластерах 3 и 4 включает функции как системы в базовой конфигурации, так и дополнительного модуля 1; дополнительная информация о том, где в настоящее время осуществляется развертывание системы «Умоджа», содержится в приложении II.

Сокращения: ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане; ЮНСКОЛ — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; МООНСГ — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити; ЭКА — Экономическая комиссия для Африки; ЭСКЗА — Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии; ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна; ЕЭК — Европейская экономическая комиссия; УКТГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; ЮНОН — Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби; ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде; ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам; ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана; ЮНАКРТ — проект «Помощь Организации Объединенных Наций в проведении судебных процессов над “красными кхмерами”».

11. Настоящий доклад о ходе работы подготовлен по итогам ревизорских проверок, проводившихся в период с декабря 2015 года по апрель 2016 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, имеющейся у группы по проекту «Умоджа» и у Секретариата, и посещения проектных объектов.

12. В настоящем докладе Комиссия уделяет особое внимание следующим вопросам:

- а) **развертывание системы «Умоджа»:** работа по внедрению и вопросы управления рисками;
- б) **стабилизация системы «Умоджа»:** управленческая и техническая поддержка пользователей системы «Умоджа» после ее ввода в эксплуатацию;
- в) **внедрение оставшихся функций системы «Умоджа»:** планы по развертыванию системы «Умоджа» в кластере 5 и прогресс в разработке дополнительного модуля 2 программы «Умоджа»;
- г) **поддержка системы «Умоджа»:** долгосрочные меры для обеспечения соответствия системы текущим требованиям;
- д) **расходы на систему «Умоджа»:** расходы, связанные с развертыванием системы «Умоджа», включая косвенные и сопутствующие расходы в связи с рабочими процессами и планируемые дальнейшие инвестиции;
- е) **выгоды от внедрения системы «Умоджа»:** прогресс в реализации текущих и планируемых выгод от развертывания системы «Умоджа».

13. Комиссия продолжает осуществлять тесную координацию действий с Управлением служб внутреннего надзора в части использования результатов его программы работы по внедрению системы общеорганизационного планирования ресурсов, включая проведенную им 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. Развертывание системы «Умоджа»

14. В 2015 году администрация осуществила развертывание системы «Умоджа» в кластерах 3 и 4. Система «Умоджа» в базовой конфигурации и ее дополнительный модуль 1 в настоящее время развернуты во всем Секретариате и охватывают 33 000 сотрудников в 400 местах службы. Учитывая сложность этого проекта и трудности на начальном этапе, это является значительным достижением. В настоящем разделе Комиссия рассматривает то, каким образом администрация осуществляла управление развертыванием в кластерах 3 и 4, в том числе основные риски и способы их снижения.

Организационная готовность к развертыванию в кластерах 3 и 4

15. В своем четвертом докладе Комиссия сообщила, что администрация не была в достаточной степени подготовлена к оказанию поддержки после развертывания в кластерах 1 и 2 или экспериментального развертывания дополнительного модуля 1 системы «Умоджа» в Гаити (МООНСГ). Комиссия указала также, что экспериментальное развертывание дополнительного модуля 1 осуществлялось с акцентом прежде всего на жизнеспособности технического решения и дало лишь весьма ограниченные гарантии успеха внедрения новых методов работы. В связи с этим группа по проекту «Умоджа», местный персонал, Департамент полевой поддержки и подрядчики были вынуждены производить значительный объем дополнительных и незапланированных работ по оказанию поддержки в кластерах 1 и 2. Комиссия выразила обеспокоенность по поводу того, что подобный ситуативный подход может оказаться неэффективным для кластеров 3 и 4, в особенности с учетом гораздо более масштабного развертывания в плане количества пользователей.

16. На своей семидесятой сессии Генеральная Ассамблея приняла резолюцию 70/248, в которой она просила Генерального секретаря провести в рамках реализации плана дальнейшего внедрения системы «Умоджа» объективную оценку готовности Организации к изменениям в рабочих процессах. Для оказания поддержки при проведении этой оценки администрация повысила уровень ответственности оперативных подразделений за обеспечение готовности в результате выполнения рекомендации Комиссии, содержащейся в ее третьем докладе о ходе работы (A/69/158), согласно которой 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 каждого органа/структуры, участвующих в процессе внедрения в каждом кластере (30 структур по кластеру 4) были обязаны сообщать о готовности Комитету по вопросам управления. Кроме того, в системе «Умоджа» в первый день каждого месяца подготавливался и представлялся Генеральному секретарю оценочный лист высокого уровня, что обеспечивало проведение оценки высокого уровня по каждой основной структуре кластера.

17. Внедрение пересмотренных оценок готовности повысило эффективность выявления рисков и представление информации о них старшему руководству в период перед развертыванием системы в кластерах 3 и 4. Решение о развертывании зависело от того, соответствуют ли эти структуры ряду «ступеней качества», определяющих готовность на этапе, предшествующем развертыванию. На момент принятия решения о начале развертывания в кластерах 3 и 4 по результатам оценки были выявлены недостатки и риски в ключевых областях организационной готовности, в том числе:

- **учебную подготовку прошло недостаточное количество пользователей, что с определенной вероятностью могло иметь соответствующие последствия для потенциала поддержки.** К моменту развертывания было подготовлено недостаточное количество пользователей, в том числе тех, кто должен выполнять функции поддержки; средний показатель завершения запланированного обучения составил 53 процента. В протоколе

заседания руководящего комитета от 24 июля 2015 года указано, что при развертывании по кластеру 3 в Найроби около 60 процентов схем доступа пользователей было составлено неверно, и поэтому обучение было также неправильным. Что касается кластера 4 в Нью-Йорке, то в связи с нехваткой времени для принятия мер по исправлению положения администрация определила минимальное количество сотрудников, которых необходимо обучить по каждой из функций, и организовала учебную подготовку исходя из этого;

- **готовность данных согласно требованиям в отношении преобразования данных финансовой отчетности была обеспечена и подтверждена не полностью.** Структуры кластера 4 не имели достаточного времени для завершения и подтверждения финансовой отчетности и ряда соответствующих преобразований данных. Структуры кластера 3 также испытывали трудности с финансовыми данными, при этом пробные балансы содержали ошибки и неточности;
- **готовность к применению.** Как отмечалось в предыдущем докладе Комиссии, испытания некоторых процессов в структурах кластера 3 были урезаны, и это при том, что были выявлены недочеты при обработке процессов, связанных с выплатами и льготами, людскими ресурсами и предоставлением услуг.

18. Эти проблемы, связанные с готовностью, были также выявлены в ходе более ранних этапов развертывания системы «Умоджа». Например, необходимость расширения объема подготовки пользователей была одной из ключевых проблем, определенных по результатам развертывания базовой конфигурации системы в структурах кластеров 1 и 2, а местные эксперты по процессам, которые должны были оказывать поддержку при развертывании, не прошли учебную подготовку перед экспериментальным внедрением дополнительного модуля 1 в Гаити. Хотя администрации было известно об этих проблемах, возникших в ходе предыдущих этапов развертывания, она предпочла сжать график подготовки к развертыванию по кластеру 4 с семи до пяти месяцев в целях соблюдения целевых сроков (ноябрь 2015 года), в том числе за счет сокращения количества испытаний.

19. В своем предыдущем докладе Комиссия выразила обеспокоенность в связи с тем, что в результате этого сокращения графика могут возникнуть значительные риски в плане соблюдения сроков и обеспечения качества работы при развертывании по кластеру 4. Однако администрация сочла, что риски и потенциальные расходы, связанные с задержкой с развертыванием, перевешивают риски, связанные с дальнейшим продвижением вперед, и поэтому продолжила осуществлять развертывание.

Учебная подготовка по системе «Умоджа»

20. Основополагающее значение для успешного функционирования системы «Умоджа» имеет обучение пользователей выполнению новых сквозных рабочих процессов. С 2012 года Комиссия неоднократно высказывала замечания по вопросам, касающимся недостатков различных подходов администрации к организации обучения, и вынесла ряд рекомендаций, целью которых было рас-

ширение возможностей оперативных подразделений в плане успешного внедрения системы. Некоторые рекомендации еще не выполнены, в том числе:

а) администрации было рекомендовано четко определить, каким образом она будет управлять преобразованиями и внедрять более эффективные и унифицированные методы работы во всей Организации; разработать план оказания содействия персоналу в целях обеспечения наличия у него навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иных методов работы (A/67/164, пункт 31);

б) Управлению людских ресурсов было рекомендовано подтвердить, что обеспечение соответствующего уровня подготовки необходимого числа сотрудников будет финансироваться за счет существующих бюджетных средств, предназначенных для учебной подготовки (A/68/151, пункт 44);

с) администрации было рекомендовано обеспечить наличие у руководителей оперативных подразделений финансовых и кадровых ресурсов, требуемых для успешного внедрения стандартных рабочих процессов и новых методов работы (A/69/158, резюме, пункт 29(d)).

21. Администрация пересматривала свой подход к учебной подготовке и необходимому финансированию на протяжении всего срока осуществления проекта. Например, первоначальная смета расходов на обучение в апреле 2008 года составила 37 млн. долл. США на программу подготовки под руководством инструкторов. В сентябре 2011 года, когда проект испытывал финансовые трудности, эта программа была заменена на подход, предусматривающий подготовку инструкторов, результатом чего стало сокращение бюджетных ассигнований на цели учебной подготовки до 7,4 млн. долл. США (около 2 процентов общего бюджета проекта на тот момент).

22. В 2014 году администрация обратилась с просьбой о предоставлении дополнительных финансовых средств для реализации пересмотренной стратегии в области учебной подготовки, в том числе предусматривающей создание Академии «Умоджа» (A/69/385, пункты 51–52). Эта просьба была высказана после того, как было установлено, что недостаточные вложения в учебную подготовку стали одним из ключевых факторов, которые привели к возникновению значительных проблем после внедрения базовой конфигурации системы «Умоджа» в миссиях по поддержанию мира (кластер 2). Новая стратегия была направлена на подготовку не только пользователей, но и руководителей и экспертов по процессам, при этом расходы выросли на 26 млн. долл. США до конца 2015 года.

23. Ситуация после внедрения системы в кластерах 3 и 4 предполагает необходимость вновь рассмотреть подход к организации учебной подготовки. Администрации неизвестно, сколько пользователей прошли подготовку по соответствующим процессам системы «Умоджа» в контексте возложенных на них функций. Согласно сообщениям, полученным от структур, перед развертыванием по кластеру 4 количество подготовленных пользователей было недостаточным, при этом подготовку прошли в среднем около 53 процентов сотрудников. Администрация продолжает проводить учебную подготовку для пользователей в рамках поддержки после внедрения. Тем не менее учебные планы составлены без тщательной оценки потребностей. Это объясняется тем, что ад-

министрация не отслеживает количество пользователей, прошедших подготовку для выполнения функций, которые возложены на них в настоящее время.

24. Кроме того, администрация по-прежнему сталкивается с нехваткой обученного персонала для поддержки пользователей системы «Умоджа». В седьмом докладе Генерального секретаря администрация сообщила о том, что по состоянию на август 2015 года подготовку в качестве местных экспертов по процессам для оказания поддержки на местном уровне прошли 7,5 процента общего числа пользователей (11 800). Это количество соответствует целевому показателю, составляющему от 5 до 10 процентов общего числа пользователей. Однако после развертывания системы в кластере 4 количество местных экспертов по процессам не увеличилось, и существенный рост числа сотрудников, использующих систему, оказывает значительное влияние на количество запросов о предоставлении поддержки (см. раздел III ниже). Кроме того, администрация в настоящее время не имеет возможности оперативно сообщить численность прошедших учебную подготовку пользователей, несмотря на то, что она разрабатывает систему аналитической отчетности для составления таких отчетов к сентябрю 2016 года.

25. Комиссия ранее указывала на серьезные последствия недостаточно высокого качества учебной подготовки, а именно на то, что пользователи могут: а) допускать ошибки, б) направлять большое количество запросов или в) создавать обходные решения вне рамок данной системы (A/69/158, таблица 2). Обзор проблем, выявленных пользователями к настоящему времени, дает возможность предположить, что все три эти сценария могут быть вероятными. Кроме того, без тщательного анализа потребностей в каждом оперативном подразделении существует риск того, что скудные ресурсы, выделенные на учебную подготовку, используются для обучения не тех сотрудников.

Подготовка персонала к переходу на новые методы работы

26. Последствия преобразований, связанных с внедрением системы «Умоджа», также не были предметом систематической оценки, проводимой оперативными подразделениями. Некоторые методы работы с использованием системы «Умоджа» отличаются от процедур, к которым сотрудники привыкли в прошлом. Функции самообслуживания в составе модуля людских ресурсов, например обновление записей о ежегодных отпусках, не нашли широкого распространения в Секретариате Организации Объединенных Наций. В ряде рабочих процессов сокращение числа этапов, связанных с рассмотрением и утверждением, резко изменило функции некоторых сотрудников, особенно в тех областях, где существование многочисленных уровней в процессе утверждения считалось нормой. Рабочая нагрузка удостоверяющих сотрудников в некоторых областях возросла, а участие бюджетных секций уменьшилось в тех областях, в которых руководители среднего звена играют более непосредственную роль в утверждении расходов по бюджету.

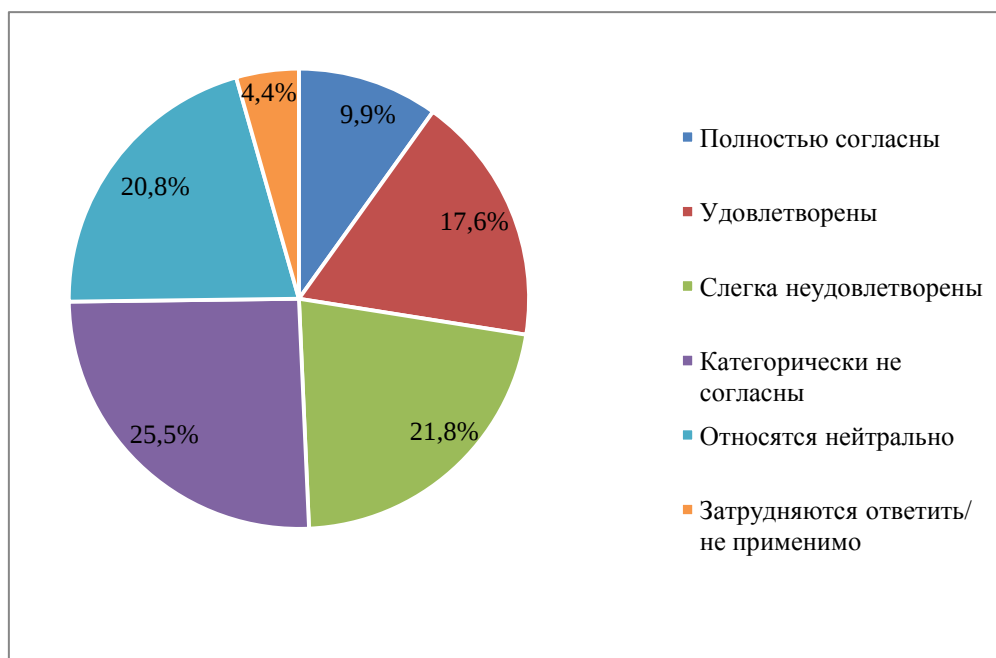
27. Для управления такими преобразованиями и извлечения из них максимальных выгод требуется понимание основных областей преобразований, а также подготовка пользователей к этим преобразованиям, включая внедрение новых организационных структур, учебных курсов и издание новых методических инструкций, по мере необходимости. Обеспечение готовности оператив-

ных подразделений является коллективной обязанностью, и руководителям подразделений и координаторам процессов по-прежнему следует проводить с группой по проекту работу, направленную на реализацию всех необходимых мер по созданию благоприятных условий для эффективного и результативного использования системы «Умоджа».

28. Проведенное после развертывания обследование пользователей кластера 3 показало, что 47 процентов опрошенных были категорически не согласны с тем, что они были готовы к вводу системы в эксплуатацию 1 июня 2015 года, или не были удовлетворены в связи с этим (диаграмма II). В ходе обследования на этапе, предшествующем развертыванию по кластеру 4, был задан тот же вопрос, и 49 процентов опрошенных пользователей сочли себя неподготовленными.

Диаграмма II

Кластер 3: доля пользователей, считающих себя готовыми к вводу системы в эксплуатацию



Источник: обследование пользователей кластера 3 системы «Умоджа», проведенное группой по проекту «Умоджа» после ввода системы в эксплуатацию.

Примечание: в ходе обследований оценивались эффективность и восприятие учебной подготовки по системе «Умоджа», поддержки системы, информационных мероприятий, а также общее впечатление от работы с системой. В обследовании по кластеру 3 приняли участие 17 процентов пользователей системы «Умоджа» (1133 из 6500 человек).

III. Стабилизация системы «Умоджа»

29. В настоящем разделе Комиссия рассматривает механизмы поддержки после внедрения системы, реализованные в целях решения проблем, связанных с системой «Умоджа», и потенциал администрации в плане удовлетворения этих потребностей.

Поддержка в период после развертывания

30. В своем четвертом докладе Комиссия отметила, что администрация наращивает потенциал поддержки структур кластера 4 на местах на базе экспертов по информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ) и местных экспертов по процессам. Она также расширила потенциал региональных центров обслуживания в Бриндизи, Италия, и Валенсии, Испания, до 50 экспертов по ИКТ и процессам системы «Умоджа» и готовилась к передаче функций глобальной поддержки Управлению информационно-коммуникационных технологий.

31. Для смягчения известных рисков, связанных с развертыванием системы, администрация направила дополнительные ресурсы на оказание поддержки после внедрения. Был введен многоуровневый подход, предусматривающий специальные формы участия экспертов по процессам и функциональных областей, при этом центры поддержки были расположены в Женеве, Найроби и Нью-Йорке. В Нью-Йорке на условиях полной занятости был назначен старший координатор по вопросам развертывания. В других местах службы администрации назначила работающих в режиме неполной занятости координаторов по вопросам развертывания, поддержку которым оказывали небольшие проектные группы в Женеве и Найроби, задача которых состояла в подготовке и поддержке внедрения на местах. Группы, представляющие координаторов процессов, функциональные направления и группу по проекту «Умоджа», обеспечивали проведение учебной подготовки и оценки потенциала сотрудников, а также предоставление пользователям услуг поддержки «без предварительной записи». Инициативы, призванные решить возникающие проблемы, включали проведение практических занятий, семинаров и неформальных учебных мероприятий.

32. Спрос на поддержку по кластерам 3 и 4 со стороны пользователей оказался выше, чем прогнозировалось. Тем не менее эти центры смогли добиться того, что в период с июля по декабрь 2015 года показатель решения связанных с системой «Умоджа» проблем на первом уровне составил 64 процента. Это превосходит показатель по осуществленным ранее (до апреля 2015 года) этапам развертывания, который составлял 10 процентов. Численный состав специальной группы поддержки функционирования системы «Умоджа» в Нью-Йорке в марте 2016 года был сокращен, и сотрудники вернулись на свои первоначальные должности, однако структура сокращенного состава, предоставляющая поддержку без предварительной записи, продолжила работу.

Проблемы, возникшие после внедрения системы

33. Количество возникших проблем превосходит возможности группы по проекту «Умоджа» в плане реагирования, и для устранения связанных с внед-

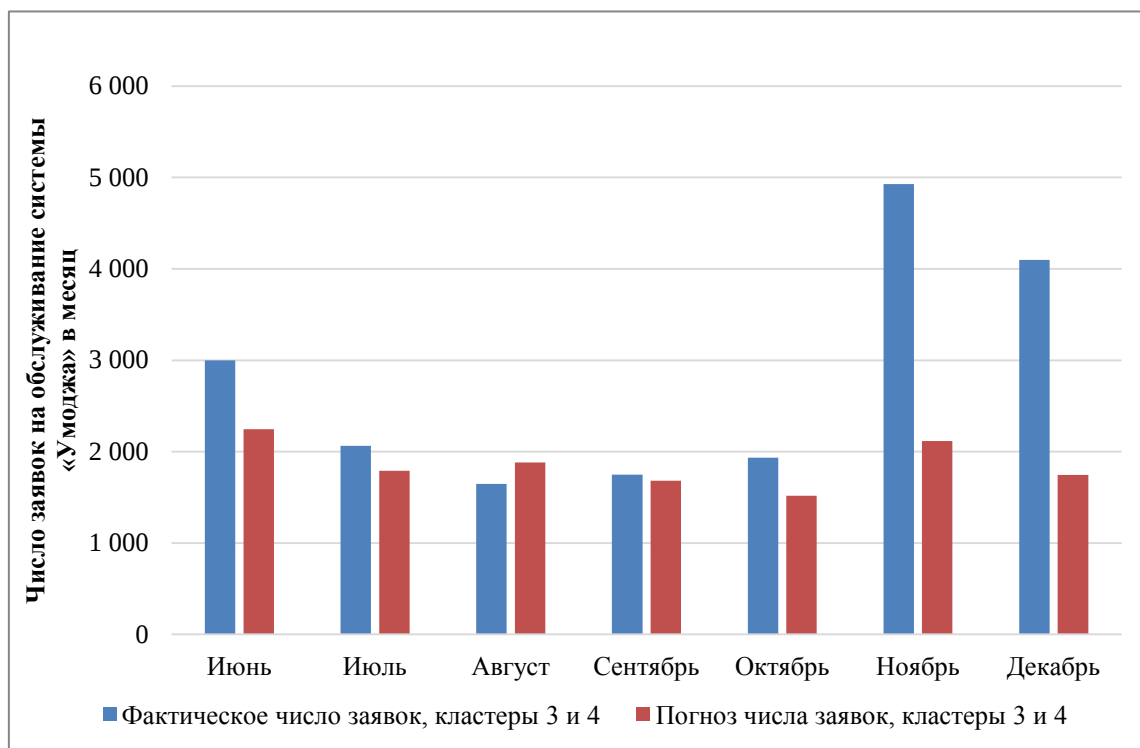
рением трудностей необходимо принять серьезные меры по исправлению положения и оказанию поддержки. К марту 2016 года почти все сотрудники группы по проекту «Умоджа», отвечающие за функции системы “SAP”, связанные с анализом рабочих процессов (64 человека), занимались исключительно поддержкой после развертывания.

34. Ряд проблем возник в таких областях, как схемы доступа пользователей, организационные структуры, качество данных и аналитическая отчетность. Кроме того, результаты проведенной Комиссией ревизии Секретариата в целом свидетельствуют о том, что для того, чтобы Организация могла надлежащим образом полагаться на точность и целостность данных, лежащих в основе ее финансовой документации за 2015 год, необходимо устранить некоторые существенные проблемы. Устранение этих проблем имеет основополагающее значение для способности Организации реализовать выгоды благодаря высвобождению или переводу сотрудников и использовать более точную управленческую информацию в качестве основы для улучшения процесса принятия решений.

35. В апреле 2015 года группа по проекту «Умоджа» подготовила прогноз ожидаемых проблем и потенциала, необходимого для их решения в преддверии запланированного развертывания по кластерам 3 и 4. К моменту развертывания системы по кластеру 4 в конце 2015 года объем запросов об оказании поддержки в значительной степени превысил этот прогноз (диаграмма III). Число невыполненных запросов все возрастало, и в ноябре 2015 года руководящий комитет был проинформирован о том, что на уровне 1 было выполнено 70 процентов поданных по кластеру 4 запросов, однако на уровне 2b (координаторы процессов) был выполнен только 91 из 516 направленных им запросов.

Диаграмма III

Прогноз числа заявок и фактическое число заявок на обслуживание системы «Умоджа» по кластерам 3 и 4 в период с июня по декабрь 2015 года



Источник: статистическая информация Службы технической помощи “Unite” по состоянию на март 2016 года и прогноз по проекту «Умоджа» от апреля 2015 года.

36. В феврале 2016 года группой по проекту «Умоджа» и Управлением информационно-коммуникационных технологий было установлено, что эксперты по процессам «Умоджи» и оперативные эксперты несвоевременно выполняют рабочие задания и что нехватка ресурсов привела к тому, что группе по проекту «Умоджа» назначается дополнительная работа. Было также отмечено, что соглашения об уровне обслуживания для каждого уровня поддержки были определены не полностью и что их соблюдение не контролируется.

37. На момент проведения Комиссией ревизии в апреле 2016 года группа по проекту «Умоджа» и Управление информационно-коммуникационных технологий прилагали усилия к тому, чтобы найти способы улучшения многоуровневой структуры поддержки, учесть опыт, полученный при внедрении системы по кластерам 3 и 4, и подготовиться к тому, что Управление информационно-коммуникационных технологий будет оказывать полную поддержку через Службу технической помощи “Unite”. На момент проведения ревизии предлагаемые меры согласованы не были. Администрация сообщила Комиссии о том, что по состоянию на июнь 2016 года был достигнут прогресс благодаря ряду инициатив, реализуемых в целях улучшения многоуровневой структуры поддержки.

38. Были привлечены дополнительные временные людские ресурсы в составе 14 внешних консультантов, однако в ключевых областях по-прежнему присутствовала нехватка специалистов по анализу рабочих процессов, включая финансовую отчетность, управление средствами, оформление поездок и расчеты с персоналом. Эта нехватка ресурсов повышает риск:

а) дополнительных расходов/затрат на консультационные услуги для покрытия незапланированных дополнительных потребностей в поддержке и «пополнения состава» группы по разработке системы «Умоджа»;

б) задержек с началом работы по кластеру 5, выводу из эксплуатации системы «Галилео» и реализации изменений в условиях службы сотрудников;

с) негативного воздействия на оперативную деятельность при отсутствии решения проблем, последующей утрате доверия к системе «Умоджа» и возникновения обходных решений в работе оперативных подразделений.

39. Группа по проекту «Умоджа» и Управление информационно-коммуникационных технологий определили ряд инициатив, которые могут устранить эти риски. К их числу относятся: увеличение внутреннего потенциала и возможностей в плане поддержки; пересмотр модели поддержки для более широкого оказания помощи на местах и в региональных центрах; повышение эффективности обучения пользователей; и передача оперативных задач. Однако на момент проведения ревизии препятствием для любого дальнейшего развития системы «Умоджа» стало выделение персонала для оказания оперативной поддержки.

40. В марте 2016 года руководители процесса развертывания системы, представляющие основные структуры кластера 3 (Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби (ЮНОН), Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО) и Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве (ЮНОГ)), организовали семинар для подробного рассмотрения более 400 проблем, сведения о которых были переданы всеми структурами Целевой группе для изучения проблем после внедрения системы «Умоджа». По результатам проведенного ими анализа были вынесены 63 рекомендации по улучшению системы «Умоджа» и внесению в нее изменений. Группа отметила следующие основные проблемы:

- 40 000 заявок на поездки на сумму 9,4 млн. долл. США не были оплачены;
- 20 000 платежей были «заблокированы», т.е. приостановлены по различным причинам, в том числе в связи с нехваткой средств;
- операции в валюте, отличной от доллара США, о которых сообщила Программа развития Организации Объединенных Наций, были «отложены» для обработки вручную до появления возможности их обрабатывать в системе «Умоджа»;
- 125 из 248 запросов на обслуживание, переданных на уровни 2 и 3, не были удовлетворены в течение более 30 дней;

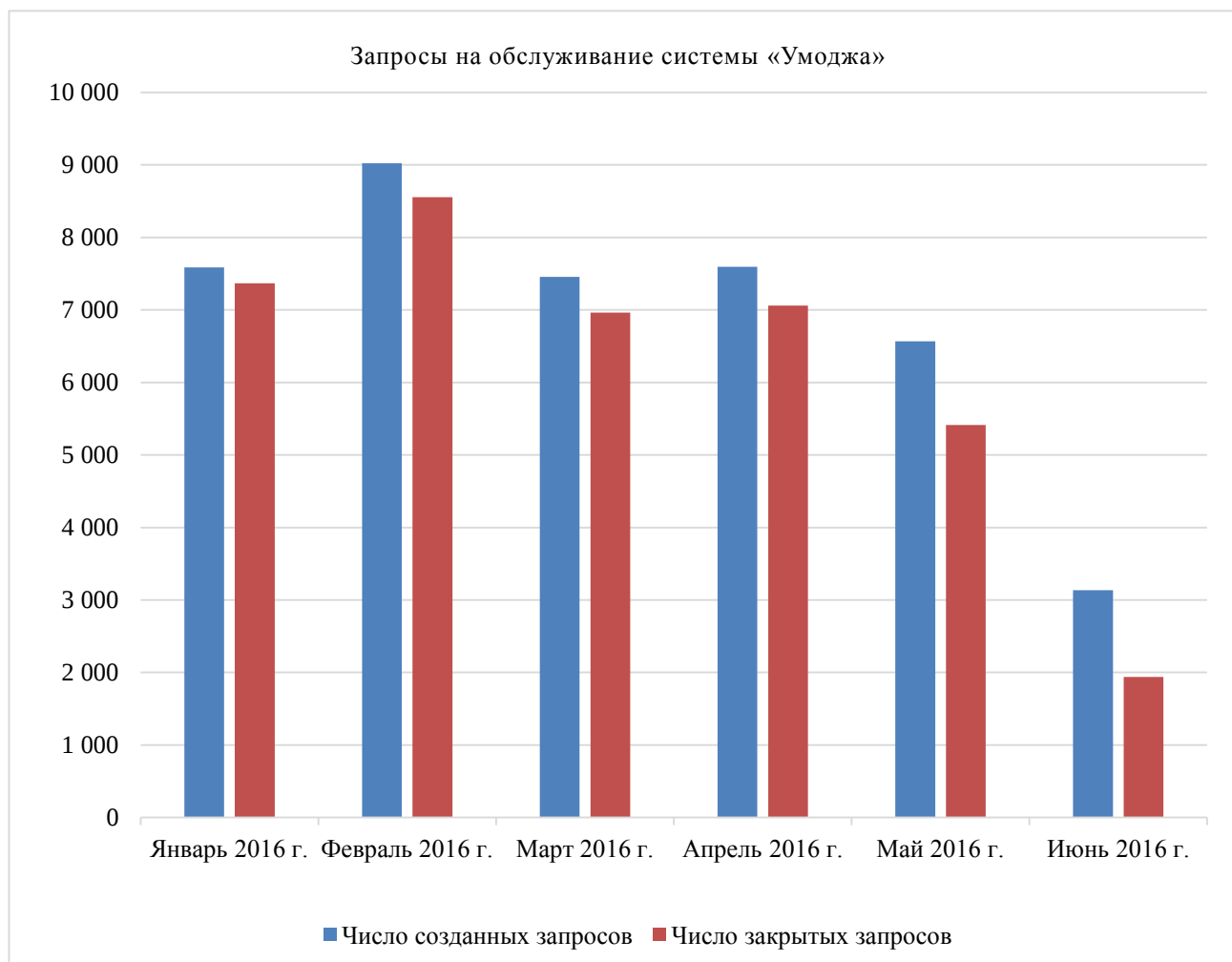
- отсутствовала функция составления кассовых отчетов, в связи с чем распорядители бюджетных средств не могли проверить наличие средств перед оплатой путевых расходов;
- процессы организации поездок на конференции были чрезмерно сложными и стали причиной острой обеспокоенности организаторов и участников мероприятий;
- в «Умодже» отсутствовали функции объединения данных Комплексной системы управленческой информации (ИМИС) с данными системы «Умоджа» (например, для составления отчетности для доноров), и это подрывало возможности администрации в плане составления содержательных информационно-управленческих отчетов.

41. Перечень проблем был сгруппирован по категориям, с тем чтобы помочь оценить то, каким областям поддержки следует взять на себя выполнение себя той или иной рекомендации. По результатам оценки был сделан вывод, согласно которому для выполнения 49 процентов рекомендаций требуется усовершенствование систем и отчетности, а для выполнения 51 процента рекомендаций необходимо участие оперативных подразделений в целях внесения изменений в процессы, процедуры и документацию. На момент проведения ревизии администрацией не были проведены ни оценка времени, необходимого для решения этих проблем, ни оценка бюджетных последствий. Впоследствии администрация сообщила Комиссии о том, что свыше 73 процентов из 248 запросов об оказании услуг, переданных на уровни 2 и 3, были рассмотрены и закрыты.

42. Дополнительная информация, представленная администрацией, подтверждает, что в период с января по июнь 2016 года шел непрерывный поток запросов об оказании услуг. В период до 15 июня 2016 года каждый месяц в среднем поступало примерно 7500 запросов об оказании услуг. 37 296 из 41 358 полученных запросов на оказание услуг были закрыты и еще 1170 запросов считаются закрытыми, однако подтверждение по ним пока не получено. Таким образом, в процессе выполнения находятся 2892 рабочих задания. Предоставленные данные свидетельствуют о том, что в среднем эти рабочие задания остаются открытыми в течение 47 дней. Постоянное представление сведений о значительном числе запросов об оказании услуг указывает на то, что пользователям для эффективной работы с системой «Умоджа» по-прежнему необходима значительная поддержка. На диаграмме IV показано количество запросов об оказании услуг, созданных и закрытых в период с января по 15 июня 2016 года.

Диаграмма IV

Число запросов об оказании услуг, созданных и закрытых в период с января по 15 июня 2016 года



Источник: анализ предоставленных администрацией данных, проведенный Комиссией.

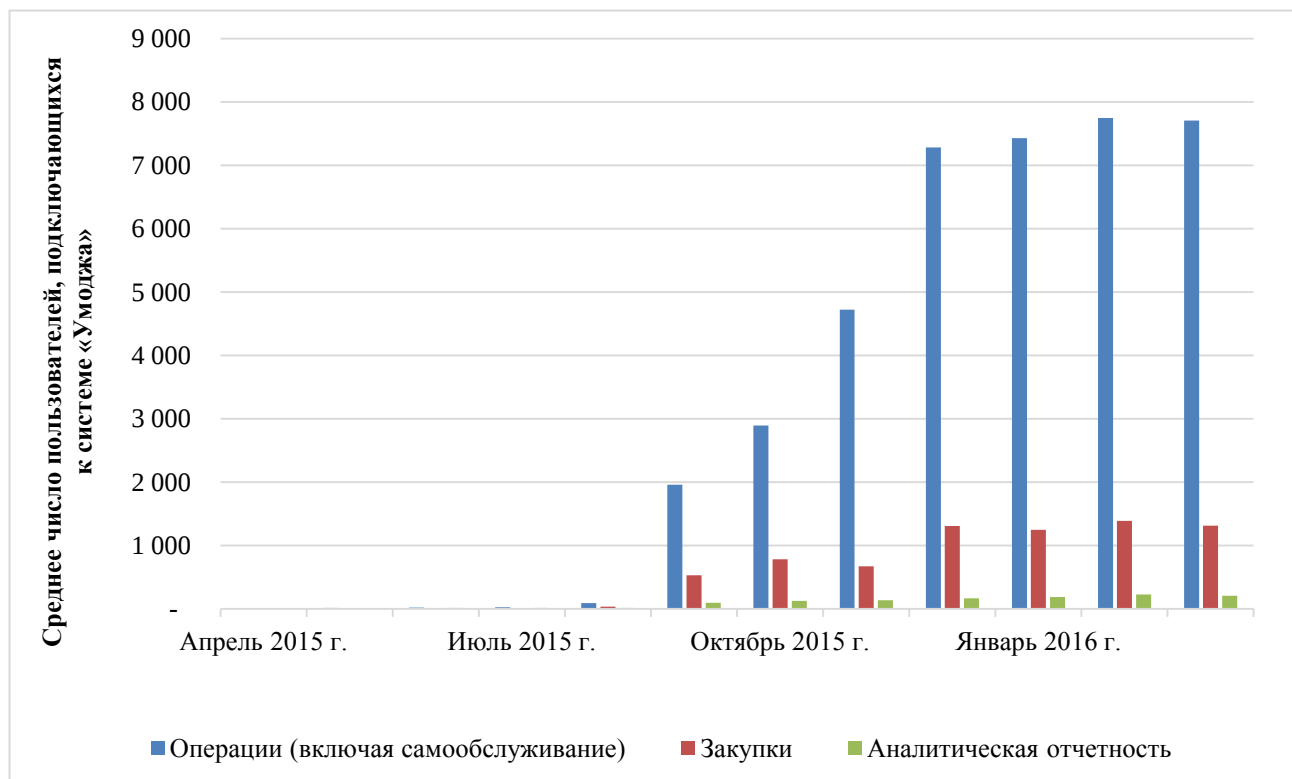
Количество пользователей системы «Умоджа»

43. Численность сотрудников, подключающихся к системе «Умоджа», продолжала расти по мере развертывания этой системы в новых местах службы. Вместе с тем увеличение численности зарегистрированных пользователей пока не привело к росту численности постоянных пользователей. До внедрения системы в кластере 3 среднее количество пользователей, подключающихся к системе «Умоджа», составляло в среднем от 20 до 30 человек в день. По состоянию на конец марта 2016 года к системе ежедневно подключались почти 8000 пользователей (диаграмма V). Однако это намного меньше, чем 33 000 пользователей, зарегистрированных в системе «Умоджа».

44. Управление служб внутреннего надзора сообщило, что в ноябре 2015 года около 10 процентов пользователей, зарегистрированных в трех расположенных в Найроби структурах², ни разу не подключались к системе в течение предыдущих 90 дней. Обследование, проведенное администрацией после развертывания по кластеру 5, также показало, что чуть более одной трети респондентов пользовались системой «Умоджа» несколько раз в месяц или реже.

Диаграмма V

Среднее число пользователей, ежедневно входящих в систему «Умоджа» в период с апреля 2015 года по март 2016 года



Источник: анализ предоставленных администрацией данных, проведенный Комиссией.

Примечание: среднее число пользователей рассчитано на основании количества зарегистрированных входов в систему в рабочие дни каждого месяца.

Аналитическая отчетность

45. Одно из главных преимуществ, ожидавшихся от внедрения системы «Умоджа», состояло в том, что она будет представлять более всеобъемлющую, точную и оперативную управленческую информацию. В системе «Умоджа» имеются мощные функциональные возможности для составления аналитической отчетности, однако по состоянию на конец марта 2016 года учебную под-

² ЮНЕП, ООН-Хабитат и ЮНОН.

готовку прошли лишь 230 «квалифицированных пользователей» системы аналитической отчетности — менее половины от запланированной численности в 500 человек.

46. На момент проведения ревизии разработка и использование системы аналитической отчетности находились в зачаточном состоянии. По состоянию на декабрь 2015 года в системе «Умоджа» имелось 1006 форм отчетов. Стандартные формы отчетов охватывают такие области, как дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, учет рабочего времени и капитальные активы. Однако низкое качество данных в ряде областей не дает возможность реализовать полезность некоторых отчетов. В качестве краткосрочной меры Организация воспроизводит отчеты, ранее составлявшиеся на базе ИМИС. Для того чтобы не допустить использования системы «Умоджа» лишь в качестве весьма дорогостоящей замены ИМИС, важно, чтобы все имеющиеся в системе возможности в плане сбора деловой информации и составления отчетности способствовали повышению отдачи и использовались на плановой и эффективной основе в целях оказания поддержки процессу принятия решений руководством и заинтересованными сторонами.

47. Недостатки в сфере составления аналитической отчетности были названы среди наиболее серьезных проблем, выявленных в ходе развертывания системы в структурах кластеров 3 и 4. Это обусловлено следующими причинами:

- система «Умоджа» не может создавать необходимые структурам отчеты. Например, хотя в систему «Умоджа» была загружена подробная информация о более 18 000 субсидий, в настоящее время в системе «Умоджа» отсутствуют какие-либо функции, позволяющие добавить данные из других систем, в частности из ИМИС, позволяющие структурам составлять отчеты для доноров об использовании их финансовых средств. Структуры на местах разработали ресурсоемкие обходные решения, которые приводят к значительным задержкам с представлением отчетности донорам и нарушению правовых обязательств. Администрация надеется решить проблемы с представлением отчетности донорам к октябрю 2016 года;
- пользователи не имеют ясного понимания того, какие доклады имеются в наличии и какие из них следует использовать. Несмотря на проблемы, связанные с качеством данных, в системе «Умоджа» насчитывается свыше 1000 стандартных форм отчетов, однако имеется мало информации и рекомендаций относительно того, как составлять эти отчеты и кто может получить к ним доступ. Группа по проекту «Умоджа» не отслеживает, какие доклады используются чаще всего, однако совместно с оперативными подразделениями она в феврале 2016 года определила, какие отчеты считаются наиболее полезными. Это должно послужить отправной точкой для обеспечения большей ясности для составляющих доклады пользователей во всех оперативных подразделениях;
- администрация пока не разработала четкие управленческие структуры и процессы для выявления, разработки и распространения отчетов. В связи с этим пользователи не имеют ясного понимания того, кто именно является ответственным, в результате чего на момент проведения ревизии по меньшей мере 400 запросов на предоставление управленческой информации и других отчетов остаются невыполненными.

48. Администрация признает важное значение решения этих проблем и включила необходимость разработки всеобъемлющего плана для определения отчетности, доступа, структуры данных, выпуска докладов и обучения в число вынесенных администрацией 11 неотложных рекомендаций, выработанных Целевой группой для изучения проблем после внедрения системы по кластеру 3. Администрация планирует решить эти проблемы в течение лета 2016 года в рамках своего подхода к передаче функций. Группа по проекту «Умоджа» будет отвечать за разработку инфраструктуры и управление данными, с тем чтобы пользователи в оперативных подразделениях могли самостоятельно отвечать за составление необходимых им отчетов. «Квалифицированные пользователи» системы аналитической отчетности уже начинают разрабатывать отчеты, однако администрация признает, что нехватка ресурсов представляет собой серьезный риск для составления необходимых отчетов.

49. Нехватка функций составления отчетности и кадров, необходимых для поддержки анализа таких отчетов, снижает возможности подразделений в плане понимания деятельности Организации и реализации выгод. В докладе о решении вопросов, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, в Секретариате (A/70/581) Комиссия указала, что реализация преимуществ усовершенствованной управленческой информации потребует привлечения сотрудников, способных обращаться к сложным массивам данных и преобразовывать их в четкую информацию, на основе которой руководство может принимать решения. Это также потребует наличия на всех уровнях Организации Объединенных Наций комплексного плана для обеспечения гарантий того, что агрегированные подборки данных основаны на точных данных на оперативном уровне. Как было отмечено Комиссией в этом докладе, в разработке такого плана был достигнут лишь ограниченный прогресс.

50. Администрация сообщила Комиссии о том, что по состоянию на июнь 2016 года имелось 424 квалифицированных пользователя системы аналитической отчетности и 2634 пользователя-аналитика, которые могли составлять аналитические отчеты. Управление информационно-коммуникационных технологий готовится взять на себя ведущую роль в деле координации спроса и предложения в связи с аналитической отчетностью, а согласованный на широкой основе перечень аналитических отчетов, которые необходимо разработать, находится в стадии подготовки. Управление сосредоточит свои усилия на координации разработки 10 наиболее приоритетных аналитических отчетов. Разрабатывается связанный с аналитической отчетностью механизм коммуникации, и Управление составило проект руководящего документа, призванного удовлетворить наиболее важные потребности при разработке отчетов. Информация об этих разработках поступила после того, как Комиссия завершила свою ревизию.

Оптимизация системы «Умоджа»

51. Комиссия в своем четвертом докладе отметила, что необходимость корректирующих мер при внедрении крупных систем общеорганизационного планирования ресурсов, таких как «Умоджа», не является чем-то необычным. Вместе с тем, учитывая отсутствие процедур управления преобразованиями и ограниченные масштабы реорганизации рабочих процессов, осуществляемых до внедрения, она определила также, что администрации в целях обеспечения

более фундаментальной оптимизации системы «Умоджа», по-видимому, требуется сделать гораздо больше, чем просто обеспечить возможности восстановления и стабилизации системы.

52. Хотя администрация усовершенствовала свои административные процессы в рамках проекта «Умоджа», проблемы, возникшие в связи с развертыванием по кластерам 3 и 4, по-прежнему свидетельствуют о том, что необходимость в дальнейшем значительном улучшении все еще существует. Хотя некоторые организации принимают решение реорганизовать рабочие процессы после того, как они приобретают некоторый опыт работы с ними в течение определенного периода времени, это важные решения, которые требуют значительного внимания со стороны руководства, обеспечения финансирования и определения приоритетности задач.

53. В своем последнем докладе Комиссия рекомендовала проанализировать аргументацию в пользу проекта по оптимизации системы «Умоджа» в увязке с предлагаемой моделью глобального обслуживания и открывающимися в связи с ней возможностями в части расширения ответственности профильных подразделений и руководства ими процессом реформирования «Умоджи». Комиссия признала, что этот проект не может быть осуществлен параллельно с развертыванием системы «Умоджа» по кластерам 3, 4 и 5, однако при условии составления четкого экономического обоснования он может быть начат в 2016 году.

54. Ранее Комиссия уже сообщала о том, что усилия по обеспечению ввода системы «Умоджа» в эксплуатацию были в основном направлены на внедрение информационно-технической системы и таких элементов поддержки, как службы технической помощи, а не на обеспечение внедрения переработанных организационных структур и реорганизованных сквозных рабочих процессов в каждом подразделении. Администрация заявила, что «Умоджа», в отличие от любой другой типичной системы общеорганизационного планирования ресурсов, имеет не одну, а нескольких действующих моделей оперативной деятельности. Завершить процесс поиска, направленный на выявление различий между каждой действующей моделью и будущей согласованной моделью, привнесенной системой «Умоджа», мы сможем только после того, как модель оперативной деятельности системы «Умоджа» будет внедрена. Ранее Комиссия высказала сомнение относительно такого подхода к управлению преобразованиями, поскольку он подразумевает, что анализ воздействия и процесс реорганизации, проводившиеся в каждой структуре в рамках подготовки к внедрению системы «Умоджа», носили ограниченный характер.

55. Для оптимизации системы «Умоджа» каждому оперативному подразделению в кластерах 3 и 4 необходимо будет применять соответствующую методологию и иметь доступ к экспертному опыту в области совершенствования оперативных процессов в целях реорганизации административных служб таким образом, чтобы администрация могла выполнить следующие свои обязательства:

- задействовать потенциал системы «Умоджа» и обеспечить обещанные выгоды;

- удовлетворять потребности в организационных преобразованиях путем разработки общей «итоговой» модели оперативной деятельности и стратегий для каждого департамента (общеорганизационный риск 2) и увязать эти усилия с будущей моделью глобального обслуживания;
- выполнить рекомендацию Комиссии о разработке официального подхода к управлению рабочими процессами и их совершенствованию в интересах обеспечения возможности непрерывного реформирования и совершенствования после внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов, впервые вынесенную в 2012 году (A/67/164, пункт 32).

56. Комиссия была проинформирована о том, что в настоящее время разрабатываются планы по выполнению этих обязательств, однако на момент проведения ревизии ни задокументированных планов, ни согласованных методологий, которые она могла бы изучить, не было. При этом Комиссия была также информирована о том, что руководящий комитет согласился с тем, что директору проекта следует создать группу экспертов Организации Объединенных Наций, представляющих Управление по планированию программ, бюджету и счетам и группу по проекту «Умоджа», для осуществления экспериментального мероприятия по реализации выгод с участием Департамента полевой поддержки и структур кластера 3, не связанных с деятельностью по поддержанию мира. Методология будет дорабатываться и затем будет применяться для оценки реализации выгод в масштабах всей организации, что обеспечит согласованность оценки. Несмотря на ограниченность информации, доступной для ревизии, предлагаемый подход представляется аналитическим мероприятием, проводимым с целью определить возможности для улучшения во исполнение вынесенной Комиссией рекомендации о необходимости обновить экономическое обоснование «Умоджи» (A/70/158, пункт 19(f)).

57. В соответствии с положениями меморандума, опубликованного Генеральным секретарем 29 января 2013 года, именно на координаторах процессов лежит ответственность за утверждение экономического обоснования, демонстрирующего ожидаемые качественные и количественные выгоды для Организации, которые должны быть реализованы после внедрения будущей модели для координируемых ими процессов, обеспечивая при этом наличие в каждом экономическом обосновании четких и соответствующих требованиям ключевых показателей эффективности. Необходимыми первыми шагами по улучшению административной модели функционирования каждого подразделения является определение и оценка возможностей. Однако реализация выгод потребует также согласованного подхода и установления четкой ответственности за это. В настоящее время отсутствует ясность в отношении следующих вопросов:

- каким образом координаторы процессов будут осуществлять высвобождение ресурсов, полученных благодаря экономии затрат или времени, из департаментов/управлений, не находящихся под их непосредственным контролем;
- каким образом можно стимулировать департаменты/управления к изысканию возможностей для получения выгод и высвобождению ресурсов, полученных благодаря экономии затрат или времени, для другой полезной деятельности;

- каким образом координаторы процессов будут вести совместную работу для получения выгод, которые охватывают различные процессы и каналы финансирования и подотчетности;
- каким образом координаторы процессов и департаменты/управления будут нести ответственность за обеспечение выгод.

IV. Внедрение остальных функций системы «Умоджа»

58. В настоящем разделе Комиссия рассматривает текущие планы администрации по внедрению остальных функций. Кроме того, Комиссия рассматривает факторы, которые могут помешать администрации соблюсти запланированный ею график.

59. В 2016 году администрация приступила к осуществлению ряда направлений работы (диаграмма VI), а также к решению проблем, возникших при развертывании по кластерам 3 и 4. Эти направления работы включают развертывание по кластеру 5 и возобновление разработки и развертывания элементов дополнительного модуля 2, связанных с составлением бюджета. Администрация пока не составила план оставшихся видов деятельности, в частности кадрового планирования, которые должны быть реализованы с 2017 года для развертывания системы «Умоджа» в полном объеме. Как ожидается, пересмотренный план, охватывающий полное внедрение системы «Умоджа», будет представлен администрацией Генеральной Ассамблее в ходе семьдесят первой сессии.

Диаграмма VI
Действующий план осуществления проекта «Умоджа» на 2016 год



Источник: данные администрации.

Пересмотренный подход к внедрению

60. В 2016 году администрация приняла решение о том, что оперативные подразделения теперь будут нести большую ответственность за внедрение некоторых основных элементов проекта (см. диаграмму VII). Ответственными за каждое из направлений работы администрация назначила либо заместителя Генерального секретаря, либо координатора процесса из наиболее подходящего оперативного подразделения. Например, заместитель Генерального секретаря полевой поддержки в настоящее время отвечает за руководство развертыванием по кластеру 5, поскольку оно затрагивает персонал миротворческих и специальных политических миссий. За компиляцию системы по-прежнему будет отвечать группа по проекту «Умоджа», однако все прочие элементы, такие как планирование и подготовка к развертыванию, в настоящее время находятся в сфере ответственности оперативных подразделений.

61. В связи с переходом на эти новые механизмы администрация в качестве новой формы отчетности ввела систему оперативных контрольных точек. Они представляют собой ключевые этапы, используемые для того, чтобы помочь администрации оценить готовность направлений работы на 2016/17 год. Они заменяют оценочные листы и ступени качества, применявшиеся в течение 2015 года. На 2016 год администрация определила восемь контрольных точек, и направления работы будут оцениваться в каждой из них, если это будет уместно. Пока еще слишком рано оценивать эффективность этих новых механизмов, однако Комиссия считает, что этот подход будет и далее содействовать укреплению партнерских связей между группой по проекту «Умоджа» и оперативными подразделениями.

62. В апреле 2016 года администрация при достижении второй оперативной контрольной точки сообщила о том, по ее мнению, три из четырех направлений работы осуществляются согласно графику или имеют незначительные отклонения, в том числе развертывание по кластеру 5. Ход осуществления четвертого направления работы — изменение условий службы персонала и системы выплат и льгот — был оценен как недостаточный.

Диаграмма VII
Ключевые функции при осуществлении проекта общеорганизационного планирования ресурсов



Источник: Комиссия ревизоров.

63. Администрации, однако, по-прежнему не хватает независимой оценки планирования и осуществления проекта «Умоджа». Проверка проекта по-прежнему осуществляется внутренними силами, проводится или подтверждается группой по проекту или состоит преимущественно в самооценке, проводимой участвующими в проекте структурами. Например, процесс оценки по оперативным контрольным точкам представляет собой сочетание самооценки и проверки, проводимой группой по проекту. Продолжающееся отсутствие прочных и независимых механизмов оценки повышает риск того, что в ходе развертывания в будущем могут быть вынесены чрезмерно оптимистичные оценки организационной готовности.

Способность реализовать направления работы 2016 года

64. На момент проведения ревизии Группа по разработке системы «Умоджа» по-прежнему занималась практически исключительно устранением проблем по кластерам 3 и 4. Администрация прилагает усилия к тому, чтобы координировать основные этапы многочисленных направлений работы 2016 года в целях сокращения одновременных требований в отношении кадрового потенциала. Например, согласно своему плану на 2016/17 год администрация планирует осуществить развертывание системы «Умоджа» по кластеру 5 в сентябре 2016 года, после истечения сроков представления финансовой отчетности по

операциям по поддержанию мира. Однако сохраняющаяся необходимость оказания поддержки для стабилизации кластеров 3 и 4 создает значительный риск для осуществления других направлений работы 2016 года. Отсутствует возможность привлечь со стороны значительное число квалифицированных специалистов, необходимых для решения проблем, связанных с внедрением, поскольку от них требуется знание как программного обеспечения системы общеорганизационного планирования ресурсов, так и рабочих процессов Организации Объединенных Наций. В связи с этим для выполнения этой работы привлекаются ключевые сотрудники подразделений, осуществляющих разработку решений, необходимых для кластера 5 и дополнительного модуля 2.

Перенос сроков развертывания по кластеру 5

65. В своем предыдущем докладе Генеральный секретарь заявил, что развертывание по кластеру 5, в рамках которого реализуется функция начисления заработной платы для примерно 20 000 национальных сотрудников и отдельных военнослужащих и полицейских, будет осуществлено в апреле 2016 года. Однако на момент проведения ревизии администрация планировала перенести сроки развертывания на пять месяцев до сентября 2016 года, а также выделила резерв времени на широкое тестирование модуля расчетов с персоналом в этих структурах перед развертыванием. Впоследствии администрация сообщила Комиссии о том, что по состоянию на июнь 2016 года развертывание по кластеру 5 было сдвинуто на ноябрь 2016 года. Администрация пока не имеет полного представления о финансовых последствиях этой задержки, однако, по ее оценке, на оплату консультантов в связи с развертыванием по кластеру 5 будет израсходовано 620 000 долл. США, без учета времени сотрудников группы по проекту «Умоджа» и сотрудников Департамента полевой поддержки.

Задержка с завершением дополнительного модуля 2 системы «Умоджа»

66. Разработка дополнительного модуля 2 не была завершена к декабрю 2015 года, как это планировалось, и эта работа не продвинулась с 2013 года, когда, по оценке администрации, степень готовности составила 40 процентов. Несмотря на то, что разработка, тестирование и развертывание дополнительного модуля 2 были включены в объем работ, предусмотренных согласно контракту с системным интегратором от сентября 2014 года, к партнеру по интеграции была обращена просьба предоставить услуги в целях устранения отставания от графика реализации проекта и восполнить отсутствующие в группе по проекту навыки, необходимые для развертывания и стабилизации системы «Умоджа» в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1. Вполне вероятно также, что при возобновлении работы по дополнительному модулю 2 в любой форме потребуются отразить усовершенствования, внесенные в целях базовой конфигурации и дополнительного модуля 1.

67. Согласно нынешним планам целью администрации является разработка и развертывание определенных элементов дополнительного модуля 2 в течение следующих трех лет, однако планы внедрения большинства оставшихся функций пока детально не проработаны. На момент проведения ревизии администрация только начала планирование подготовки модуля составления бюджета для развертывания к концу 2017 года. Этот модуль охватывает немногим менее 10 процентов рабочих процессов, запланированных для внедрения в составе

дополнительного модуля 2. Администрация пока не разработала подробного плана развертывания остальных 90 процентов функций, включенных в дополнительный модуль 2.

68. Оставшиеся процессы в план работы администрации на 2016 год не включены, при этом группа по проекту «Умоджа» планирует начать работу над двумя модулями для управления цепочками поставок в 2017 году. К числу других пока не реализованных функций дополнительного модуля 2 относятся процессы, касающиеся кадрового планирования, управления субсидиями и конференционного управления и организации мероприятий. Пересмотренный план, охватывающий полное внедрение системы «Умоджа», как ожидается, будет представлен администрацией Генеральной Ассамблеи в ходе ее семьдесят первой сессии. Отсутствие в настоящее время детального плана развертывания дополнительного модуля 2, наряду с текущей работой по стабилизации кластеров 3 и 4, повышает степень неопределенности относительно прогнозируемых расходов и графика завершения проекта «Умоджа».

Изменение условий службы персонала

69. В декабре 2015 года Генеральная Ассамблея приняла резолюцию 70/244, целью которой было внести ряд изменений в условия службы сотрудников Организации Объединенных Наций и систему причитающихся им выплат и льгот. Эти изменения включают изменение ставок налогообложения персонала и пенсионных шкал. Некоторые изменения потребуют внесения изменений в системы расчетов с персоналом и управления людскими ресурсами в рамках всех структур Организации Объединенных Наций, включая систему «Умоджа», с тем чтобы обеспечить возможность их правильного применения, обработки и составления отчетности на их основе. Кроме того, Ассамблея установила четкие контрольные сроки осуществления этих положений, при этом первый контрольный срок, влияющий на систему «Умоджа», предусматривает внесение с 1 июля 2016 года изменений в элементы, связанные с переездом, и в некоторые надбавки, пособия и льготы, предоставляемые в периферийных местах службы.

70. Администрация во взаимодействии с другими структурами Организации Объединенных Наций проводила работу по определению новых требований к программному обеспечению, что необходимо для внесения изменений в условия службы, и в марте 2016 года представила их поставщику программного обеспечения. Поставщик программного обеспечения представил график реализации новых требований к программному обеспечению к концу марта 2016 года.

71. Основными целевыми сроками внесения изменений, утвержденными Генеральной Ассамблеей, были 1 июля 2016 года и 1 января 2017 года, однако на момент подготовки настоящего доклада администрация пришла к заключению, что соблюсти эти сроки она не в состоянии, прежде всего вследствие нехватки времени для проведения необходимой разработки и тестирования нового программного обеспечения. Эта деятельность может также повлиять на способность администрации реализовать другие направления работы 2016 года, поскольку внесение изменений будет отвлекать работающих в проекте сотрудников, имеющих специальные знания в области управления людскими ресурсами,

расчетов с персоналом и функционирования «Умоджи» от других направлений работы. На развертывании по кластеру 5 это может сказаться в особой степени, поскольку существует имманентная взаимозависимость между функциями, связанными с управлением людскими ресурсами и расчетами с персоналом.

72. Поставщик подтвердил, что любые изменения в программное обеспечение он будет вносить бесплатно в тех случаях, когда они вызваны подобными «правовыми изменениями», утвержденными Генеральной Ассамблеей.

V. Поддержка системы «Умоджа»

73. В настоящем разделе Комиссия рассматривает ход планирования административных мер по переводу системы «Умоджа» в режим обычной эксплуатации, при котором техническая поддержка и поддержка приложений обеспечивается Управлением информационно-коммуникационных технологий. Однако мероприятия по передаче функций не ограничиваются технической поддержкой; необходимо также осуществить передачу таких видов деятельности, как учебная подготовка и поддержание актуальности процедурных руководств.

Планы передачи функций

74. Система «Умоджа» функционирует в операциях по поддержанию мира в течение трех лет, и в настоящее время она развернута во всех структурах, не связанных с деятельностью по поддержанию мира. При обычных обстоятельствах ответственность за обслуживание и поддержку в режиме реальной эксплуатации была бы передана в оперативные подразделения и «введена в стандартное русло». Однако мероприятия по передаче функций не были запланированы и предусмотрены в бюджете проекта «Умоджа» и, как сообщалось в докладе Комиссии о вопросах, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (A/70/581), Управление информационно-коммуникационных технологий пока не обладает всем спектром навыков и потенциала для поддержки системы общеорганизационного планирования ресурсов, которая соответствовала бы формату и масштабу «Умоджи».

75. В своем седьмом докладе о ходе осуществления проекта внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов, представленном Генеральной Ассамблее в сентябре 2015 года, Генеральный секретарь отметил, что параллельно с поэтапным свертыванием работы группы по «Умодже» продолжается осуществление плана постепенной передачи знаний и обязанностей от группы по проекту «Умоджа» соответствующим организационным подразделениям Секретариата по трем направлениям: i) передача знаний и обязанностей ответственным за процессы; ii) передача их главному сотруднику по информационным технологиям; и iii) подготовка сотрудников Управления людских ресурсов (A/70/369, пункт 61).

76. Передача «Умоджи» включена в пятилетний стратегический план Канцелярии главного сотрудника по информационным технологиям и, как ожидается, будет завершена не ранее 2019 года. Мероприятия по передаче в рабочую эксплуатацию уже начались: поддержка системы «Умоджа» первого уровня осуществляется силами глобальной Службы технической помощи “Unite”, при

этом в Бангкоке, Женеве (с подгруппой в Вене), Найроби и Нью-Йорке работают местные сотрудники и сотрудники Управления информационно-коммуникационных технологий. Управление информационно-коммуникационных технологий осуществляет также некоторые технические разработки и предоставляет услуги по поддержке в сфере инфраструктуры, аналитической отчетности, интерфейсов, контроля доступа и безопасности. Управление продолжало осуществлять координацию глобальной поддержки и в марте 2016 года прекратило действие контракта на поддержку уровня 2а с Международным вычислительным центром в Бриндизи, который продолжает функционировать в качестве службы поддержки только по вопросам, касающимся Департамента полевой поддержки. Вместе с тем передача Управлению информационно-коммуникационных технологий обязанностей по поддержке и обслуживанию системы «Умоджа» в целом является крупным мероприятием, которое требует тщательного планирования и координации.

77. Группа по проекту «Умоджа» и Управление информационно-коммуникационных технологий с января 2013 года вели обсуждение плана передачи функций, а первоначальные проекты были представлены в 2014 и 2015 годах. В седьмом докладе о ходе осуществления проекта внедрения системы общеорганизационного планирования ресурсов указывается, что группа по проекту «Умоджа» и главный сотрудник по информационным технологиям определили все функции, которые должны быть переданы главному сотруднику по информационным технологиям, и разработали общий план по проекту. В рамках ревизии был сделан запрос о представлении более подробного плана передачи функций. На сегодняшний день был представлен только план высокого уровня, при этом Комиссия была проинформирована о том, что уточненный план будет представлен позднее в 2016 году вместе с восьмым докладом Генеральной Ассамблеи о ходе осуществления в рамках основной части ее семьдесят первой сессии.

78. Работа по разработке этого плана продолжается. В марте 2016 года Управление информационно-коммуникационных технологий, Департамент полевой поддержки и группа по проекту «Умоджа» провели в Нью-Йорке трехдневное выездное совещание по вопросам возобновления работы над планом передачи функций. По итогам этого семинара был определен ряд этапов высокого уровня. Основное внимание при определении этапов было уделено передаче ответственности за технические и проектные функции от группы по проекту «Умоджа» Управлению информационно-коммуникационных технологий, при этом в них не были включены необходимые действия со стороны всех координаторов процессов по передаче или оптимизации этой системы.

79. Подробная информация о предполагаемых расходах, кадровых ресурсах и задачах, необходимых для передачи группой по проекту ответственности за систему «Умоджа» оперативным подразделениям, представлена не была. На этом трехдневном совещании не присутствовали представители других подразделений администрации, в частности Управления людских ресурсов, которые, возможно, будут оказывать поддержку или могут зависеть от определенных аспектов плана передачи функций. В настоящее время отсутствуют планы, определяющие то, какие функции должны быть переданы другим оперативным подразделениям для обеспечения дальнейшего функционирования системы «Умоджа» после того, как группа по проекту «Умоджа» будет распущена.

80. Реалистичный бюджет на осуществление передачи функций не может быть составлен в отсутствие подробных и полностью просчитанных в плане расходов планов передачи. Поскольку в бюджете проекта «Умоджа» средства на эти расходы не предусмотрены, существует вероятность того, что Управлению информационно-коммуникационных технологий придется покрывать значительные и непредвиденные расходы. Администрация проинформировала Комиссию о том, что ресурсы на передачу функций, которые должны быть включены в пересмотренные сметы на 2016/17 год, будут представлены в восьмом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления.

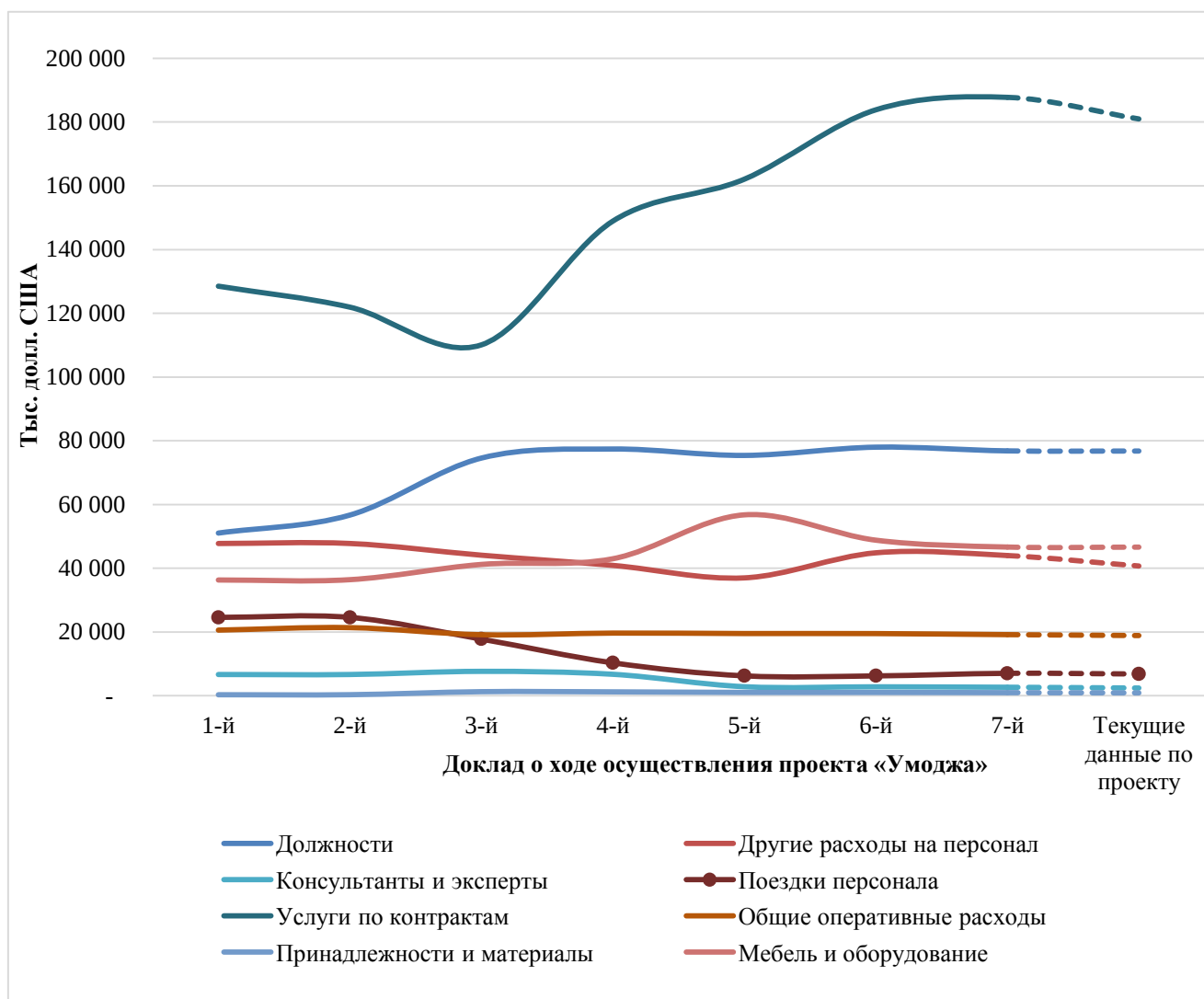
VI. Расходы по проекту «Умоджа»

Бюджет проекта и расходы по проекту

81. Для разработки, компиляции, внедрения и стабилизации системы «Умоджа» в базовой конфигурации и ее дополнительного модуля 1 потребовались значительные усилия сотрудников и подрядчиков, на что была израсходована большая часть утвержденного бюджета проекта. К 31 декабря 2015 года администрация израсходовала на проект сумму в размере 374,1 млн. долл. США (97 процентов утвержденного на эту дату бюджета в размере 385,1 млн. долл. США). Включенные в отчетность расходы по проекту «Умоджа» не учитывают затраты, понесенные оперативными подразделениями при подготовке к развертыванию.

82. В резолюции 70/248 Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря продолжить осуществление проекта «Умоджа» с соблюдением утвержденных сроков и бюджета и представить подробную информацию о полном внедрении системы «Умоджа» не позднее, чем на ее семьдесят первой сессии. Было утверждено выделение дополнительной суммы в размере 54,3 млн. долл. США, что увеличило общий утвержденный бюджет по проекту на период до конца 2017 года до 439,4 млн. долл. США. Рост прогнозируемых расходов по этому проекту был связан главным образом с увеличением расходов на услуги по контрактам (диаграмма VIII). К 31 марта 2016 года администрация израсходовала на проект сумму в размере 385,4 млн. долл. США (88 процентов утвержденного на тот момент бюджета в размере 439,4 млн. долл. США).

Диаграмма VIII
Увеличение прогнозируемых расходов по проекту «Умоджа» с разбивкой по статьям расходов



Источник: проведенный Комиссией анализ докладов Генерального секретаря о ходе осуществления.

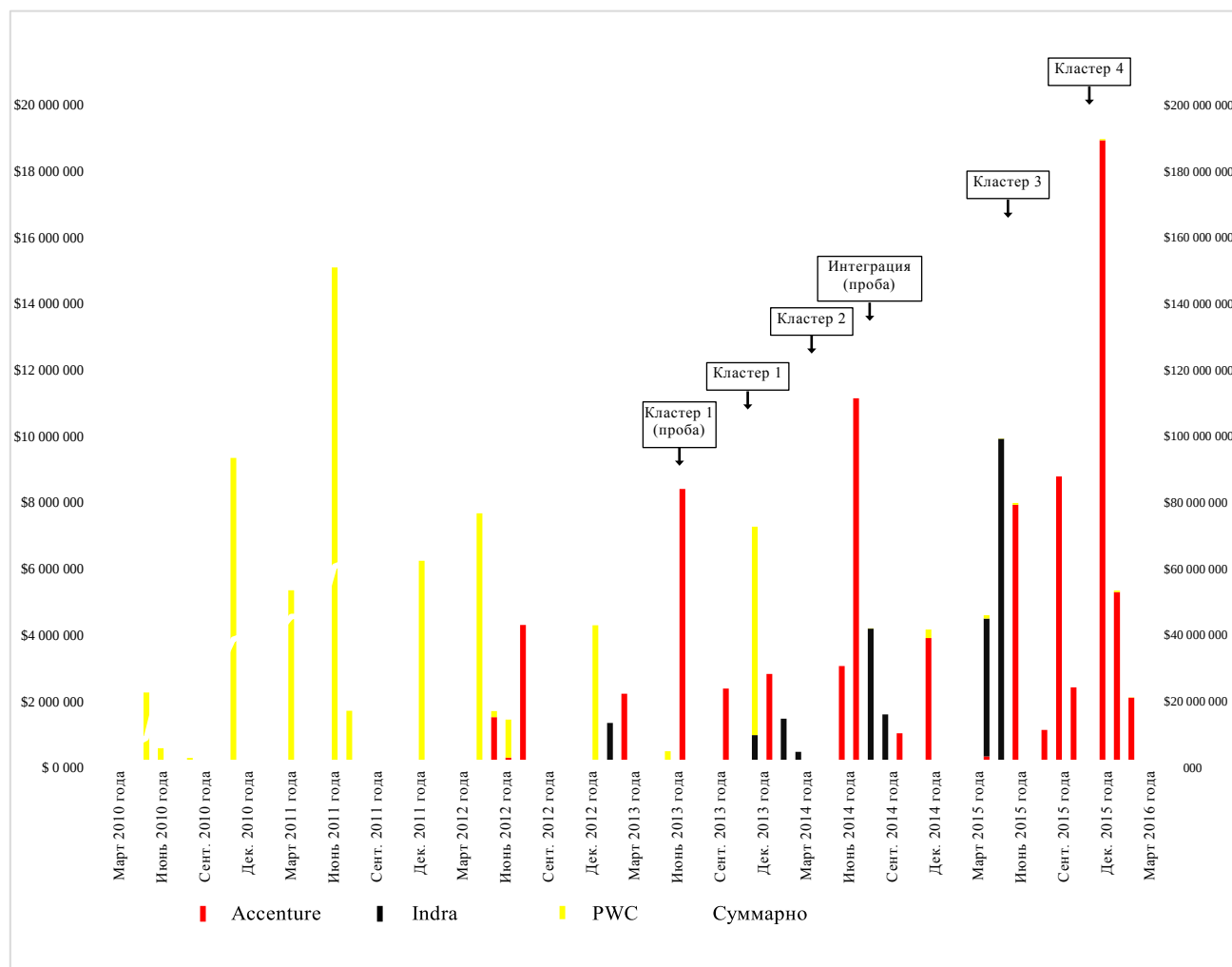
83. Группа по проекту «Умоджа» продолжает повышать эффективность контроля за расходами. После приложенных в 2015 году первоначальных усилий по отслеживанию времени, затрачиваемого консультантами на осуществление работ, группа в настоящее время использует функции системы «Умоджа» для контроля за тем, чтобы средства на заключение контрактов расходовались по назначению. Группа по проекту «Умоджа» сформировала ряд инструментов аналитической отчетности для создания системы показателей управления средствами, которая будет осуществлять отслеживание расходов по связанным с «Умоджей» рабочим заданиям, контрактам с поставщиками и заказам на по-

ставку и составлять по ним отчеты, а также составлять отчеты по израсходованному бюджету и выделенному бюджету. Однако этот инструмент имеет ограниченное применение для отслеживания хода осуществления проекта, поскольку он отражает потребление ресурсов, а не достижение ожидаемых от проекта результатов. Поскольку четкие связи между затратами и ходом осуществления до сих пор не определены, Комиссия по-прежнему не в состоянии представить заверения в том, что достигнутые в рамках проекта результаты пропорциональны общему объему понесенных расходов.

Расходы на поддержку по контрактам в период после развертывания

84. Расходы на развертывание, устранение недостатков и стабилизацию системы «Умоджа» в кластерах 3 и 4 превысили составленную администрацией смету. Рост расходов был главным образом обусловлен затратами на дополнительную работу по устранению проблем, выявленных в ходе развертывания до настоящего времени, а также использованием более дорогостоящих подрядчиков для заполнения вакантных должностей в группе по проекту. Согласно оценке, проведенной администрацией, расходы в 2016 году составят 51,6 млн. долл. США при бюджете в размере 30,4 млн. долл. США. На диаграмме IX представлены данные о стоимости размещенных заказов на поставку по контрактам с основными подрядчиками по проекту, осуществлявшими разработку, компиляцию и развертывание, в сопоставлении со сроками развертывания системы «Умоджа». Стоимость размещенных заказов на поставку значительно возросла приблизительно во время осуществления экспериментальных проектов по развертыванию в кластере 1 и внедрения интегрированной конфигурации системы, а также после развертывания в кластере 4.

Диаграмма IX
Размещенные заказы на поставку по основным подрядчикам «Умоджи»



Источник: анализ предоставленных администрацией данных, проведенный Комиссией.

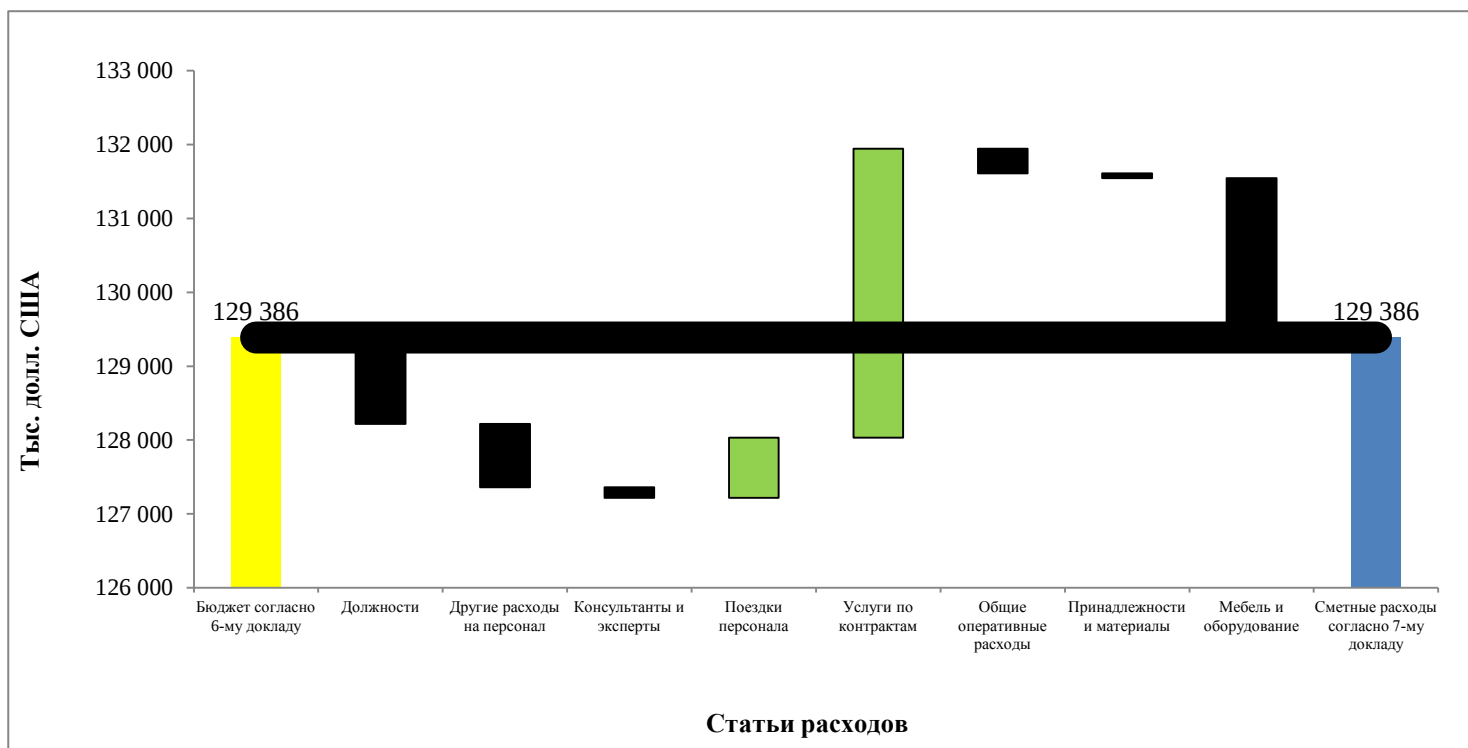
85. Предоставляемая по контрактам поддержка компиляции, тестирования и развертывания системы «Умоджа» была организована в рамках трех основных контрактов. Согласно первому из них, заключенному в 2012 году, стоимость создания, компиляции и развертывания системы «Умоджа» в базовой конфигурации не должна была превышать сумму в размере 24,6 млн. долл. США. Согласно второму, заключенному в 2013 году, стоимость компиляции, тестирования и развертывания дополнительного модуля 1 не должна была превышать сумму в размере 12 млн. долл. США. К 2014 году предельная стоимость этих контрактов возросла более чем в два раза и достигла 64,9 млн. долл. США и 24,2 млн. долл. США соответственно. Увеличение расходов было обусловлено главным образом использованием предусмотренных в этих контрактах элементов оплаты времени и материалов при оказании дискреционных услуг.

86. В 2014 году администрация согласовала третий контракт, охватывающий услуги управления приложениями и интеграции системы «Умоджа». Диапазон работ по этому контракту включал разработку, компиляцию, тестирование и развертывание дополнительного модуля 2, а его предельная стоимость составляла 65 млн. долл. США. Три месяца спустя предельная стоимость контракта после переоценки объема необходимых работ возросла на 34,8 млн. долл. США и составила 99,8 млн. долл. США. Этот контракт, заключенный не на конкурсной основе, охватывал дополнительные дискреционные услуги в рамках того же диапазона работ и было подписан всего лишь через несколько недель после заключения первоначального контракта на конкурсной основе. Подрядчику было предложено представить дополнительные услуги в целях содействия устранению отставания от графика осуществления проекта и восполнить отсутствующие в группе по проекту навыки, необходимые для развертывания и стабилизации системы «Умоджа» в базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 в кластерах 3 и 4.

Перераспределение средств в целях сдерживания роста расходов

87. Рост расходов в некоторых областях удавалось регулировать путем перераспределения средств между различными статьями расходов. В представленном руководящему комитету обновлении бюджета за октябрь 2015 года сообщалось, что в целях покрытия незапланированных затрат средства в течение года перераспределялись между статьями расходов. На диаграмме X показано перераспределение бюджетных средств в сравнении между шестым и седьмым докладами администрации о ходе осуществления.

Диаграмма X
Перераспределение средств по проекту в сравнении между шестым и седьмым докладами о ходе осуществления



Источник: документы A/69/385 и A/70/369.

88. Проведенный Комиссией первоначальный обзор перераспределения средств между статьями расходов выявил две области сокращения бюджета, позволившие создать операционный резерв в размере 25,5 млн. долл. США за весь срок реализации проекта. Сметные расходы на поездки в 2010 году составляли 24,6 млн. долл. США, однако в 2015 году они снизились до 7 млн. долл. США. Аналогичным образом, по статье «мебель и оборудование» в сентябре 2013 года была запрошена дополнительная сумма в размере 13,8 млн. долл. США, а в сентябре 2014 года было зарегистрировано сокращение потребностей на сумму 7,9 млн. долл. США. В этой связи Комиссия в прошлом выражала обеспокоенность по поводу перенаправления средств, предназначенных для обучения пользователей, на другие виды деятельности по проекту.

Расходы на дополнительный модуль 2 системы «Умоджа»

89. Дополнительный модуль 2 включает 133 процесса, связанных с такими областями, как составление бюджета, управление цепочками поставок и субсидии. Разработка дополнительного модуля 2 не была завершена к декабрю 2015 года, как это планировалось, и эта работа существенно не продвинулась с 2013 года, когда, по оценке администрации, степень готовности составляла

40 процентов (см. A/68/375, пункт 26). Вполне вероятно, что пересмотр базовой конфигурации и дополнительного модуля 1 системы «Умоджа» потребует определенной переработки в отношении структуры и реализации дополнительного модуля 2 системы «Умоджа».

90. Предполагалось, что расходы на проектирование, компиляцию, тестирование и развертывание дополнительного модуля 2 должны были быть покрыты в рамках существующего контракта с системным интегратором. Однако никаких расходов на выполнение соответствующего комплекса работ в рамках этого контракта произведено не было. Вместо этого средства, номинально выделенные на выполнение этих работ, были использованы для финансирования развертывания и стабилизации существующих функций системы «Умоджа». В связи с этим для завершения разработки дополнительного модуля 2 и осуществления его тестирования, развертывания и стабилизации в рамках всей Организации Объединенных Наций потребуются дополнительные средства.

91. Согласно оценкам, ранее проведенным администрацией, для завершения разработки модуля 2 дополнительно потребуется 30 млн. долл. США на услуги по контрактам (см. A/67/360, пункт 24, и A/69/385, пункт 104). Объем средств, необходимых для завершения разработки дополнительного модуля 2, и объем необходимых усилий и затрат со стороны группы по проекту и оперативных подразделений означает, что фактический объем необходимых средств по состоянию на данный момент может превысить предыдущие оценки администрации.

92. Несмотря на то, что в прошлом после внедрения систем возникала потребность в длительных и затратных периодах стабилизации, администрация не предусмотрела никаких резервов финансовых средств для исправления тех или иных проблем, возникающих в связи с развертыванием новых функций в рамках дополнительного модуля 2.

Косвенные или сопутствующие расходы на внедрение системы «Умоджа»

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

94. Администрация прилагает усилия по оценке сопутствующих расходов по некоторым областям деятельности, прежде всего в сфере информационно-коммуникационных технологий. Как сообщалось в предыдущем докладе Комиссии, по оценкам администрации, 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 еще на 24,8 млн. долл. США. Кроме того, согласно оценкам администрации, текущие расходы на эксплуатацию в течение двухгодичного периода 2016–2017 годов будут составлять 29,6 млн. долл. США, при этом в настоящее время такие рас-

ходы покрываются структурами, использующими систему «Умоджа». Эти оценки носят общий характер, при этом основная часть средств используется как на поддержку других систем Организации Объединенных Наций, так и системы «Умоджа».

95. Для сдерживания роста расходов по проекту на департаменты было возложено также дополнительное бремя финансирования, связанного с внедрением системы «Умоджа». В ряде областей, в которых элементы расходов были переведены в подразделения или покрывались ими, расходы по проекту оказались ниже прогнозируемого уровня. Комиссия выявила расходы на общую сумму по меньшей мере 27,1 млн. долл. США, которые были покрыты за счет подразделений. Эти расходы относятся к ранее предусмотренным в бюджете расходам на приобретение лицензий и техническое обслуживание, переданным Управлению информационно-коммуникационных технологий и Департаменту полевой поддержки, и расходам на проведение работ по исправлению положения, финансируемых этим департаментом в целях поддержки стабилизации системы «Умоджа». В результате передачи расходов подразделениям или после предоставления дополнительных средств бюджет проекта не изменился.

Расходы на долгосрочную поддержку и совокупная стоимость владения

96. Совокупная стоимость владения представляет собой анализ, проводимый для определения всех расходов на протяжении всего срока эксплуатации, включая расходы на приобретение и эксплуатацию, которые вытекают из владения такими активами, как «Умоджа». Помимо расходов на приобретение и разработку, владение такими крупными системами общеорганизационного планирования ресурсов, как «Умоджа», влечет за собой значительные расходы на установку, развертывание, эксплуатацию, модернизацию и техническое обслуживание системы на протяжении времени. В ходе ревизии Комиссия просила администрацию предоставить свою оценку совокупной стоимости владения системой «Умоджа», однако была проинформирована о том, что эти сведения не могут быть предоставлены для ревизии.

97. Администрация не провела калькуляцию общих расходов на приобретение и эксплуатацию системы «Умоджа». Смета будущих расходов на поддержку и техническое обслуживание, приведенная в предыдущих докладах Генерального секретаря о ходе осуществления, варьируется в диапазоне от 30 млн. до 50 млн. долл. США в год. Хотя составленная позднее смета была значительно выше, администрация сообщила Комиссии о том, что она является непроверенной и считается недостоверной. Согласно ранее опубликованной смете, совокупная стоимость владения системой «Умоджа» в течение первых 15 лет после заключения лицензионного соглашения с поставщиком превысит, по всей вероятности, 1 млрд. долл. США. По мнению Комиссии, администрации необходимо обеспечить, чтобы государства-члены имели более ясное представление о ресурсах, которые могут потребоваться для поддержки системы «Умоджа» в среднесрочной и долгосрочной перспективе; Комиссия отмечает, что эти расходы не были включены в бюджетный прогноз расходов на ИКТ на пятилетний период (см. A/70/364).

VII. Выгоды от внедрения системы «Умоджа»

Обновление экономического обоснования проекта «Умоджа»

98. Администрация заявила, что она по-прежнему намерена реализовать к 2019 году совокупные количественные выгоды на сумму от 140 млн. до 220 млн. долл. США (A/70/369, пункт 52). Ожидается, что выгоды станут результатом совершенствования рабочих процессов, автоматизации, сокращения дублирования и оптимизации административных процессов. Администрация ранее заявила, что в 2017 году она рассчитывает на реализацию выгод в размере 81,4 млн. долл. США (A/69/385, пункт 60). Эти расчеты основаны на проведенных в 2009 и 2011 годах оценках потенциальных выгод и поэтому не отражают того, что проект может действительно обеспечить в нынешних обстоятельствах. Кроме того, характер выгод в значительной степени зависит от гибкого распределения кадровых ресурсов.

99. Имеются также свидетельства того, что обстоятельства, касающиеся ожидаемых выгод, изменились. Например, в своем втором ежегодном докладе о ходе осуществления проекта «Умоджа» Генеральный секретарь указал, что ежегодные расходы на поддержку ИМИС составили примерно 9 млн. долл. США и что вывод из эксплуатации ИМИС и 682 не связанных с ИМИС систем, которые будут заменены системой «Умоджа», приведет к получению выгод в размере от 29,1 млн. до 48,5 млн. долл. США ежегодно. Планировалось, что эти ресурсы будут перенаправлены на поддержку функционирования новой системы общеорганизационного планирования ресурсов. Однако фактические выгоды, полученные в результате вывода из эксплуатации систем предыдущего поколения, до сих пор не были оценены, и некоторые системы, такие как «Галилео», теперь будут выводиться из эксплуатации не так быстро, как первоначально планировалось.

100. В своем четвертом докладе (A/70/158) Комиссия рекомендовала администрации обновить экономическое обоснование «Умоджи», опираясь на опыт Департамента полевой поддержки и кластеров 3 и 4, и обеспечить, чтобы обновленная модель была построена на реалистичных исходных предположениях, в том числе в отношении способности администрации гибко перераспределять персонал. Впоследствии администрация установила, что внедрение системы «Умоджа» в 6 управлениях и департаментах и в 33 операциях по поддержанию мира и специальных политических миссиях дает возможность обновить экономическую модель «Умоджи» (A/70/369, пункт 54). Она заявила, что для проведения повторной оценки способов достижения поставленных задач и разработки плана реализации выгод от внедрения системы «Умоджа» была учреждена соответствующая группа.

101. Однако администрация пока не провела такую оценку и не установила четкие исходные показатели, на основании которых она могла бы измерить фактически достигнутые выгоды. В ответ на свой запрос о предоставлении копии реестра достигнутых благодаря проекту выгод Комиссия была проинформирована о том, что такого реестра не существует. Администрация заявила, что сведения об общем объеме выгод, реализованных благодаря «Умодже» к настоящему времени, были представлены в докладах Генерального секретаря о ходе осуществления проекта «Умоджа» и что подробная информация о выгодах, по-

лученных в управлениях и миссиях, содержится в соответствующих бюджетных документах. Комиссия провела обзор семи докладов Генерального секретаря о ходе осуществления проекта «Умоджа» и отмечает, что в них не содержится никакой информации о каких-либо конкретных выгодах, которые были реализованы и подтверждены. Отсутствие какого-либо централизованного реестра выгод указывает на то, что согласованного плана реализации и подтверждения выгод по всем сквозным процессам до сих пор не существует.

102. В Организации Объединенных Наций до сих пор не выработан согласованный подход к получению выгод с точки зрения обслуживания и финансовых выгод от перехода на систему «Умоджа». В четырех своих предыдущих докладах Комиссия вынесла ряд рекомендаций по повышению эффективности более широких усилий по перестройке работы. К числу ключевых элементов, которые еще предстоит реализовать, относятся, в частности: определение текущих исходных показателей; разработка целевой модели оперативной деятельности для поддержки новых сквозных процессов в каждом подразделении; и обучение сотрудников применению формализованного механизма непрерывного совершенствования для решения оперативных проблем по мере их возникновения. В настоящее время, когда система уже внедрена, администрация признает необходимость устранения этих проблем в срочном порядке.

103. Администрация может упустить дополнительные возможности повысить эффективность оказания услуг и реализовать действительно эффективные методы работы. Задача, состоящая в устойчивом сокращении бюджета, была согласована в централизованном порядке, и затем департаментам было предложено определить, каким образом каждый из них может внести свой вклад в достижение этого целевого показателя по сокращению расходов. Департаментам было предложено определить возможности для сокращения бюджета за счет должностей, на заполнение которых введен мораторий, упраздненных должностей и не связанных с должностями сокращений. Отсутствие данных об исходных показателях деятельности увеличивает риск того, что сокращения были согласованы в первую очередь исходя из готовности департаментов принять эти сокращения, а не из потенциально достижимого объема сокращений.

104. Администрация отказалась от имевшихся на момент проведения Комиссией ревизии планов определить «конкретные возможности» по реализации выгод в операциях по поддержанию мира в первом квартале 2016 года и в настоящее время разрабатывает новую методологию выявления выгод с использованием данных, полученных от системы «Умоджа». В целом администрация добилась весьма ограниченного прогресса в деле осуществления вынесенных Комиссией рекомендаций по повышению эффективности реализации выгод и вновь не смогла продемонстрировать наличие методологии, которая позволит добиться максимального объема количественных (имеющих денежное выражение, в отличие от не имеющих денежного выражения) и качественных (предоставление услуг) выгод.

Подтверждение заявленных выгод

105. Администрация сохраняет приверженность задаче реализации к 2019 году совокупных качественных и количественных выгод в диапазоне от 140 млн. до 220 млн. долл. США в год. Реализация выгод в этом диапазоне первоначально

была основана на предположении, согласно которому дополнительный модуль 2 будет разработан к концу 2015 года и развернут в виде двух годовых версий с 2017 года. Однако администрация сообщила Комиссии о том, что она считает, что ей удастся реализовать выгоды в этом диапазоне до развертывания дополнительного модуля 2.

106. Комиссия не смогла удостовериться в наличии «реализованных материальных выгод», сведения о которых были представлены Консультативному комитету по административным и бюджетным вопросам в сентябре 2015 года. Координаторы процессов «Умоджи» не предоставили никаких убедительных свидетельств, подтверждающих наличие материальных выгод. Управление централизованного вспомогательного обслуживания представило ряд подтверждающих сведений для целей ревизии, однако его работа находится на раннем этапе. Например, Управление разрабатывает планы того, как «Умоджа» может повысить способность Организации более эффективно вести переговоры по корпоративным соглашениям с поставщиками услуг и авиакомпаниями. В то же время функции отчетности и кадры, необходимые для поддержки такого анализа и повторного проведения переговоров, пока отсутствуют, и переговоры о заключении более выгодных соглашений пока не проведены.

107. Управление людских ресурсов считает, что пока еще слишком рано говорить о конкретных материальных выгодах от внедрения системы «Умоджа», хотя в документе, представленном им Консультативному комитету по административным и бюджетным вопросам, указаны выгоды, состоящие в повышении степени интеграции систем управления людскими ресурсами и упрощении контроля за количеством неиспользованных сотрудниками дней отпуска. В целом, несмотря на отсутствие на сегодняшний день подтверждений наличия реализованных материальных выгод, имеется все больше свидетельств того, что существуют реальные возможности для использования выгод от внедрения системы «Умоджа». Например, Управление по планированию программ, бюджету и счетам повысило качество управленческой информации о расходовании бюджетных средств департаментами. Однако при составлении отчетов по-прежнему требуется значительный объем ручных операций, поскольку они еще не были автоматизированы в системе «Умоджа».

108. В опубликованном в январе 2013 года меморандуме Генерального секретаря о роли координаторов процессов указывалось, что каждый из них отвечает за свои сквозные межфункциональные процессы и за «утверждение экономического обоснования, демонстрирующего ожидаемые качественные и количественные выгоды, которые должны быть реализованы после внедрения будущей модели для координируемых ими процессов, обеспечивая при этом наличие в каждом экономическом обосновании четких и соответствующих требованиям ключевых показателей эффективности». Комиссии не были представлены ни экономические обоснования, ни какие-либо ключевые показатели эффективности. Без такого экономического обоснования остается неясным, в какой степени реализация каких-либо планируемых выгод требует гибкого распределения кадровых ресурсов или когда такие изменения будут предложены для утверждения Генеральной Ассамблеей.

VIII. Выражение признательности

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

(Подпись) Мусса Джума **Ассад**
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 2016 года

Приложение I

Ход выполнения рекомендаций

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
A/70/158, пункт 19(a)	Повысить степень активного и зримого руководства проектом «Умоджа» руководителями всех оперативных подразделений при поддержке со стороны ответственных за проект и проекта «Умоджа».	Администрация просит снять эту рекомендацию. Группа по проекту «Умоджа» продолжает работать с руководителями оперативных подразделений, с тем чтобы улучшить и уточнить их модели обслуживания. Свой вклад в совершенствование модели глобального обслуживания будет вносить группа по модели глобального обслуживания.	В разделе IV настоящего доклада Комиссия отмечает прогресс, достигнутый администрацией в течение 2015 года в деле расширения участия руководителей оперативных подразделений в развертывании системы «Умоджа» в структурах кластеров 3 и 4. Все заместители Генерального секретаря подтвердили, что направления работы, за которые они отвечают, готовы к внедрению системы «Умоджа». Комиссия отмечает также передачу ответственности за реализацию ряда элементов проекта оперативным подразделениям, особенно в тех случаях, когда Департамент полевой поддержки взял на себя ответственность за развертывание по кластеру 5.			X	
A/70/158, пункт 19(b)	Всесторонне проанализировать риски, связанные с нынешним графиком внедрения «Умоджи», и рассмотреть планы на случай чрезвычайных обстоятельств и прочие меры, которые могут потребоваться для снижения таких рисков.	Администрация считает, что эта рекомендация находится в процессе выполнения. План проекта и соответствующие сметы расходов на 2017, 2018 и 2019 годы будут представлены на утверждение Генеральной Ассамблеи в восьмом ежегодном докладе о ходе осуществления проекта «Умоджа». После их утверждения настоящую рекомендацию следует считать выполненной.	В разделе III настоящего доклада Комиссия отмечает, что масштабы связанных с внедрением проблем, возникших после развертывания, превысили возможности реагирования со стороны группы по проекту «Умоджа» и сети поддержки. Хотя еще до внедрения были реализованы некоторые меры по уменьшению рисков, такие как создание группы по запуску и вводу в эксплуатацию, пока еще слишком рано говорить о том, могут ли результаты этой работы в полной мере устранить выявленные риски. Комиссия будет считать эту рекомендацию выполненной, когда администрация подтвердит график развертывания для выполнения оставшихся работ, включая обязательное проведение оценки рисков и подготовку планов на случай чрезвычайных обстоятельств на			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
A/70/158, пункт 19(c)	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.	Администрация считает данную рекомендацию выполненной, поскольку Служба технической помощи "Unite" успешно осуществляет поддержку по кластерам 3 и 4.	Администрация уверена в том, что она реализовала надлежащие механизмы поддержки и не прибегала к независимому анализу этих механизмов. Таким образом, эта рекомендация не была выполнена.			X	
A/70/158, пункт 19(d)	Проанализировать сроки и достаточность методов финансирования для рационализации работы служб технической поддержки информационно-коммуникационных технологий с целью сведения к минимуму всех рисков в части предоставления поддержки по линии «Умоджи».	Данная рекомендация находится в процессе выполнения.	Комиссия принимает к сведению ответ администрации и отмечает, что механизмы поддержки находятся на стадии рассмотрения.		X		
A/70/158, пункт 19(e)	Составить детальный план перехода к передаче ответственности за техническую поддержку пользователей «Умоджи» от группы по проекту Управлению информационно-коммуникационных технологий.	Данная рекомендация находится в процессе выполнения.	Комитет отмечает шаги, которые администрация в настоящее время начинает предпринимать в процессе планирования и передачи технической поддержки от группы по проекту «Умоджа» Управлению информационно-коммуникационных технологий. Комиссия будет считать эту рекомендацию выполненной, когда будет разработан и согласован подробный план передачи.		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
А/70/158, пункт 19(f)	Обновить экономическую модель «Умоджи» с учетом опыта, полученного Департаментом полевой поддержки и при внедрении системы в кластерах 3 и 4.	Администрация считает, что эта рекомендация находится в процессе выполнения. Она приступила к процессу реализации преимуществ от внедрения «Умоджи», включающему трехкомпонентный подход, предусматривающий качественные выгоды, расчет долгосрочной отдачи от инвестиций и количественные выгоды, который будет опираться на основные категории процессов, затронутые системой «Умоджа» в рамках каждой из основных групп процессов. Этот анализ послужит основой для составления доклада Генерального секретаря о ходе осуществления проекта «Умоджа» и набросков бюджета на 2018–2019 годы. Администрация отмечает, что процесс реализации выгод от внедрения системы «Умоджа» развивается в увязке с внедрением по запланированным на будущее кластерам, включая управление цепочкой поставок, которое еще не реализовано. Кроме того, он зависит от общей стабилизации системы «Умоджа». Обновление экономической модели «Умоджи» будет осуществляться в увязке с пересмотренными предположениями, касающимися получения потенциальных качественных и количественных выгод.	Комиссия будет считать эту рекомендацию выполненной, когда будет обновлена экономическая модель «Умоджа». Описанный административный подход не был представлен для ревью.			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
A/70/158, пункт 19(g)	Проанализировать аргументацию в пользу проекта по оптимизации системы «Умоджа» в увязке с предлагаемой моделью глобального обслуживания и открывающимися в связи с ней возможностями в части расширения ответственности профильных подразделений и руководства ими процессом реформирования «Умоджи».	Администрация признает, что у Секретариата имеются возможности более эффективно выполнять свои мандаты при поддержке со стороны административных служб, которые обеспечивают то, что необходимо, тогда, когда это необходимо, и там, где это необходимо. Во исполнение просьбы, высказанной Генеральной Ассамблеей в разделе XIX ее резолюции 70/248, Генеральный секретарь представит подробное предложение о модели глобального обслуживания Ассамблее не ее семьдесят первой сессии. В связи с этим администрация обратилась с просьбой закрыть эту рекомендацию в отношении документа A/70/158 и осуществлять контроль за ходом осуществления в рамках любых будущих обзоров глобальной модели обслуживания, проводимых Комиссией ревизоров.	Комиссия принимает к сведению ту работу, которая ведется в отношении глобальной модели обслуживания, и тот факт, что администрация признает необходимость оптимизации системы «Умоджа».		X		
A/69/158, пункт 29(b)	Руководители оперативных подразделений, координаторы процессов и группа по проекту должны гарантировать Комитету по вопросам управления, что все условия, необходимые для успешного общего внедрения системы, созданы.	Группа по проекту «Умоджа» будет и впредь проводить обзоры оперативной готовности для каждого этапа развертывания. Подтверждение готовности руководителями оперативных подразделений по-прежнему считается важным элементом ввода системы в эксплуатацию.	Руководители оперативных подразделений, относящихся к кластерам 3 и 4, на заседаниях Комитета по вопросам управления, состоявшихся, соответственно, в мае и ноябре 2015 года, подтвердили, что их структуры готовы к вводу в эксплуатацию. В этой связи Комиссия считает, что, поскольку данный процесс для кластеров 3 и 4 реализован, эта рекомендация была выполнена; однако она ожидает, что процесс предоставления подтверждений будет продолжен и для всех будущих этапов развертывания.	X			

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
A/69/158, пункт 29(c)	Необходимо продолжать внедрять концепцию личной ответственности за соответствующие процессы путем укрепления отношений партнерства между координаторами процессов и руководителями оперативных подразделений.	Администрация в партнерстве с координаторами процессов осуществляет увязку своих усилий с подходом к реализации выгод от внедрения «Умоджи» в соответствии с решением руководящего комитета по проекту «Умоджа». См. также приведенные выше замечания администрации в отношении рекомендации, содержащейся в пункте 19(f) документа A/70/158.	Во время проведения ревизии организовать собеседования с координаторами процессов, за исключением помощника Генерального секретаря, Управление централизованного вспомогательного обслуживания, не удалось. Однако в отношении данной рекомендации был достигнут определенный прогресс, как это отмечено в разделе II предыдущего доклада Комиссии. Данная рекомендация будет считаться полностью выполненной, когда администрация создаст формализованные механизмы согласования планов реализации выгод в соответствии с меморандумом Генерального секретаря 2013 года о личной ответственности за процессы. Кроме того, координаторам процессов теперь необходимо в полной мере определить, как они будут «отвечать» за сквозные рабочие процессы в рамках их нынешних областей ответственности в контексте внедрения системы «Умоджа» и предлагаемой модели глобального обслуживания.		X		
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 общего организационного планирования ресурсов, и в частности предусматривающий решение вопроса о том, как администра-	Администрация считает, что эта рекомендация находится в процессе выполнения. Управление централизованного вспомогательного обслуживания совместно с Управлением по планированию программ, бюджету и счетам ведут работу по обеспечению подготовки кадров в области составления аналитической отчетности. Кроме того, Управление централизованного вспомогательного обслуживания в координации с Академией «Умоджа» разрабатывает семинар по подготовке	Ответ администрации свидетельствует об ограниченном прогрессе, достигнутом в деле разработки плана по реализации выгод от улучшения информации в каждом оперативном подразделении. Исходя из этого данная рекомендация считается невыполненной.			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
	ция намерена реализовать качественные и количественные выгоды, связанные с улучшением информации.	инструкторов в области аналитической отчетности, в котором примут участие все структуры. В рамках плана обеспечения последовательного применения МСУГС Управление по планированию программ, бюджету и счетам осуществляет экспериментальный проект по профессиональной подготовке в области финансового управления, включающий обеспечение сотрудникам Управления возможности получить аттестацию Института государственных финансов и бухгалтерского учета, а также интеграцию учебных программ Института с учебной программой Организации. Этот экспериментальный проект поможет администрации определить масштабы будущих бюджетных потребностей.					
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	В разделе XIX резолюции 70/248 Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря представить доклад о разработке модели глобального обслуживания на основной части семьдесят первой сессии Генеральной Ассамблеи и продолжить сбор информации в поддержку технико-экономического обоснования такой модели, включая всеобъемлющую исходную информацию об оказании услуг для каждого процесса.	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 обслужи-		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
	достижению будущих целевых показателей и соответствующий объем инвестиций; а также d) методы оценки выгод и представления соответствующей отчетности.	В своем докладе о базовых элементах модели глобального обслуживания Секретариата Организации Объединенных Наций (A/70/436) Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам подчеркнул необходимость того, чтобы с момента реализации проекта собирались базовые данные о ключевых параметрах нынешних механизмов предоставления услуг, которые могут использоваться для оценки прогресса, достигнутого в осуществлении проекта. Эта исходная информация должна включать такие детали, как объем деятельности, пункт, из которого происходит оказание услуги, соответствующие ресурсы, включая кадровые, и оценка удельных затрат. Этот процесс начался в рамках проектного этапа «Оценка» и будет продолжаться в течение 2017 года.	вания, МСУГС, мобильность персонала, гибкое использование служебных помещений и объектов недвижимости в целом, глобальная стратегия полевой поддержки и стратегия внедрения ИКТ. Комиссия принимает к сведению ответ администрации и полагает, что эта рекомендация находится в процессе выполнения.				
A/68/151, пункт 81	Комиссия рекомендует главному сотруднику по информационным технологиям подготовить всеобъемлющую коммерческую стратегию, призванную: а) оптимизировать вклад в осуществление проекта создания системы общеорганизационного планирования ресурсов со стороны крупнейших поставщиков при обеспе-	Данная рекомендация находится в процессе выполнения.	Администрация не представила коммерческую стратегию. Рекомендация останется в силе до тех пор, пока Комиссия не убедится в наличии долгосрочной коммерческой стратегии, рассчитанной на весь период эксплуатации «Умоджи». Вместе с тем с учетом передачи ответственности главному сотруднику по информационно-коммуникационным технологиям в рамках утвержденной стратегии в области ИКТ Комиссия изменила формулировку рекомендации и теперь адресовала ее главному сотруднику по информационным техно-		X		

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
	чении сбалансированного соотношения расходов и рисков, с одной стороны, и достигнутых результатов — с другой; и б) установить параметры, согласно которым будут производиться все будущие закупки.		логиям, которому поручается обеспечить четкую подотчетность за выполнение части (b) этой рекомендации. Комиссия рассмотрит глобальную стратегию подбора источников снабжения Управления информационно-коммуникационных технологий в своем следующем докладе.				
A/68/151, пункт 84	Комиссия рекомендует группе по проекту создания системы организационного планирования ресурсов в срочном порядке завершить работу по подготовке: а) подробного и полностью интегрированного плана по осуществлению проекта; а также б) существенно 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.	Администрация просит снять эту рекомендацию, поскольку были осуществлены следующие меры: а) использование элементов методики PRINCE2 для управления соответствующими проектами; б) завершение составления графика высокого уровня; с) введение системы оперативных контрольных точек по каждому проекту; д) совершенствование методов обеспечения проектных ресурсов; е) расширение аудитории еженедельных совещаний по вопросу о ходе реализации проекта путем использования стандартных шаблонов и обмена сообщениями.	Комиссия принимает ответ администрации к сведению. Группа по проекту «Умоджа» продолжила укреплять дисциплину управления, в частности путем усиления потенциала Отдела управления проектом «Умоджа» благодаря профессиональной подготовке и применению нового программного обеспечения для отслеживания хода реализации проекта относительно комплексного плана. Настоящая рекомендация считается выполненной.	X			
A/68/151, пункт 105	Комиссия рекомендует администрации разработать и внедрить механизмы гарантий, позволяющие руководящему комитету проверять проект с учетом различных факторов,	Администрация считает, что данная рекомендация выполнена, поскольку существующие механизмы управления, включающие ответственного за проект, координаторов процессов, руководящий комитет проекта «Умоджа»,	Эта рекомендация относится к более широкому кругу вопросов, а не только к проекту «Умоджа», и связана с аналогичными рекомендациями в отношении Генерального плана капитального ремонта. В отличие от большинства крупных организаций, у Организации Объединенных Наций нет системы не-				X

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
	которые могут повлиять на текущие показатели работы и на осуществление проекта в будущем.	Комитет по вопросам управления и Генерального секретаря, продемонстрировали возможность обеспечить проверку эффективности осуществления этого проекта на достаточном уровне. Комиссии известно также, что администрация в прошлом, в зависимости от обстоятельств, использовала независимые механизмы для оценки тех или иных аспектов/этапов осуществления проекта и готова делать это и впредь, по мере необходимости.	зависимой проверки крупных проектов, которая позволила бы старшему руководству быть более требовательным в отношении со структурами, реализующими проекты, и она не стремится создать такой механизм для «Умоджи».				
			По мнению Комиссии, проведение технических проверок и коллегиальных обзоров с помощью интегратора систем в рамках «Умоджи» могут быть полезными, однако это не обеспечивает ни независимость, ни необходимую объективность. Администрации по-прежнему необходимо рассмотреть вопрос о том, каким образом она сможет независимо от группы по проекту обеспечить проверку успешного применения системы общеорганизационного планирования ресурсов после ввода в эксплуатацию.				
A/67/164, пункт 31	Комиссия рекомендует администрации: а) четко определить, каким образом она будет управлять преобразованиями и внедрять более эффективные и унифицированные методы работы во всей Организации; и б) разработать план оказания содействия персоналу в целях обеспечения наличия у него навыков, возможностей и способностей, требующихся для применения иных методов работы.	Выполнение этой рекомендации продолжается и в этом процессе задействованы усилия руководителей процессов, главного сотрудника по информационным технологиям, группы по проекту «Умоджа», а также группы по модели глобального обслуживания.	Эта рекомендация имеет принципиальное значение для способности администрации более эффективно выполнять административные вспомогательные функции по таким направлениям, как финансы, людские ресурсы, материально-техническое обеспечение, закупки и т.д. 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.				X
			Внедрение интегрированной конфигурации системы «Умоджа» и осуществление других инициатив по преобразованию, о которых говорится в ответе администрации, открывает возможность для коренного сдвига в применяемых департаментами методах управления сквозными рабочими процессами, одним из важных элементов кото-				

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
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 общеорганизационного планирования ресурсов.	Администрация считает, что данная рекомендация находится в процессе выполнения, однако она рассмотрит эту рекомендацию в свете недавних замечаний Комиссии и будет решать этот вопрос в контексте составления плана на период 2017–2019 годов, который будет представлен в восьмом докладе о ходе осуществления. В качестве примера можно отметить, что работа целевой группы для изучения проблем после ввода системы «Умоджа» в эксплуатацию по кластеру 3 привела к организации плодотворных рабочих совещаний по вопросам использования консультантов и индивидуальных подрядчиков и по вопросу управления процессом «ПРООН как поставщик услуг», что ведет к повышению эффективности деятельности.	рых является новая система общеорганизационного планирования ресурсов. Если удастся воспользоваться этой возможностью, то это могло бы сократить объем ресурсов, используемых для выполнения административных вспомогательных функций, тогда как эти ресурсы можно было бы использовать для основной деятельности. Данная рекомендация была снята и заменена новой рекомендацией в настоящем докладе. Основанием для вынесения этой рекомендации стала обеспокоенность по поводу общего управления сквозными оперативными процессами, частью которого являются элементы процесса, обеспечиваемые информационными технологиями, заложенными в механизм общеорганизационного планирования ресурсов. Принятый в Организации Объединенных Наций подход к управлению процессами требует значительного переосмысления; одним из элементов этой работы является формализованный механизм непрерывного совершенствования. Комиссия принимает планы администрации к сведению, но вместе с тем отмечает, что поступающие каждый год ответы администрации свидетельствуют об ограниченном понимании того, что представляет собой формализованная система непрерывного совершенствования.			X	

Доклад и номер пункта	Краткое изложение рекомендации	Комментарии администрации о ходе выполнения, апрель 2016 года	Комментарии Комиссии о ходе выполнения, апрель 2016 года	Выполнена в полном объеме	В процессе выполнения	Не выполнена	Снята Комиссией
			Комиссия считает эту рекомендацию невыполненной и по-прежнему предостерегает, что для того, чтобы полностью перейти на подлинную культуру непрерывного совершенствования в рамках общей системы управления, могут потребоваться годы.				
Всего				2	8	5	1
В процентах				13	50	31	6

Приложение II

Организации, в которых осуществляется внедрение системы 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 (ОООНКИ)

Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций 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 по бывшей Югославии

Международный остаточный механизм для уголовных трибуналов

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

Секретариат Конвенции Организации Объединённых 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)

Секретариат Рамочной конвенции 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).

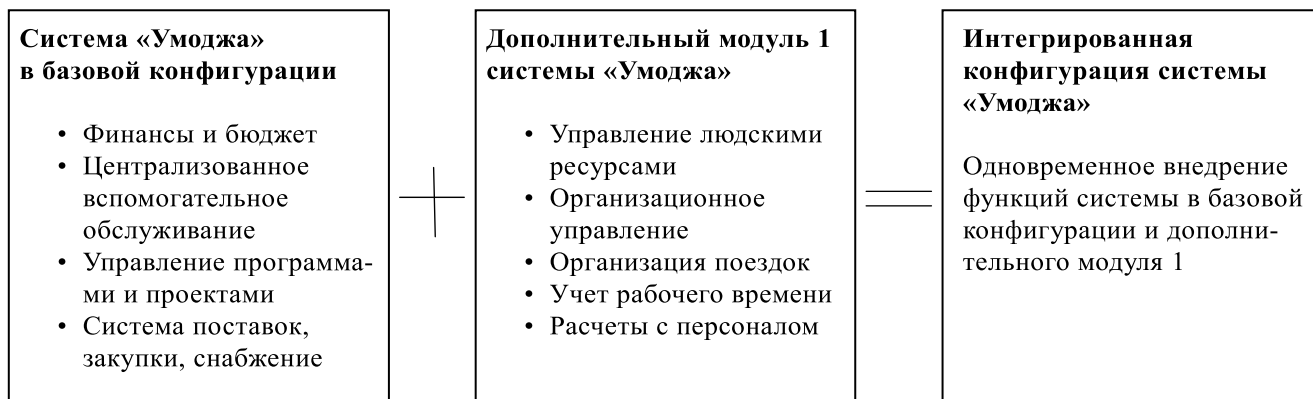
^c Интегрированная конфигурация системы «Умоджа».

^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

Запланированный функциональный диапазон системы общеорганизационного планирования ресурсов («Умоджа»)

<i>Базовая конфигурация</i>	<i>Описание</i>
Централизованное вспомогательное обслуживание	Услуги для общественности и персонала • Продажи (услуги по закупке для третьих лиц и выставление 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

Базовая конфигурация	Описание
Система поставок/ закупки/снабжение	Управление денежными средствами и казначейские операции
	• Управление банковскими счетами
	• Управление денежными и ликвидными средствами
	• Учет инвестиций
	• Казначейские операции и управление рисками — инвестиции
	Источники закупок
	• Заявки на закупки
	• Закупки малоценных предметов
	• 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
	• Техническое обслуживание и эксплуатация оборудования
	• Вывод из эксплуатации и выбытие

<i>Дополнительный модуль I</i>	<i>Описание</i>
Управление людскими ресурсами	• Административно-кадровое обслуживание (зачисление на службу/продление контрактов/перевод сотрудников/прекращение службы) • Выплаты и льготы • 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 • Продление контрактов по группе временных должностей • Исполнение бюджета в части расходов на персонал
Организация поездок	• 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

<i>Дополнительный модуль 1</i>	<i>Описание</i>
Учет рабочего времени	• Учет отпусков • Регулирование графика работы • Положительный учет времени • Оформление заявок на выплату сверхурочных и предоставление отгулов • Оценка данных о рабочем времени
Расчеты с персона- лом	• 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».