



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
13 December 2021
Russian
Original: English

Семьдесят шестая сессия

Пункты 136 и 146 повестки дня

Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

Доклад о деятельности Управления служб внутреннего надзора

Ревизия деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в миротворческих операциях

Доклад Управления служб внутреннего надзора

Резюме

Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/266](#) В просила Генерального секретаря поручить Управлению служб внутреннего надзора (УСВН) продолжать следить за закупочной деятельностью Организации Объединенных Наций и представлять доклад по этому вопросу каждые два года. В соответствии с этой резолюцией УСВН провело ревизии деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике, Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали, Временных силах Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абьее, Силах Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением, Вооруженных силах Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре и Временных силах Организации Объединенных Наций в Ливане. В ходе этих ревизий была проведена оценка адекватности и эффективности деятельности и систем управления информацией, используемых для разработки планов спроса и источников поставок в рамках процесса управления снабжением.

Функция планирования спроса и выбора источников поставок включает прогнозирование спроса организаций на товары и услуги и планирование процессов их выбора, закупки и поставки с соблюдением установленных сроков и с наименьшими затратами. Достигнутый на сегодняшний день прогресс в этой



области позволил Департаменту оперативной поддержки повысить осведомленность о потребностях полевых миссий в товарах и услугах. Однако на сегодняшний день миссиям не удалось разработать планы потребностей, которые были бы: а) достаточно реалистичными, чтобы ложиться в основу предлагаемого бюджета; и б) достаточно детализированными, чтобы эффективно использоваться для планирования закупок и поставок, а также для категорийного управления, которое представляет собой систематический подход, применяемый для распоряжения рядом схожих или взаимосвязанных товаров и услуг при более глубоком понимании как потребностей клиентов, так и конъюнктуры рынков предложения. Большое число закупок в конце года и неоптимальное использование возможностей внутреннего снабжения и системных контрактов стали подтверждением того, что стратегии в области планирования спроса и выбора источников поставок остаются неэффективными.

Для устранения проблем, выявленных в ходе ревизий, УСВН вынесло 9 рекомендаций Департаменту оперативной поддержки и 16 рекомендаций шести полевым миссиям. Все эти рекомендации были приняты, при этом четыре из них были выполнены.

I. Справочная информация

1. Генеральная Ассамблея в своей резолюции [72/266](#) В просила Генерального секретаря поручить Управлению служб внутреннего надзора (УСВН) продолжать следить за закупочной деятельностью Организации Объединенных Наций и представлять доклад по этому вопросу каждые два года. Во исполнение этой резолюции УСВН разработало план по проведению в Секретариате ревизии процесса закупок и управления снабжением в целом. В настоящем докладе подробно рассматриваются результаты, касающиеся Центральных учреждений Организации Объединенных Наций¹, Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике (МИНУСКА)², Многопрофильной комплексной миссии Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали (МИНУСМА)³, Временных сил Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абьее (ЮНИСФА)⁴, Сил Организации Объединенных Наций по наблюдению за разьединением (СОООНР)⁵, Вооруженных сил Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре (ВСООНК)⁶ и Временных сил Организации Объединенных Наций в Ливане (ВСООНЛ)⁷.

2. Организация Объединенных Наций в 2015 году внедрила процесс управления снабжением для разработки комплексных сквозных процессов планирования и управления всей деятельностью, связанной с выбором источников поставок и закупкой товаров и услуг, а также другой деятельностью по материально-техническому обеспечению, такой как поставки и хранение товаров и распоряжение ими. Для обеспечения эффективности процесса управления снабжением он должен начинаться с точного планирования цепи снабжения, которое состоит из планирования спроса, источников и поставок. Планирование спроса предполагает разработку миротворческими операциями планов или прогнозов своих потребностей в товарах и услугах на следующий финансовый год на основе выявленных потребностей, необходимых для выполнения мандата. После предварительной проверки точности и полноты данных отдельные планы миссий объединяются Глобальным центром обслуживания в Бриндизи в глобальный план спроса для миротворческих операций. Приоритетное внимание в рамках планирования источников поставок уделяется предлагаемым способам удовлетворения потребностей, включая: а) использование внутренних источников или существующих резервов; б) использование системных контрактов; в) заключение местных контрактов; г) направление государствам-членам писем-заказов; и е) заключение меморандумов о взаимопонимании и контрактов с учреждениями, фондами и программами. Глобальный центр обслуживания выполняет функцию информационного центра для содействия перераспределению излишков, имеющихся в миссиях, резервов Организации Объединенных Наций и стратегических запасов материальных средств для развертывания в целях удовлетворения спроса.

¹ Ревизия деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в Секретариате Организации Объединенных Наций (доклад 2020/059)

² Ревизия деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в МИНУСКА (доклад 2021/007).

³ Ревизия деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в МИНУСМА (доклад 2021/010).

⁴ Ревизия деятельности по планированию спроса и выбору источников поставок в ЮНИСФА (доклад 2021/036).

⁵ Ревизия управления цепью снабжения в СОООНР (доклад 2021/028).

⁶ Ревизия управления цепью снабжения в ВСООНК (доклад 2021/024).

⁷ Ревизия деятельности по закупкам и управлению контрактами в ВСООНЛ (доклад 2020/061).

3. С 2018/19 года полевые миссии подготавливают годовые планы спроса с использованием веб-инструмента планирования спроса и закупок. Потребности, включенные в глобальные планы спроса и источников поставок, представлены в таблице ниже.

Динамика определения потребностей с использованием инструмента планирования спроса и закупок

Финансовый год	Структуры, по которым имеются данные	Число единиц	Сумма (в млрд долл. США)
2018/19 год	13 миссий по поддержанию мира	10 362	2,34
2019/20 год	13 миссий по поддержанию мира, Глобальный центр обслуживания и пополнение стратегических запасов материальных средств для развертывания	9 066	2,17
2020/21 год	13 миссий по поддержанию мира, 20 специальных политических миссий, Глобальный центр обслуживания и стратегические запасы материальных средств для развертывания	15 805	2,50
2021/22 год ^a	13 миссий по поддержанию мира, 19 специальных политических миссий, 11 периферийных структур Секретариата, Глобальный центр обслуживания и стратегические запасы материальных средств для развертывания	28 000	2,45

^a Извлечено из статьи «Все начинается с плана! Планы глобальных цепей снабжения на 2021–22 годы» (“It all starts with a plan! Global Supply Chain Plans for 2021-22”), опубликованной на портале iSeek (14 июля 2021 года) исключительно в информационных целях. В рамках настоящей ревизии проверка этого плана не проводилась.

4. Служба планирования цепей снабжения в Отделе материально-технического обеспечения Управления цепей снабжения Департамента оперативной поддержки осуществляет управление функцией комплексного планирования цепей снабжения. Служба предоставляет руководящие указания полевым миссиям и координирует межфункциональные обзоры сводных планов спроса и источников поставок с различными заинтересованными сторонами, включая специалистов по закупкам и руководителей, отвечающих за различные категории⁸, в целях проверки исходных данных и повышения качества планов спроса и источников поставок. Эти руководящие указания включают: а) план управления цепью снабжения; б) оперативное руководство по цепи снабжения; в) типовые регламенты для глобальной цепи снабжения; и д) различные другие периодически публикуемые соответствующие инструкции и меморандумы.

5. Планирование цепи снабжения, которое состоит из планирования спроса, источников и поставок в рамках комплексного межфункционального процесса планирования, до сих пор внедрялось в операциях по поддержанию мира, специальных политических миссиях, отделениях вне Центральные учреждения и региональных комиссиях. Ожидается, что после полного и надлежащего внедрения этот процесс позволит добиться: а) более точного определения потребностей структур, которые будут отражены в их предлагаемых бюджетах; б) более

⁸ Руководитель, отвечающий за ту или иную категорию, возглавляет межфункциональную группу, которая занимается реализацией подхода, основанного на управлении по категориям, в рамках которого осуществляется группировка ряда приобретаемых структур схожих или взаимосвязанных товаров и услуг и распоряжение ими при более глубоком понимании как потребностей клиентов, так и конъюнктуры рынков предложения.

эффективного управления запасами в рамках всего Секретариата, в том числе стратегическими запасами материальных средств для развертывания; с) снижения финансовых потерь из-за затоваривания и устаревания запасов; d) объединения потребностей для достижения эффекта масштаба; и e) более рационального осуществления закупок.

6. Хотя ответственность за подготовку точных планов спроса, реализацию инициатив по планированию источников поставок и самих поставок, а также ответственность за риски лежит на отдельных полевых миссиях, Департамент оперативной поддержки выполняет важнейшую вспомогательную функцию и играет роль второй линии обороны, предоставляя руководящие указания и обеспечивая развитие потенциала, управление рисками и мониторинг для успешной реализации инициатив, касающихся цепи снабжения, в целях извлечения предполагаемых выгод. Деятельность Отдела по реорганизации рабочих процессов и подотчетности Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления направлена на мониторинг и повышение эффективности и подотчетности в рамках всей Организации. Для достижения этой цели он, среди прочего, сотрудничает с Департаментом оперативной поддержки в области разработки ключевых показателей эффективности для измерения эффективности процессов планирования цепей снабжения и управления ими.

II. Цель, охват и методология ревизии

7. В цели проведенных ревизий входила оценка адекватности и эффективности деятельности и систем управления информацией, используемых для разработки планов спроса и источников поставок в рамках процесса управления снабжением. Основное внимание в рамках ревизий уделялось планированию спроса и источников поставок для миротворческих операций, при этом рассматривались три основных вопроса.

а) Насколько точны планы спроса и информация, которая использовалась при планировании спроса?

б) Насколько эффективны и результативны процессы планирования спроса и источников поставок и функций информационного центра?

с) Насколько эффективны организация служебной деятельности и управление рисками в функции планирования спроса и источников поставок?

8. УСВН проводило эти ревизии в Центральных учреждениях и в шести полевых миссиях в течение различных периодов времени с декабря 2019 года по март 2021 года. Ревизии охватывали период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2020 года. Данные за последующие периоды указывались при их наличии.

9. Методология проведения ревизий включала: а) собеседования с ведущими сотрудниками; б) изучение соответствующей документации; и с) сверку соответствующих данных по источникам данных, в том числе по системе «Умоджа», инструменту планирования спроса и закупок, онлайн-каталогу системных контрактов и информационным панелям.

10. Для устранения проблем, выявленных в ходе ревизий, УСВН вынесло 9 рекомендаций Департаменту оперативной поддержки и 16 рекомендаций полевым миссиям. Рекомендации сгруппированы по основным темам, а информация о ходе их выполнения приводится в приложении к настоящему докладу.

III. Результаты ревизий

A. Точность планов спроса и источников поставок

1. Информативность глобальных годовых планов спроса и источников поставок

11. Департамент оперативной поддержки реализовал несколько инициатив, направленных на повышение осведомленности о глобальных потребностях миротворческих операций в товарах и услугах и рационализацию процессов их закупок. Внедрение инструмента планирования спроса и закупок и его последующее усовершенствование для сбора данных о спросе облегчило процесс проведения на организованной основе сбора и консолидации информации о годовых потребностях полевых миссий, позволило повысить качество данных и помогло более эффективно определять и анализировать потребности, которые могут быть удовлетворены за счет проведения новых закупок, на основе действующего контракта или из внутренних запасов. Кроме того, была проведена разбивка глобальных годовых планов спроса и источников поставок по основным категориям товаров, что, в частности, позволяет специалистам по планированию снабжения⁹ и руководителям, ответственным за различные категории, проводить анализ в целях оптимизации процесса закупок. Благодаря онлайн-каталогу системных контрактов у пользователей есть возможность ознакомиться с действующими глобальными и региональными контрактами. Департамент также создал информационную панель для повышения информативности плана глобального спроса.

2. Детализация и точность прогнозирования глобальных годовых планов спроса

12. Вместе с тем ревизии, проведенные в Центральном учреждении и полевых миссиях, позволили выявить возможности для дальнейшего повышения точности и эффективности глобального годового планирования спроса и источников поставок, с тем чтобы в полной мере обеспечить извлечение предполагаемых выгод.

13. Департамент оперативной поддержки еще не разработал методику оценки точности глобального годового плана спроса, который имеет ключевое значение для надлежащего выявления, определения приоритетности и сведения воедино потребностей всего Секретариата в товарах и услугах в целях достижения эффекта масштаба и оптимизации поиска поставщиков.

14. Сравнение потребностей, указанных в глобальных годовых планах спроса, и фактических закупок за 2018/19 и 2019/20 годы показало, что: а) были произведены закупки некоторых товаров и услуг, не включенных в прогноз (539 млн долл. США и 166 млн долл. США соответственно за 2018/19 и 2019/20 годы); б) некоторые включенные в прогноз товары и услуги не были закуплены в 2018/19 году, поскольку в конечном итоге они не потребовались (общая сумма составила около 200 млн долл. США); и с) некоторые товары и услуги были закуплены в количестве, более чем в два раза превышающем запланированные

⁹ Специалисты по планированию снабжения отвечают за деятельность по планированию, касающуюся планирования спроса, источников и поставок и включающую, среди прочего, выявление факторов спроса для подготовки плана спроса и разработку плана действий по определению оптимальных вариантов поиска поставщиков и поставки товаров и услуг для удовлетворения потребностей.

потребности (2482 отдельные позиции на общую сумму 328 млн долл. США в 2019/20 году).

15. Неточности в глобальных годовых планах спроса, возможно, стали одним из факторов значительного затоваривания. В МИНУСКА запасы на сумму примерно 20 млн долл. США из общего объема запасов на сумму 45 млн долл. США (44 процента) оставались без движения более года, а закупка новых позиций осуществлялась без проверки того, имеются ли уже у Миссии соответствующие запасы. Помимо этого, в МИНУСМА по состоянию на 1 марта 2021 года 24 процента запасов стоимостью 19 млн долл. США из общего объема запасов стоимостью 80 млн долл. США оставались без движения более года. В СОООНР по состоянию на июнь 2020 года в течение года не осуществлялось использование ряда категорий запасов на общую сумму 1,1 млн долл. США, или 48 процентов от общего объема запасов стоимостью 2,3 млн долл. США, а по 33 процентам позиций объем имевшихся запасов превышал годовые потребности. В ВСООНК стоимость запасов, превышающих потребности более чем на один год, составила 1,4 млн долл. США, или 42 процента от общего объема запасов стоимостью 3,3 млн долл. США. В ЮНИСФА в 2019/20 году, несмотря на то что запасы аналогичных предметов уже имелись, было закуплено 33 позиции на сумму 4,4 млн долл. США, включая комплекты химических веществ, системы связи и пыльные диски по металлу. По семи из этих позиций, включая анализаторы систем связи и усилители звуковых частот, был превышен ожидаемый срок их полезного использования, что привело к устареванию запасов.

16. Неточности в планах спроса были обусловлены факторами, которые объясняются в пунктах 17–20 ниже.

а) Отсутствие надлежащего анализа

17. Миссии не подготавливали планы валового спроса, в которых бы отражались общие потребности в товарах и услугах, необходимых для выполнения мандата, исходя из объема операций, предполагаемого уровня активности и других соображений. Это было связано с отсутствием надлежащей модели прогнозирования, в которой учитывались бы исторические модели спроса и потребления, показатели уровня запасов, такие как наличие безопасного объема товарно-материальных и иных запасов, а также меняющиеся условия работы миссий, включая изменения в мандатах миссий. Вместо этого миссии подготавливали планы чистого спроса, в которых были представлены товары и услуги, которые они планировали приобрести с использованием различных решений для поиска поставщиков, преимущественно на основе схем калькуляции расходов, включенных в бюджет текущего или предыдущего года. Отсутствие планов валового спроса не позволило миссиям продемонстрировать соответствие их планов спроса своему мандату и масштабу операций, что приводило к увеличению риска формирования избыточных запасов, как указано выше. Кроме того, Управление цепей снабжения не смогло проверить обоснованность потребностей миссий на основе численности воинских контингентов и иного персонала, а также другой оперативной информации или сопоставить данные о потребностях по различным периодам или между аналогичными миссиями, с тем чтобы обеспечить оптимальный характер закупок. В соответствии с оперативным руководством по снабжению для получения плана чистого спроса, на основе которого должны составляться бюджеты миссий, необходимо подготавливать планы валового спроса, скорректированные с учетом прогнозируемых запасов на начало планового периода и текущих закупок, однако этот процесс не применялся. Несоблюдение требований руководства может приводить к несоответствию между бюджетом и реальными потребностями миссий.

18. Кроме того, УСВН обнаружило недостатки в оценках, проведенных миссиями для разработки планов чистого спроса. Например, для оценки потребностей в области информационно-коммуникационных технологий и потребностей в запасных частях для автотранспортных средств СОООНР, не имея никаких оснований для такого допущения, применяли для информационно-коммуникационных технологий и легких пассажирских автомобилей коэффициент в 2 процента от общего объема активов. В ЮНИСФА из плана спроса на 2019/20 год были исключены некоторые важнейшие статьи расходов, включая очистные сооружения на общую сумму 3,9 млн долл. США и запасные части для тяжелой инженерной техники на общую сумму 600 000 долл. США; впоследствии соответствующие потребности были удовлетворены за счет перераспределения средств. ВСООНК и ВСООНЛ не задокументировали основные допущения, на основе которых были сформированы прогнозируемые потребности, включенные в план спроса, и не установили максимальные и минимальные уровни запасов, количественные значения повторных заказов и уровни запасов, при которых подается повторный заказ, — показатели, необходимые для более эффективного управления запасами и улучшения планирования спроса. Предполагается, что решение по планированию спроса и работы сетей поставок, включенное в дополнительный модуль 2 системы «Умоджа», будет способствовать подготовке планов спроса на основе исходных параметров прогнозирования спроса.

b) Неточности данных учета запасов

19. Способности миссий по подготовке планов валового спроса и их корректировке путем вычитания прогнозируемых запасов для получения планов чистого спроса также были ограничены ввиду неточных данных о запасах в системе «Умоджа». В МИНУСМА наблюдались существенные расхождения между фактически имеющимися запасами и записями в системе «Умоджа»: из выборки в 465 расходных статей, внесенных в систему «Умоджа», 58 не удалось найти, а по 235 статьям были выявлены несоответствия. В МИНУСКА неточности в учете запасов объяснялись неполным проведением физического подсчета и очисткой данных после переноса записей из старой системы, а также ограниченным доступом к материально-техническим запасам из-за отсутствия надлежащих складских помещений. Неточные и неполные данные о запасах в полевых миссиях приводили к затруднениям в плане эффективности планирования спроса.

c) Недостаточная детализация плана спроса

20. Уровень детализации планов спроса не позволял обеспечить возможность мониторинга закупок по сравнению с планами, а также выявления и отслеживания отклонений. Планы были главным образом основаны на суммах в долларах США и общих описаниях позиций. Количество и подкатегории товаров и услуг указывались не всегда, что затрудняло консолидацию позиций. Кроме того, полевые миссии одной строкой вносили в инструмент планирования спроса и закупок сведения о контрактах на оказание услуг и контрактах на условиях «под ключ»¹⁰ и указывали количество «одна единица». Например, Отделение Организации Объединенных Наций по поддержке в Сомали и МИНУСКА одной строкой внесли данные о своих потребностях в топливе в качестве позиций стоимостью 53 млн долл. США и 7,2 млн долл. США соответственно и не внесли сведения о количестве галлонов топлива и не указали подкатегории, такие как авиационное топливо, бензин, дизельное топливо или смазочные материалы.

¹⁰ Гибридная категория контрактов на товары и услуги, такие как топливо и продовольствие, в соответствии с которыми подрядчики отвечают за поставку и хранение товаров и их распределение между конечными пользователями.

Учитывая, что глобальный план спроса на 2019/20 год состоял в основном из услуг (65 процентов, 1,42 млрд долл. США) и контрактов на условиях «под ключ» (23 процента, 0,49 млрд долл. США), такие неточности привели к значительным расхождениям между планом спроса и фактическими закупками конкретных видов или категорий товаров и услуг, что препятствовало разработке оптимальных решений по поиску поставщиков.

21. В целом, по оценке УСВН, точность составления миссиями прогнозов по товарам и услугам, сгруппированным по категориям товаров, составила около 13 процентов при целевом показателе в 80 процентов (допускалось 20-процентное отклонение с учетом неустойчивости спроса и закупок в связи с меняющимися условиями деятельности миротворческих операций). При такой низкой точности прогнозирования за счет планирования спроса невозможно обеспечить потенциальные преимущества, такие как: а) использование внутренних материально-производственных запасов перед совершением новых закупок, б) консолидация закупок с помощью системных контрактов для достижения эффекта масштаба и с) консолидация поставок.

22. Служба планирования цепей снабжения указала, что если объединить данные об отклонениях по сравнению с прогнозами по всем миссиям и взвесить их на основе закупок по семи категориям дорогостоящих товаров и услуг, которые составляют 80 процентов от объема потребностей, то точность прогнозирования составит 83 процента. По мнению УСВН, этот метод определения точности прогнозирования не обеспечивает достаточно конкретного подхода и не позволит Службе отслеживать отклонения при закупках товаров и услуг на основе категорий товаров и использовать преимущества всех аспектов планирования цепи снабжения.

23. Поэтому для подготовки основанных на данных планов спроса, которые позволят точно прогнозировать потребности, формировать бюджет и управлять закупками товаров и услуг, миссиям необходимо осуществлять процессы управления преобразованиями.

24. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки повысить детализацию планов спроса, разработать методику расчета точности прогнозирования в планах спроса миссий и укрепить инициативы в области управления преобразованиями для обеспечения того, чтобы годовые планы спроса были основаны на данных. Департамент согласился с этими рекомендациями и указал, что вопрос о детализации планов спроса будет решен при внедрении дополнительного модуля 2 системы «Умоджа», при этом новая методика расчета точности прогнозирования будет рассмотрена в ходе разработки и внедрения функций по планированию спроса и работы сетей поставок в системе «Умоджа». Департамент также указал, что он будет укреплять инициативы в области управления преобразованиями, несмотря на то, что ему приходится справляться с проблемами, связанными с финансовым положением Организации и необходимостью реагирования на пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19). Департамент уже начал выполнять полученные рекомендации.

25. УСВН также рекомендовало СОООНР, МИНУСКА, МИНУСМА, ВСООНК, ВСООНЛ и ЮНИСФА повысить точность прогнозирования спроса за счет использования исторических моделей потребления, скорректированных с учетом имеющихся запасов. Это будет способствовать составлению бюджета миссий по результатам. Миссии уже приступили к выполнению рекомендаций.

3. Укрепление кадрового потенциала

26. В представленных миссиями годовых планах спроса было много ошибок, в связи с чем перед их окончательным утверждением Глобальному центру обслуживания потребовалось провести несколько последовательных проверок данных. Основные категории ошибок, связанных с вводом данных, касались ввода неполной или неверной информации о текущих закупках или проектах, отсутствия информации (например, товарных кодов), указания неверного статуса контракта и неправильных расчетов. Такие ошибки могут приводить к неправильным решениям при выборе поставщиков и нарушать однозначную идентификацию товаров.

27. Инструмент планирования спроса и закупок, использовавшийся в качестве промежуточного решения для планирования спроса до внедрения решения по планированию спроса и работы сетей поставок в рамках дополнительного модуля 2 системы «Умоджа», постоянно дорабатывался, при этом в него добавлялись дополнительные функции, в связи с чем было необходимо обновлять учебные материалы для сотрудников. Ошибки при вводе данных на уровне миссий привели к увеличению административной нагрузки на Глобальный центр обслуживания и Службу планирования цепей снабжения, которым приходилось исправлять ошибочные данные и выделять на эту работу и без того скудные ресурсы. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки укрепить свой кадровый потенциал для обеспечения точности и полноты данных, относящихся к глобальному годовому плану спроса. С учетом этого Глобальный центр обслуживания провел несколько учебных занятий для повышения навыков пользователей, отвечающих за ввод данных в инструмент планирования спроса и закупок. На основании действий, предпринятых Департаментом, УСВН признало эту рекомендацию выполненной.

4. Архитектура основных данных о материальных средствах

28. Для эффективного и точного планирования цепи снабжения требуется надежная архитектура основных данных о материальных средствах, включающая различные элементы, в том числе товарный код, описание предмета и технические характеристики. Однако на момент проведения ревизии были выявлены недостатки, изложенные ниже.

а) Регулирование товарных кодов

29. Для идентификации материальных средств в системе «Умоджа» были созданы товарные коды, однако они не соответствовали Стандартной классификации товаров и услуг Организации Объединенных Наций — глобальной справочной системе таксономии или классификации, используемой для присвоения категорий продуктам и услугам и обеспечения их уникальной идентификации. Разбивка в рамках этой классификации осуществляется по четырем уровням: «сегмент», «семейство», «класс» и «товар», причем каждый следующий уровень подразумевает более высокую степень конкретизации. Однако классификация до уровня «товар» в системе «Умоджа» была проведена лишь в отношении примерно 9 процентов продуктов. Поскольку классификация до уровня «товар» была проведена для такого малого числа материальных средств, миссиям не удалось должным образом определить свои потребности и подсчитать объем существующих запасов с тем уровнем детализации, который необходим для планирования спроса и выбора источников поставок. Например, классификация медицинских перчаток была проведена до уровня «семейство» как «медицинская одежда и текстиль», при этом на уровне «товар» их классификация как «перчатки» не проводилась. Кроме того, не было подготовлено описание

материальных средств на основе их характеристик, таких как размер и емкость, что препятствовало их уникальной идентификации для целей планирования.

30. Кроме того, из 109 296 товарных кодов в течение периода, охваченного ревизией, в сводный план спроса были включены лишь около 4000. Хотя Департамент оперативной поддержки объяснил, что применительно к позициям, включенным в контракты, добавленным в «корзину для покупок», указанным в заказах на поставку и находящимся на складах, применяются дополнительные товарные коды, значительное несоответствие между количеством существующих товарных кодов и количеством кодов, используемых для удовлетворения текущих потребностей, свидетельствует о наличии устаревших и избыточных товарных кодов. В связи со сложившейся ситуацией пользователи испытывали трудности при сканировании, идентификации и присвоении правильных товарных кодов конкретным материальным средствам, включенным в планы спроса. По состоянию на момент проведения ревизии Департамент еще не внедрил систематический процесс управления жизненным циклом товарных кодов для периодического вывода из обращения устаревших, неактуальных и неиспользуемых товарных кодов.

31. В октябре 2018 года был запущен проект по преобразованию управления основными данными о материальных средствах, призванный усовершенствовать соответствующую архитектуру за счет очистки товарных кодов, привязки их к классификации на уровне «товар» и присвоения атрибутов продукции. Изначально проект должен был завершиться 30 июня 2019 года, однако из-за многочисленных сложностей и других приоритетных задач его выполнение было отложено. При этом официальный пересмотр плана проекта для обеспечения хода отслеживания его выполнения не производился. Поэтому УСВН рекомендовало внести в план обновленную информацию о его основных этапах и на приоритетной основе выделить ресурсы для завершения этого проекта.

32. После проведения ревизии Департамент оперативной поддержки сообщил о завершении процесса привязки товарных кодов к классификации на уровне «товар», при этом по-прежнему продолжались процессы очистки товарных кодов и присвоения атрибутов продукции. В рамках проекта по преобразованию управления основными данными о материальных средствах Департамент заблокировал возможность дальнейшего использования около 46 000 товарных кодов. Кроме того, Департамент пояснил, что завершение всего проекта ожидается в 2023 году, а также указал, что он внес в план проекта обновленную информацию о его основных этапах и проинформировал различные заинтересованные стороны и членов проектного совета о пересмотренных сроках. На основании действий, предпринятых Департаментом, эта рекомендация была признана выполненной.

в) Использование товарных кодов и управление ими

33. Из-за системных проблем с миграцией данных некоторым материальным средствам, обладающим различными свойствами, функциями и характеристиками, в системе «Умоджа» был присвоен один и тот же общий товарный код, что затрудняло их корректную идентификацию. Например, один и тот же общий товарный код был присвоен прокладкам для различных типов транспортных средств. По состоянию на 31 марта 2020 года общие товарные коды были присвоены 26 615 отдельным материальным средствам общей стоимостью 45,1 млн долл. США в 13 миссиях по поддержанию мира. Хотя МИНУСКА сократила использование общих товарных кодов с 534 позиций в 2018/19 году до 303 позиций в 2019/20 году, этому вопросу требуется уделить дополнительное внимание, поскольку в 2019/20 году эти позиции использовались для оформления заказов

на поставку на общую сумму 8,7 млн долл. США. Кроме того, в МИНУСМА имелись материальные средства с несколькими товарными кодами, при этом разным материальным средствам присваивались одни и те же товарные коды. По мнению Департамента оперативной поддержки, при определенных обстоятельствах использование общих товарных кодов может быть целесообразным, например при проведении торгов для целей осуществления закупок продукции со схожими функциями и характеристиками, при этом по вопросам использования товарных кодов необходимо проводить дополнительный инструктаж и обучение соответствующего персонала.

34. В течение периода, охваченного ревизией, Управление цепей снабжения выдавало новые товарные коды, запрошенные полевыми миссиями, в среднем за 44 дня. Это объяснялось тем, что миссии не предоставляли требуемую информацию, такую как описание материальных средств и характеристики продукции, а также накопившейся задолженностью по рассмотрению таких запросов. Из 67 291 поступившего от миссий запроса на присвоение новых товарных кодов за период, охваченный ревизией, 3409 были продублированы, а 5540 были отменены из-за низкого качества оформления запросов на присвоение новых товарных кодов в полевых миссиях. Задержки в обработке запросов на присвоение товарных кодов оказали влияние на план спроса, поскольку сотрудники миссий, занимающиеся вопросами планирования, не могли вводить требуемые товарные коды для новых позиций.

35. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки повысить качество работы с товарными кодами. Департамент согласился с этой рекомендацией и указал, что выпустит дополнительное руководство по использованию индивидуальных товарных кодов. Данная рекомендация находится в процессе выполнения.

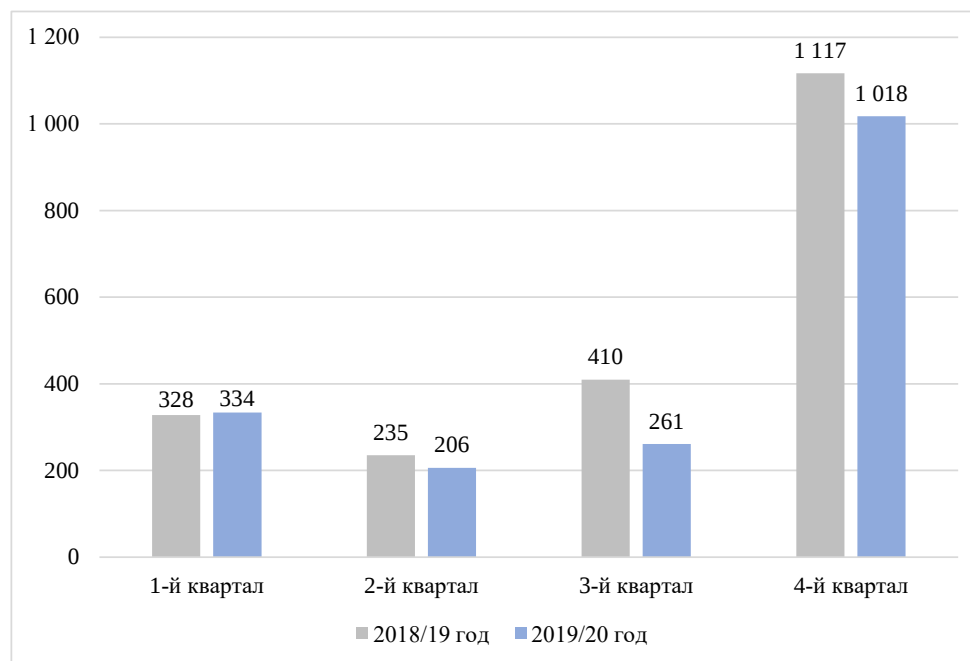
5. Закупки в конце года

36. Сумма расходов на закупки в последнем квартале года была значительно выше, чем в первых трех кварталах вместе взятых. В связи с высоким уровнем закупок в конце года возникли вопросы о том, носили ли эти расходы необходимый характер или же такие закупки совершались для использования неизрасходованных бюджетных средств в конце финансового года. Применение такого подхода в полевых миссиях также может приводить к повышению риска затоваривания.

37. Например, в 2018/19 и 2019/20 годах расходы 13 миротворческих миссий в последнем квартале были соответственно в 3,4 и 3,8 раза выше среднеквартального показателя расходов за первые три квартала года, как показано на рисунке ниже. В 2020/21 году на объем закупок в миссиях в течение различных кварталов года могла повлиять пандемия COVID-19.

Стоимость закупок в разбивке по кварталам в 2018/19 и 2019/20 годах

(В млн долл. США)



38. Кроме того, наблюдались существенные расхождения между объемом потребностей и фактическими закупками. Например, фактические закупки в первом квартале 2019/20 года составили 334 млн долл. США при потребностях в 1,6 млрд долл. США. И наоборот, фактические закупки в последнем квартале составили 1 млрд долл. США при потребностях в 154 млн долл. США. Резкий рост объема закупок в последнем квартале не может быть объяснен исключительно задержкой с заключением контрактов, так как 58 процентов потребностей могут быть удовлетворены за счет существующих контрактов, а для оставшихся 42 процентов требуется проведение новых закупок. Поэтому существовал риск того, что потребности могли быть завышены, а высокий уровень расходов в конце года мог объясняться использованием неизрасходованных бюджетных средств в конце финансового года, следствием чего могло стать затоваривание.

39. Отдел по реорганизации рабочих процессов и подотчетности сообщил, что он находится в процессе разработки ключевого показателя эффективности для отслеживания своевременного выполнения плана спроса по категориям продуктов. Служба по регулированию вопросов управления имуществом в мировом масштабе Управления по планированию программ, финансам и бюджету Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления установила показатель для снижения уровня потерь и утраты материальных запасов и определила, что на складе более шести месяцев находилось 70 процентов оборудования при ключевом показателе эффективности, согласно которому на складе более шести месяцев должно находиться не более 50 процентов оборудования. Поскольку Департамент уже осуществляет мониторинг устаревания находящегося на хранении имущества, УСВН не стало выносить рекомендацию, однако настоятельно рекомендовало Департаменту по стратегии, политике и контролю в области управления и Департаменту оперативной поддержки отслеживать высокие показатели закупок в конце года и координировать усилия по снижению риска затоваривания и устаревания имущества и запасов.

В. Эффективность и результативность планирования спроса и источников поставок

1. Использование системных контрактов

40. Системные контракты, предназначение которых заключается в ускорении закупок и достижении эффекта масштаба, использовались неоптимально. Из 310 системных контрактов, действовавших в течение периода, охваченного ревизией, коэффициент использования по 110 контрактам с общей суммой в пределах 1,3 млрд долл. США составлял менее 50 процентов. В это число входят 27 вообще не использовавшихся контрактов с общей предельной суммой 257 млн долл. США.

41. К причинам низкого уровня использования системных контрактов относятся: а) более длительный срок поставок из-за рубежа; б) более высокая стоимость товаров по системным контрактам по сравнению с местными контрактами после учета расходов на транспортировку; в) несоответствие системных контрактов конкретным местным потребностям полевых миссий; и d) установление слишком высоких предельных сумм, обусловленное завышением потребностей. Например, в ноябре 2019 года МИНУСМА запросила разрешение на осуществление местных закупок шин и аккумуляторов, поскольку срок поставки по системному контракту составлял более 8 месяцев. Что касается закупки палаток, то, хотя срок поставки по соответствующему системному контракту составлял от 30 до 90 дней, Миссия оказалась в ситуации неопределенности в связи с закрытием границ во время пандемии COVID-19 и имела возможность закупить на местах срочно необходимые товары по чуть более низкой цене. В МИНУСКА имевшиеся системные контракты на поставку генераторов не всегда удовлетворяли потребности, поскольку в них не были включены некоторые необходимые запасные части. В марте 2020 года Отдел закупок добился пересмотра системного контракта на поставку запасных частей для генераторов в целях удовлетворения потребностей миссии. В СОООНР системные контракты не всегда можно было использовать по причине торговых ограничений. В ЮНИСФА сроки поставки приобретенных по системным контрактам товаров, таких как системы производства электроэнергии и очистные сооружения, были значительно больше, чем по отдельным контрактам. Общее время выполнения заказов на товары, приобретенные по системным контрактам и поставленные во втором квартале 2019/20 года, составило в среднем 330 дней с момента оформления заказов по сравнению со 196 днями в случае отдельных контрактов.

42. Специалистам по закупкам и руководителям, ответственным за различные категории, при заключении системных контрактов приходилось принимать во внимание изложенные выше вопросы, с тем чтобы оптимизировать их использование и извлекать предполагаемые выгоды. УСВН в своей ревизии стратегического управления закупочной деятельностью (доклад 2019/111 от 19 ноября 2019 года) рекомендовало Департаменту оперативной поддержки провести анализ ситуации и подготовить план действий для решения проблемы низких показателей использования системных контрактов. Данная рекомендация находилась в процессе выполнения.

2. График запроса предложений

43. Планирование спроса помогает своевременно начинать процесс запроса предложений для заключения новых контрактов и/или продления срока действия либо увеличения предельной суммы существующих контрактов на основе совокупного чистого спроса. Служба планирования цепей снабжения ведет график запроса предложений, который позволяет отслеживать статус текущих

процессов запроса предложений и облегчает осуществление мониторинга и последующей деятельности. Однако в график запроса предложений не включены тендеры, связанные с информационно-коммуникационными технологиями, авиацией и общеорганизационным вспомогательным обслуживанием. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки расширить график запроса предложений и включить в него все товары, с тем чтобы иметь сводную информацию об истекших контрактах и своевременно инициировать процесс закупок на основе оценки потребностей. По итогам ревизии Служба включила в график запроса предложений тендеры, связанные с информационно-коммуникационными технологиями, авиацией и общеорганизационным вспомогательным обслуживанием. На основании действий, предпринятых Департаментом, УСВН признало эту рекомендацию выполненной.

3. Стратегическое планирование цепи снабжения и скользящее планирование спроса

44. Планом управления цепью снабжения в качестве одного из основных процессов планирования цепи снабжения предусмотрено создание глобального долгосрочного стратегического плана. Временное оперативное руководство по цепи снабжения также требует осуществлять стратегическое планирование цепи снабжения с горизонтом 2–5 лет для достижения долгосрочных целей стратегии управления цепью снабжения. К числу основных результатов этого процесса будут относиться подготовка глобального прогноза относительно масштаба и сферы деятельности и географического расположения структур, подготовка ежегодно обновляемого проекта стратегической сети цепей снабжения и подготовка стратегического плана спроса, определяющего долгосрочные потребности Организации. Однако существующие процессы и практика планирования ограничивались подготовкой глобальных годовых планов спроса на основе прогнозируемых потребностей полевых миссий. Вместе с тем благодаря постоянному повышению качества данных о спросе и повышению осведомленности о глобальных потребностях стали возникать возможности для стратегического планирования цепей снабжения.

45. В предварительном оперативном руководстве по цепям снабжения также было введено понятие скользящего плана спроса, обеспечивающего гибкость за счет ежемесячной корректировки планов спроса в тех случаях, когда из-за меняющихся обстоятельств невозможно точно спрогнозировать потребности на относительно длительные периоды времени. Однако скользящее планирование спроса в полевых миссиях не было реализовано. Из-за этого Организация не имела возможности осуществлять гибкую коррекцию первоначальных планов, с тем чтобы избежать затоваривания и/или нехватки запасов. Например, использование скользящего плана спроса позволило бы на гибкой основе скорректировать план спроса на 2019/20 год с учетом изменения потребностей полевых миссий в связи с началом пандемии COVID-19.

46. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки провести стратегическое планирование цепей снабжения для удовлетворения долгосрочных потребностей Организации и укрепить свой кадровый потенциал для реализации скользящего планирования спроса, обеспечивающего гибкость в процессе планировании. Департамент согласился с этой рекомендацией и указал, что он предоставляет руководителям, ответственным за различные категории, прогнозы спроса для заключения системных контрактов, а также результаты многолетнего анализа тенденций спроса для поддержки в области разработки стратегий управления и планов действий по категориям. Данная рекомендация находится в процессе выполнения.

4. Удовлетворение потребностей из резервных и избыточных запасов материальных средств

47. Согласно пересмотренной концепции управления стратегическими запасами материальных средств для развертывания (A/72/783, приложение III) резервные и избыточные запасы материальных средств рассматриваются в качестве одного из внутренних источников для удовлетворения потребностей. В рамках функции информационного центра Глобальный центр обслуживания перед началом изучения внешних источников поставок проводит проверку возможности удовлетворения потребностей из внутренних источников. При разработке планов спроса и выборе источников поставок миссиям в целях экономного использования ресурсов Организации также необходимо в качестве предпочтительных вариантов удовлетворения потребностей рассматривать существующие стратегические запасы материальных средств для развертывания, резервы Организации Объединенных Наций и избыточные запасы материальных средств в других миссиях.

48. В сводном плане потребностей на 2019/20 год в рамках функции информационного центра было выявлено по меньшей мере 306 позиций на общую сумму 35 млн долл. США, которые могли быть удовлетворены за счет имеющихся резервов, и полевым миссиям было рекомендовано удовлетворять эти потребности из внутренних источников. С учетом этого МИНУСМА приобрела одну автоцистерну и семь пикапов из глобального объема излишков и получила от других миссий различное имущество, в том числе 254 модульные сборные конструкции. Однако объем удовлетворения потребностей из внутренних источников во всех полевых миссиях составил лишь 3,1 млн долл. США (9 процентов).

49. Кроме того, миссии не относили свое неиспользуемое имущество к категории излишков, что могло бы позволить другим миссиям получать и использовать такое имущество. В 2019/20 году МИНУСКА признала излишками и отправила в другую миссию 200 радиостанций стоимостью 173 000 долл. США. Однако у этой миссии также имелись излишки медицинского и инженерного оборудования и предметов снабжения на общую сумму 2 млн долл. США и 9 млн долл. США соответственно. УСВН рекомендовало МИНУСКА усовершенствовать механизм выявления излишков товаров и своевременной передачи соответствующей информации в Глобальный центр обслуживания. МИНУСКА согласилась с этой рекомендацией.

50. Ограниченное удовлетворение потребностей из имеющихся запасов объяснялось более высокими затратами на старую продукцию. Учитывая изменения в жизненном цикле миссий и более широкое делегирование полномочий руководителям миссий, УСВН планирует в ближайшем будущем провести ревизию управления стратегическими запасами материальных средств для развертывания, поэтому на данном этапе никаких рекомендаций по этому вопросу вынесено не было.

5. Стоимость поставок

51. Служба планирования цепей снабжения разработала концепцию рабочего процесса по консолидации поставок товаров и услуг за счет выявления, определения приоритетности и сведения воедино потребностей в поставках. В 2019/20 году потенциал для консолидации поставок имелся только в отношении товаров на общую сумму 253 млн долл. США, или 12 процентов от общих потребностей плана спроса на 2019/20 год (остальная часть плана касалась услуг и контрактов на условиях «под ключ»). Тем не менее в области консолидации поставок в миссиях был упущен ряд возможностей. Например, во втором квартале 2019/20 года МИНУСКА приняла 10 отдельных поставок товаров из одной

и той же страны происхождения, на одних и тех же условиях «Инкотермс» и с датами поставки в одном и том же квартале. Возможность консолидации этих поставок не рассматривалась. Помимо этого, в МИНУСМА грузовые партии по 100 проверенным заказам на поставку были отправлены без консолидации одним и тем же перевозчиком, несмотря на то, что поставки осуществлялись из одного и того же региона и имели схожие сроки доставки. В ЮНИСФА были отмечены неизбежные проблемы материально-технического характера, препятствовавшие своевременной доставке товаров, включая непроходимость дорог в сезон дождей и бюрократические процедуры оформления товаров в одном из пунктов въезда. В связи с этими проблемами для своевременного получения предметов первой необходимости необходимо было осуществлять надлежащее планирование поставок.

52. УСВН рекомендовало МИНУСКА, МИНУСМА и ЮНИСФА разработать планы поставок для снижения рисков, связанных с проблемами материально-технического характера, определять грузы, отвечающие критериям консолидации, улучшить координацию между техническими секциями и, по возможности, осуществлять консолидацию грузов. По итогам ревизии МИНУСКА в качестве временной меры для осуществления контроля и планирования поставок приступила к использованию электронной таблицы. На основании действий, предпринятых МИНУСКА, эта рекомендация была признана выполненной. МИНУСМА и ЮНИСФА находятся в процессе выполнения этой рекомендации.

53. Основным препятствием было отсутствие механизма, который бы позволял миссиям одновременно оформлять свои заказы и консолидировать заказы на закупки по каждому контракту/поставщику. Кроме того, в дополнительный модуль 2 системы «Умоджа» не были добавлены инструменты для облегчения консолидации поставок. Отсутствие консолидации поставок не позволило Организации добиться возможной экономии и снизить воздействие на окружающую среду, связанное с многократными поставками грузов по одним и тем же маршрутам. Департамент оперативной поддержки отметил, что консолидация потребностей в поставках выходит за рамки его компетенции. Тем не менее Управление цепей снабжения рассматривает вопрос о создании механизма консолидации потребностей миссий в поставках, для чего будет необходимо создание специального центрального или регионального центра, изменение существующего механизма финансирования и особое делегирование полномочий. УСВН не вынесло никаких рекомендаций по этому вопросу, но продолжит его рассмотрение в рамках будущих планов ревизий.

С. Эффективность организации служебной деятельности и управления рисками

1. Ключевые показатели эффективности

54. Ключевые показатели эффективности помогают оценивать служебную деятельность и управлять ею. Управление цепей снабжения установило показатели для оценки преимуществ функции планирования цепей снабжения, включая уменьшение количества случаев возникновения неотложных потребностей в товарах и услугах, уменьшение числа запросов на предоставление полномочий на закупки на местном уровне, уменьшение объема излишков запасов материальных средств и излишков активов, своевременное предоставление необходимых товаров, снижение общих затрат на поставки и уменьшение количества случаев нецелевого использования ресурсов. Однако базовый и целевой уровни эффективности еще не были определены, что не позволило Службе планирования цепей снабжения провести оценку преимуществ планирования цепей

снабжения. УСВН рекомендовало Департаменту оперативной поддержки установить ключевые показатели эффективности для функции планирования цепей снабжения и разработать план для измерения полученных преимуществ и предоставления соответствующей отчетности. Департамент согласился с этой рекомендацией и указал, что Служба обеспечения и информационно-просветительской работы разработала проект ключевых показателей эффективности в рамках системы показателей, регулирующих функционирование цепи снабжения, и в настоящий момент этот проект находится в процессе изучения. Соответственно, данная рекомендация по-прежнему находилась в процессе выполнения.

55. Кроме того, МИНУСКА не создала надлежащую систему управления служебной деятельностью для функции планирования цепей снабжения. Помимо этого, МИНУСКА не разработала ключевые показатели эффективности для осуществления мониторинга в таких областях, как оборачиваемость запасов, время выполнения заказов и скорость реагирования в цепях снабжения, что не позволило МИНУСКА принять меры по устранению недостатков в планировании цепей снабжения. УСВН рекомендовало МИНУСКА разработать ключевые показатели эффективности для осуществления мониторинга эффективности процессов планирования цепей снабжения. Миссия находилась в процессе выполнения этой рекомендации.

2. Программа управления рисками

56. В реестре рисков Секретариата в качестве одной из областей риска указано ненадлежащее планирование, ведущее к завышению или занижению стоимости оборудования и предметов снабжения. В реестре рисков Департамента оперативной поддержки по состоянию на август 2019 года в качестве одного из стратегических рисков было указано отсутствие оперативного реагирования на кризисные ситуации. В принятом в марте 2020 года Глобальном плане гуманитарного реагирования на пандемию COVID-19 также отмечены различные связанные с цепью снабжения риски, которым подвергается Организация в условиях продолжающейся пандемии.

57. Однако программа управления рисками для планирования цепей снабжения в рамках всего Секретариата не была создана. Реестры рисков МИНУСКА и МИНУСМА также в полной мере не охватывали процесс планирования цепей снабжения. Например, в реестры рисков МИНУСКА и МИНУСМА не были включены риски, связанные с образованием нехватки запасов из-за неточности данных учета запасов в системе «Умоджа». МИНУСКА в рамках мер реагирования на пандемию COVID-19 не сформировала реестр рисков, а решала проблемы, связанные с цепью снабжения, на индивидуальной основе, в результате чего возникла нехватка дезинфицирующих средств для рук и жидкостей для мытья рук. СОООНР и ВСООНК в консультации с Департаментом по стратегии, политике и контролю в области управления приступили к обзору рисков, связанных с уникальными событиями, такими как пандемия COVID-19, с тем чтобы включить эти риски в свои реестры рисков.

58. Хотя пандемия COVID-19 послужила стимулирующим фактором для выявления проблем в цепях снабжения, наличие программы управления рисками имеет важнейшее значение для решения проблем, связанных с цепями снабжения, и обеспечения бесперебойного функционирования. Департамент оперативной поддержки сообщил, что он вносил в общеорганизационный реестр рисков Организации Объединенных Наций сведения о случаях выявления рисков, связанных с закупками и работой с поставщиками, мошенничеством в сфере закупок и хищением топлива, продовольствия и материальных средств. Кроме того, Департамент включил эти риски в свой реестр рисков и в апреле 2020 года

разработал план обработки рисков и реагирования на них, а также вел работу над обновлением своего реестра рисков, завершение которой планировалось к 31 декабря 2021 года. С учетом этого УСВН не вынесло Департаменту рекомендаций по этому вопросу, но предложило ему внедрить программу управления рисками для функций планирования цепей снабжения в рамках всего Секретариата, с тем чтобы решать проблемы, связанные с цепями снабжения, и эффективно реагировать на кризисные ситуации. УСВН вынесло МИНУСКА и МИНУСМА рекомендации по формированию надлежащих реестров рисков и управлению ключевыми рисками в области организации цепей снабжения. Миссии согласились с этими рекомендациями и находились в процессе их выполнения.

Приложение

Ход выполнения рекомендаций

Рекомендация	Ход выполнения по состоянию на 15 октября 2021 года	Комментарии руководства/принятые меры
Точность планов спроса		
1. Департаменту оперативной поддержки следует в консультации с полевыми миссиями принять меры по повышению детализации плана спроса и, по возможности, обеспечить учет единиц измерения по каждой категории товаров и услуг.	В процессе выполнения	Этот вопрос будет решен после завершения технических работ и ввода в эксплуатацию в 2021 году в рамках дополнительного модуля 2 системы «Умоджа» решения по планированию спроса и работы сетей поставок, а также внедрения соответствующих процессов в области управления цепью снабжения. Вместе с тем в подготовленные Управлением цепей снабжения руководящие указания по вопросам составления цикла планирования на 2021/22 год были включены инструкции для всех структур относительно оптимальной детализации показателей спроса, которую необходимо обеспечить в рамках инструмента планирования спроса и закупок.
Степень важности рекомендации: важная ^a		
Согласие с рекомендацией: да		
2. Департаменту оперативной поддержки следует укрепить свои инициативы в области управления преобразованиями в целях обеспечения того, чтобы планирование глобального годового спроса осуществлялось полевыми миссиями на основе данных и надлежащего количественного и качественного анализа.	В процессе выполнения	Департамент, несмотря на то что ему приходится справляться с проблемами, связанными с финансовым положением Организации и необходимостью реагирования на пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19), укрепит свои инициативы в области управления преобразованиями, в том числе произведет существенные изменения, касающиеся решения по планированию спроса и работы сетей поставок в системе «Умоджа».
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		
3. Департаменту оперативной поддержки следует разработать подходящую методологию для расчета точности прогнозирования в подготавливаемых миссиями планах спроса и анализа отклонений в конце периода планирования в целях выявления необходимых улучшений и разработки корректирующих мер на основе накопленного опыта.	В процессе выполнения	Варианты новой методологии расчета точности прогнозирования будут рассмотрены в ходе разработки и внедрения функции по планированию спроса и работы сетей поставок в системе «Умоджа». Вместе с тем в июле 2020 года Управление цепей снабжения разработало и внедрило информационную панель «Дельта» для планирования спроса и закупок, предназначенную для оказания специалистам по планированию снабжения помощи в осуществлении ежемесячного мониторинга выполнения их планов снабжения и выявлении потенциальных проблем, которые требуют обсуждения на совещаниях по комплексному планированию работы.
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		

Рекомендация	Ход выполнения по состоянию на 15 октября 2021 года	Комментарии руководства/принятые меры
4. СООННР, МИНУСКА, МИНУСМА, ВСООНК, ВСООНЛ и ЮНИСФА следует повысить точность прогнозирования спроса благодаря использованию исторических моделей потребления, скорректированных с учетом имеющихся запасов, что будет способствовать составлению бюджета миссий по результатам. Степень важности рекомендации: важная Согласие с рекомендацией: да	В процессе выполнения	Миссии отметили существование в нынешнем инструменте планирования спроса и закупок ограничений, которые не позволяют учитывать критически важные параметры при составлении планов спроса. Запланированный на 2022 год ввод в эксплуатацию в рамках дополнительного модуля 2 системы «Умоджа» решения по планированию спроса и работы сетей поставок будет способствовать повышению точности при составлении планов спроса. Вместе с тем в ходе подготовки бюджета на 2021/22 год МИНУСМА предприняла усилия по планированию спроса на основе выявленных оперативных потребностей. СООННР и ВСООНЛ находились в процессе предоставления временного руководства техническим секциям и усиления координации с ними соответственно. ВСООНК обратились к Управлению цепей снабжения и администратору по информационно-коммуникационным технологиям системы «Умоджа» с просьбой о разработке и внедрении автоматизированных систем управления запасами.
Укрепление кадрового потенциала		
5. Департаменту оперативной поддержки следует в консультации с полевыми миссиями определить потребности в обучении пользователей, отвечающих за определение и ввод данных, связанных с потребностями, и укреплять кадровый потенциал для обеспечения точности и полноты данных, связанных с глобальным годовым планом спроса. Степень важности рекомендации: важная Согласие с рекомендацией: да Архитектура основных данных о материальных средствах	Выполнено	Департамент проводил обучение клиентов в области планирования спроса и закупок в соответствии с их потребностями.
6. Департаменту оперативной поддержки следует пересмотреть план реализации проекта по преобразованию управления основными данными о материальных средствах, внести в него обновленную информацию об основных этапах и на приоритетной основе выделить ресурсы для завершения этого проекта в целях повышения детализации	Выполнено	Департамент пересмотрел план проекта по преобразованию управления основными данными о материальных средствах и запланировал завершение проекта к 2023 году.

основных данных о материальных средствах и расширения возможности их использования.

Степень важности рекомендации: важная

Согласие с рекомендацией: да

7. Департаменту оперативной поддержки следует повысить качество работы с товарными кодами, в том числе за счет: а) предоставления полевым миссиям разъяснений относительно уровня детализации, необходимого для направления запросов на присвоение новых товарных кодов; б) вывода из обращения товарных кодов по неактуальным позициям; и с) предоставления дополнительных руководящих указаний для решения проблемы использования общих товарных кодов.

В процессе
выполнения

Группа по управлению основными данными о материальных средствах предоставила пользователям рекомендации относительно уровня детализации, необходимого для направления запросов на присвоение новых товарных кодов, и в рамках регулярного обслуживания массива основных данных внедрила процесс блокировки возможности дальнейшего использования неактуальных товарных кодов. Департамент выпустит руководство по использованию общих товарных кодов в процессе закупок, например при формировании «корзины для покупок» или контракта в системе «Умоджа».

Степень важности рекомендации: важная

Согласие с рекомендацией: да

Выбор поставщиков и поставки

8. Департаменту оперативной поддержки следует расширить график запроса предложений и включить в него тендеры, связанные с информационно-коммуникационными технологиями, авиацией и общеорганизационным вспомогательным обслуживанием.

Выполнено

Работа по включению таких тендеров была завершена в первом квартале 2021 года.

Степень важности рекомендации: важная

Согласие с рекомендацией: да

9. Департаменту оперативной поддержки следует провести стратегическое планирование цепей снабжения для выявления долгосрочных потребностей Организации и решений по поиску поставщиков и подготовки к удовлетворению таких потребностей, а также для наращивания потенциала в целях внедрения скользящих планов спроса, обеспечивающих возможность гибкой корректировки с учетом меняющихся оперативных потребностей.

В процессе
выполнения

Работа в области стратегического планирования цепей снабжения в 2019 году претерпела изменения в результате создания Управления цепей снабжения. Управление цепей снабжения предоставляло руководителям, ответственным за различные категории, прогнозы спроса для заключения системных контрактов, а также результаты многолетнего анализа тенденций спроса для поддержки в области разработки стратегий управления и планов действий по категориям.

Степень важности рекомендации: важная

Согласие с рекомендацией: да

Рекомендация	Ход выполнения по состоянию на 15 октября 2021 года	Комментарии руководства/принятые меры
10. МИНУСКА, МИНУСМА и ЮНИСФА следует разработать планы поставок для снижения рисков, связанных с проблемами материально-технического характера, определять грузы, отвечающие критериям консолидации, улучшить координацию между техническими секциями и, по возможности, осуществлять консолидацию грузов.	МИНУСКА — выполнено МИНУСМА и ЮНИСФА — в процессе выполнения	МИНУСКА в качестве временной меры для осуществления контроля и планирования поставок приступила к использованию электронной таблицы. МИНУСМА предприняла действия, направленные на внедрение эффективного планирования поставок для разработки плана спроса на 2021/22 год. ЮНИСФА продолжали улучшать координацию с заинтересованными сторонами для повышения эффективности в вопросах, связанных с условиями «Инкотермс», маршрутами и графиком поставок.
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		
11. МИНУСКА следует своевременно выявлять излишки товаров и передавать соответствующую информацию в Глобальный центр обслуживания.	В процессе выполнения	Техническим секциям было предложено провести обзор всех малоподвижных запасов.
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		
Организация служебной деятельности и управление рисками		
12. Департаменту оперативной поддержки следует установить ключевые показатели эффективности для измерения и мониторинга деятельности функции планирования цепей снабжения и разработать план для измерения полученных преимуществ и представления соответствующей отчетности.	В процессе выполнения	Служба обеспечения и информационно-просветительской работы разработала проект ключевых показателей эффективности в рамках системы показателей, регулирующих функционирование цепи снабжения, и в настоящий момент этот проект находится в процессе изучения.
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		
13. МИНУСКА следует разработать ключевые показатели эффективности для осуществления мониторинга эффективности процессов планирования цепей снабжения.	В процессе выполнения	МИНУСКА находилась в процессе разработки плана по внедрению целевых и контрольных показателей эффективности в соответствии с указаниями Департамента оперативной поддержки.
Степень важности рекомендации: важная		
Согласие с рекомендацией: да		

<i>Рекомендация</i>	<i>Ход выполнения по состоянию на 15 октября 2021 года</i>	<i>Комментарии руководства/принятые меры</i>
14. МИНУСКА и МИНУСМА следует сформировать реестры рисков и осуществлять управление ключевыми рисками в области организации цепей снабжения. Степень важности рекомендации: важная Согласие с рекомендацией: да	В процессе выполнения	МИНУСКА и МИНУСМА находились соответственно в процессе формирования пересмотренного реестра рисков, связанных с цепями снабжения, и пересмотра рисков в области организации цепей снабжения.

^a Важные рекомендации касаются тех вопросов риска, которые требуют своевременного внимания руководства. Непринятие мер может иметь очень серьезные или относительно серьезные негативные последствия для Организации.