

Комитет по программе и бюджету

Пятнадцатая сессия
Женева, 1-3 сентября 2010 г.

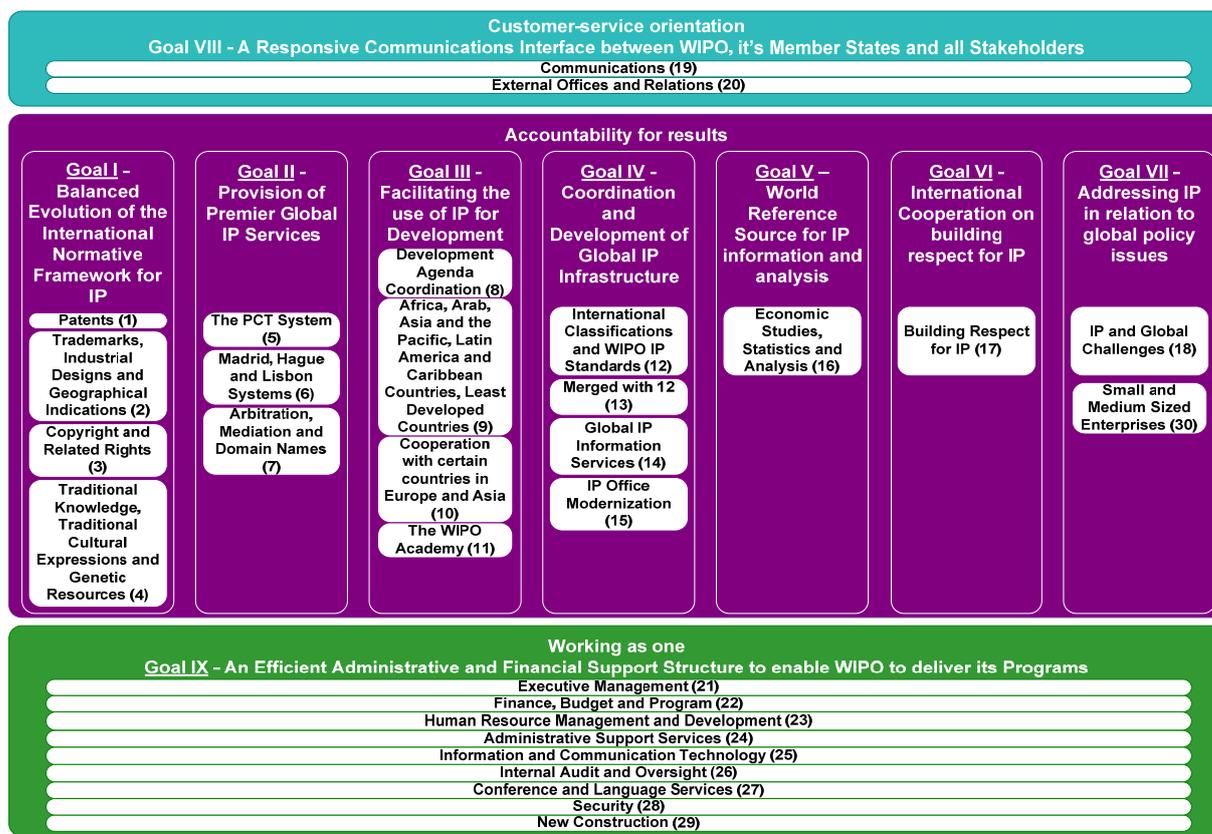
ПРЕДЛОЖЕНИЕ О ВВЕДЕНИИ В ДЕЙСТВИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ (ПОР)

подготовлено Секретариатом

1. Главная цель ВОИС состоит в поощрении инноваций и творчества в интересах экономического, социального и культурного развития всех стран с помощью сбалансированной и эффективной системы ИС. Успешное выполнение Организацией стоящих перед ней стратегических задач будет зависеть в первую очередь от обеспечения того, чтобы она неизменно обладала потенциалом гибкой и эффективной организации, способной выступать в качестве глобального лидера в решении вопросов в области ИС.
2. Для обеспечения гибкости и эффективности ВОИС необходимо наладить «оперативную связь между самой Организацией, ее государствами-членами, пользователями и основными заинтересованными сторонами» (Стратегическая цель VIII) и создать «эффективную структуру административно-финансовой поддержки» (Стратегическая цель IX), позволяющей ей получать результаты в рамках своих программ. Это означает:
 - (i) более эффективное обслуживание государств-членов и всех заинтересованных сторон;
 - (ii) ориентацию процесса планирования программ и управления ими на достижение конкретного результата;
 - (iii) эффективное управление людскими и финансовыми ресурсами;
 - (iv) оказание надежной оперативной поддержки программам; а также – и это главное –

- (v) обеспечение эффективности, прозрачности и подотчетности.
3. В Среднесрочном стратегическом плане ВОИС (СССП) (находится в стадии согласования с государствами-членами) сформулировано несколько важнейших стратегий, позволяющих создать в большей степени ориентированную на оказание услуг, эффективную, прозрачную и подотчетную Организацию. Всеобъемлющая система ПОР будет способствовать осуществлению этих стратегий посредством обеспечения инструментария, необходимого для:
- (i) предоставления государствам-членам и всем заинтересованным сторонам полной информации о результативности деятельности и использовании ресурсов: **прозрачность**;
 - (ii) укрепления взаимосвязи между использованием ресурсов и запланированными и утвержденными государствами-членами результатами: **подотчетность**;
 - (iii) четкой увязки функций и обязанностей с надлежащими уровнями полномочий в соответствии с системой подотчетности в Организации: **подотчетность**;
 - (iv) сбора данных «у источника» для их использования в последующих звеньях цепи управления: **эффективность**;
 - (v) оптимизации обработки операций и данных: **эффективность**;
 - (vi) своевременного предоставления точных данных и информации из единого надежного источника: **прозрачность и эффективность**;
 - (vii) соблюдения требований внутреннего контроля, безопасности данных, конфиденциальности и аудиторской проверки: **подотчетность**;
 - (viii) сведения воедино информации о пользователях и повышения качества предоставляемых пользователям услуг: **ориентация на предоставление услуг**.
4. Именно поэтому введение в действие такой системы ПОР справедливо определено в качестве одной из ключевых инициатив Программы стратегической перестройки (ПСП) и является важнейшим элементом, обеспечивающим выполнение нескольких задач ПСП. Осуществление ПСП было инициировано Генеральным директором в октябре 2008 г. с целью решить серьезные внутренние и внешние проблемы, с которыми столкнулась Организация. Программа была задумана для того, чтобы придать новый импульс усилиям по укреплению культуры и ценностей Организации, повышению эффективности ее рабочих процессов и обеспечению более тесной увязки ее программ, структуры и ресурсов с девятью стратегическими целями. Она охватывает следующие четыре ключевых направления – ориентацию на предоставление услуг пользователям, функционирование в качестве единого целого, подотчетность в отношении результатов и экологическую, социальную и управленческую ответственность, – которые призваны способствовать выполнению программ ВОИС и реализации ее стратегических целей (см. Диаграмму I).

Диаграмма I Цели и программы ВОИС, реализации которых способствует Программа стратегической перестройки

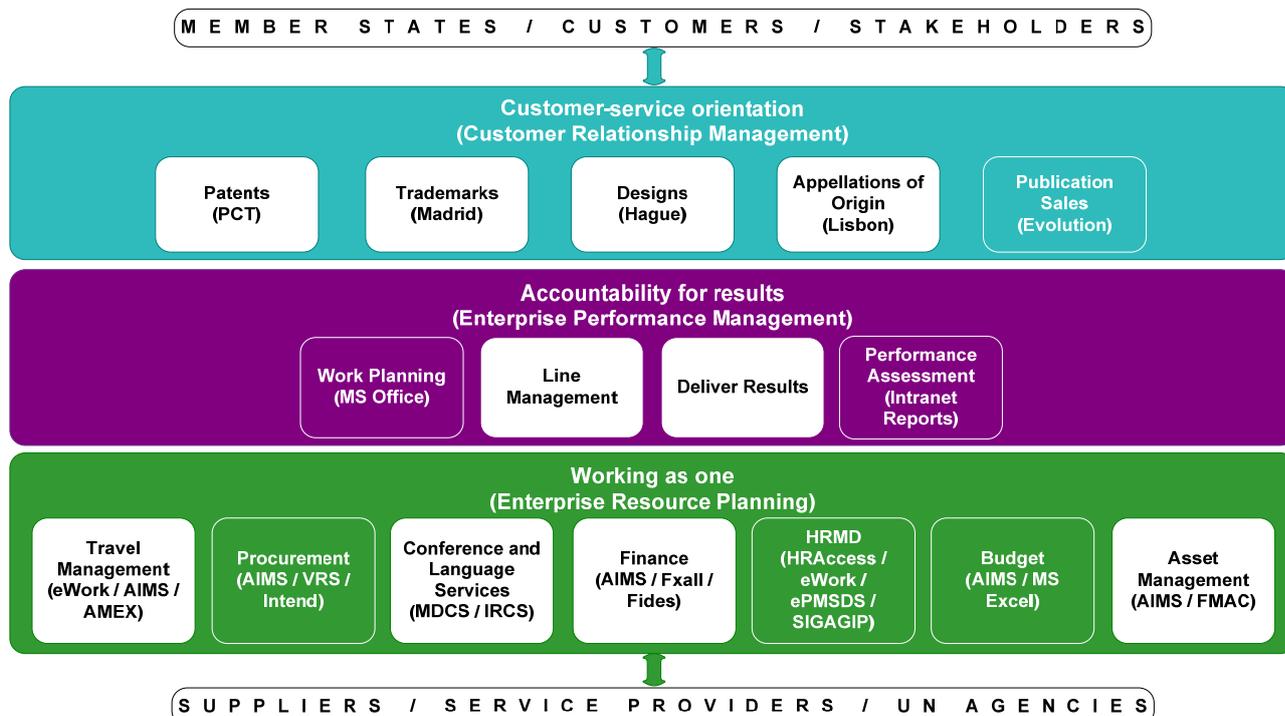


5. Введение в действие систем ПОР даст возможность ВОИС создать инструментарий, процессы и общие условия, способствующие укреплению важнейших ценностей. В частности, благодаря этой системе наделенные должными полномочиями руководители во всей Организации будут получать информацию, необходимую для улучшения обслуживания пользователей, служебной деятельности и управления ресурсами. Она также существенно укрепит потенциал административно-управленческого сектора по оказанию поддержки основным секторам благодаря повышению качества услуг и производительности труда.
6. ВОИС приступила к поэтапному введению в действие своей системы ПОР в 2003 г. после того, как она получила одобрение государств-членов на осуществление проекта СУАИ, направленного на удовлетворение потребностей Организации в области составления финансовой и бюджетной отчетности. Проект был осуществлен в установленные сроки и в пределах бюджета, и соответствующая система начала эффективно функционировать с 2004 г. В декабре 2008 г. государства-члены одобрили предложение о введении в действие модулей управления закупочной деятельностью и активами, обеспечивающих полное соблюдение Финансовых положений и правил (ФПП) и Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС). Эта система была введена в эксплуатацию в январе 2010 г. в соответствии с планом и в пределах утвержденного бюджета. ВОИС входит в число тех немногих организаций системы ООН, которые полностью перешли на МСУГС.
7. Поэтапный подход (в отличие от подхода «большого взрыва») позволил ВОИС успешно осуществить эти проекты в управляемом режиме. Организация извлекла

из них целый ряд уроков, важнейшими из которых является необходимость в обеспечении приверженности и лидерства со стороны высших руководителей, создании благоприятной организационной структуры и установлении четкой нормативно-правовой базы, способствующей повышению ответственности, подотчетности и компетенции.

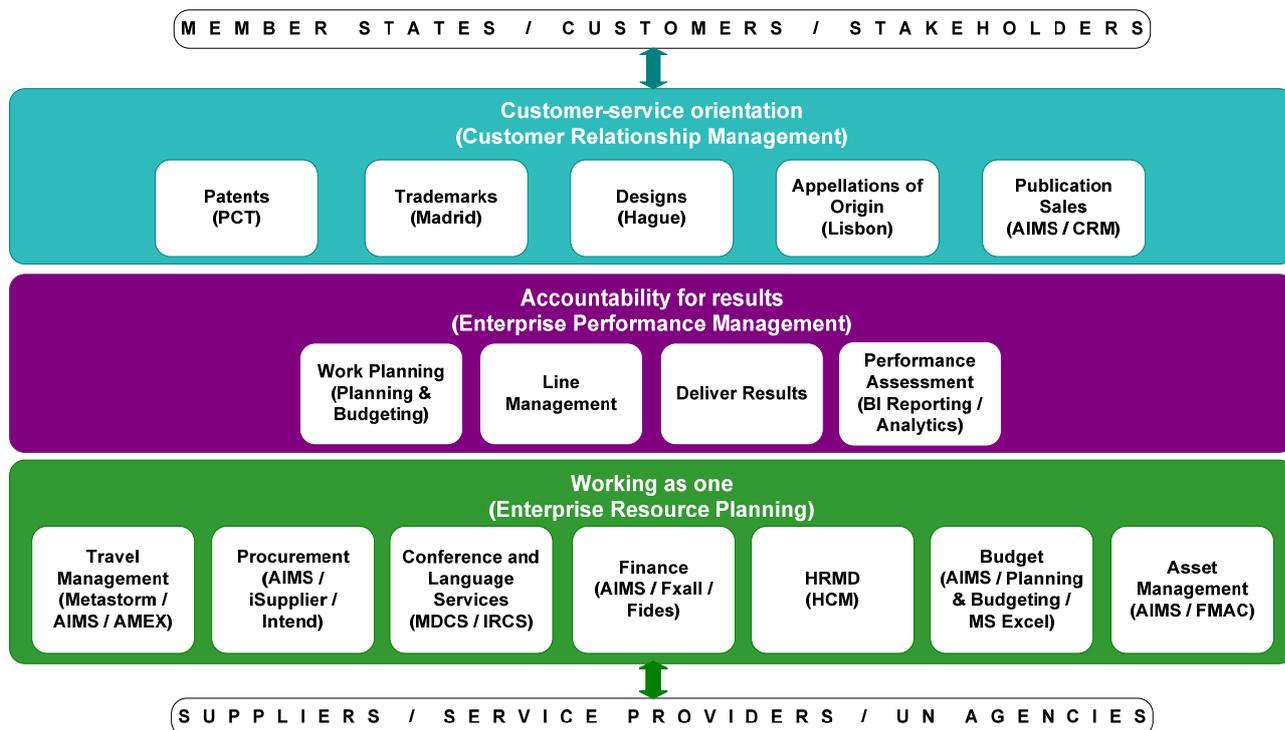
8. В настоящее время ВОИС сформировала единый административно-управленческий сектор, возглавляемый Помощником Генерального директора. Кроме того, Генеральный директор учредил структуру для руководства и управления ПСП на основе принципа коллективной ответственности группы высшего руководства. Наличие организационно-управленческой структуры на высшем административном уровне является – как показывает опыт организаций государственного и частного секторов – одним из важнейших факторов обеспечения успешного внедрения системы ПОР.
9. Осуществление двух предыдущих проектов (СУАИ и ФПП–МСУГС) дало возможность ВОИС заложить основы системы ПОР и удовлетворить основные потребности в обеспечении выполнения рабочих функций в таких областях, как финансы, бюджет, поездки, закупочная деятельность и управление активами. Однако, как показано на Диаграмме II (План текущих решений ВОИС), все еще сохраняются значительные функциональные пробелы. Кроме того, пока не удалось достичь успеха в интеграции уже действующих компонентов ПОР в модули прежней системы. Нынешняя система начисления заработной платы в ВОИС, которая используется уже свыше десяти лет, с трудом справляется с удовлетворением растущих оперативных потребностей, и ее обслуживание вызывает все большие трудности. Замена этой системы – один из главных приоритетов. В полной мере преимущества системы ПОР будут реализованы лишь тогда, когда она будет использоваться как единое целое во всей Организации.

Диаграмма II
План текущих решений ВОИС



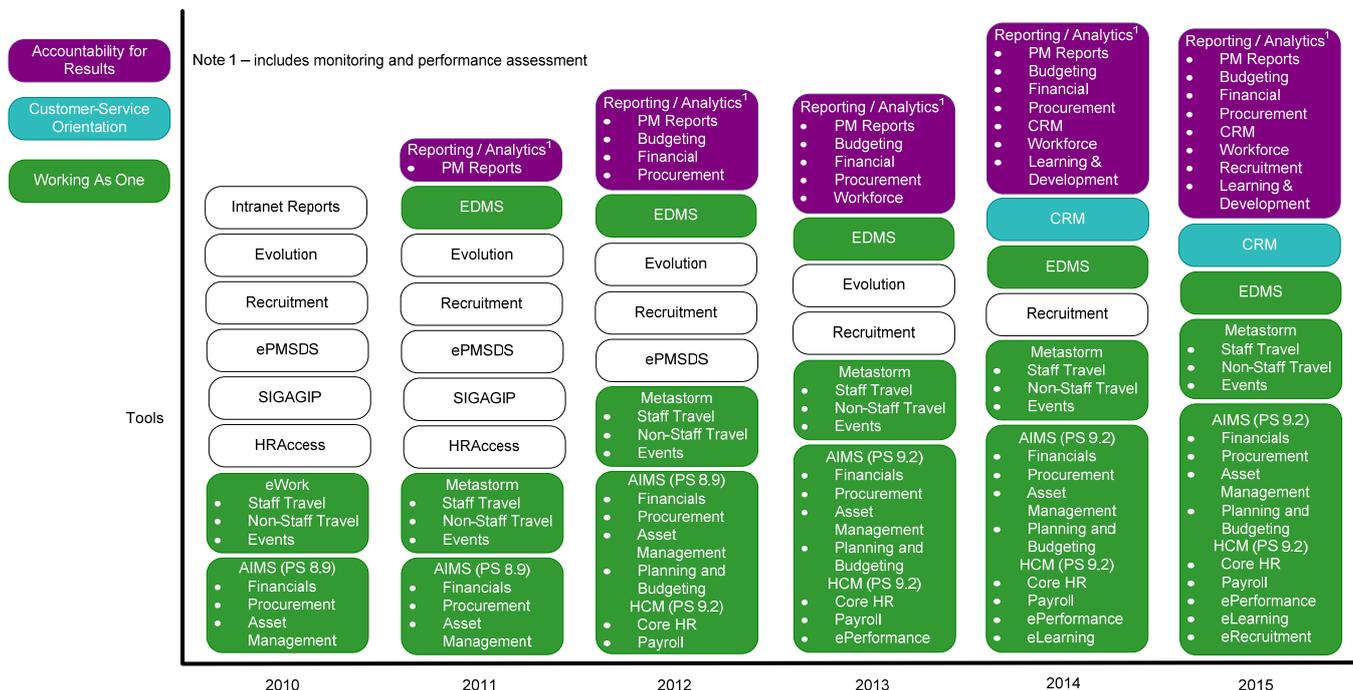
10. В настоящее время ВОИС предлагает устранить пробелы и удовлетворить насущные потребности с помощью введения в действие всеобъемлющей системы ПОР путем осуществления портфеля проектов на основе четко сформулированного общего подхода к реализации и нормативно-правовой базы, обеспечивающей комплексное управление ресурсами. Общий подход к осуществлению портфеля проектов будет определять дальнейшие направления усилий по оказанию административно-управленческих услуг. Он будет служить общим руководством для каждой функциональной области, охватываемой портфелем проектов. В результате осуществления портфеля проектов будут устранены основные функциональные пробелы, отраженные в текущем плане решений ВОИС (для административно-управленческих систем), в таких областях, как управление людскими ресурсами и их развитие, планирование и составление бюджета и управление качеством общеорганизационной деятельности. При разработке общего подхода и плана осуществления портфеля проектов ПОР будут полностью учтены потребности государств-членов, заинтересованных сторон и пользователей услуг Организации в информации, поскольку система ПОР будет служить «главным хранилищем» данных о программах, финансовых операциях и результатах деятельности. Ярким примером указанных потребностей является потребность во всеобъемлющей и точной информации и отчетах о деятельности Организации в области развития, включая проекты, осуществляемые в рамках Повестки дня в области развития. Необходимость в анализе информации и подготовке отчетов может потребовать внесения изменений в уже внедренные системы и инструментарий, и данное предложение предусматривает возможность внесения таких изменений и усовершенствований.
11. Новый функциональный модуль будет полностью интегрирован в существующие системы (финансы, бюджетная отчетность, закупочная деятельность, поездки и управление активами). Система ПОР обеспечит также инструментарий для сведения воедино информации о пользователях и повышения качества предоставляемых им услуг. На Диаграмме III, ниже, представлен план будущих комплексных решений ВОИС.

Диаграмма III План будущих комплексных решений ВОИС



12. Хотя предлагаемый подход и предусматривает комплексное осуществление, он все же построен по принципу реализации проектов, которые разбиты на отдельные этапы и ограничены по своему охвату для облегчения управления ими. Он заключается в разработке всеобъемлющего комплексного плана, по которому будут функциональные и оперативные модули создаваться в рамках отдельных проектов. Это обеспечит согласованность и системное продвижение в реализации всего портфеля в целом. Кроме того, поэтапный подход даст Секретариату возможность установить контрольные ориентиры, с которыми можно будет сопоставлять достигнутый прогресс и подтверждать обязательства в отношении последующих этапов осуществления после надлежащего анализа внешних и внутренних факторов, способных повлиять на процесс реализации. Предлагаемый подход к реализации позволит снизить основные риски, связанные с осуществлением проектов ПОР, благодаря эффективному управлению портфелем и использованию в модулях ПОР последних достижений.
13. Итогом осуществления предлагаемого портфеля проектов станет создание базового контура системы ПОР ВОИС, который будет развиваться на протяжении последующих пяти лет, как это показано на Диаграмме IV.

Диаграмма IV
Динамика развития модулей ПОР ВОИС



14. Основные преимущества введения в действие системы ПОР можно кратко охарактеризовать следующим образом: (i) модернизация ключевых функций ВОИС в области административного руководства, управления и обслуживания пользователей; (ii) повышение производительности труда; и (iii) создание потенциала, позволяющего представлять государствам-членам и руководству более качественную информацию о результативности деятельности и использовании ресурсов.
15. Общие сметные расходы на реализацию портфеля проектов составляют примерно 25 млн. шв. франков за пятилетний период. Они включают расходы на базирование прикладных программ, приобретение программного обеспечения, проектный персонал, временное замещение пользователей, выплату вознаграждения внешним партнерам по реализации, обучение персонала, поддержание связи и проч. По мере развертывания и ввода в эксплуатацию систем/модулей в последующие проекты Программы и бюджета в статьи регулярного бюджета будут включаться текущие расходы на обслуживание и обеспечение функционирования систем.
16. В Приложении к настоящему документу, озаглавленном «Предложение по введению в действие всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)» приводится более детальная информация, касающаяся истории вопроса, ожидаемого положительного эффекта, сферы охвата проекта, важнейших результатов, ключевых элементов подхода, этапов и ориентировочных сроков осуществления, организации и общего руководства программой, сметных расходов и механизма отчетности. При подготовке данного предложения Секретариат учел рекомендации, вынесенные по результатам комплексной повсеместной оценки, а также рекомендации Комитета ВОИС по аудиту и Внешнего аудитора. Кроме того, он всесторонне проанализировал и учел уроки, извлеченные из предыдущих проектов ВОИС, а также уроки, извлеченные другими организациями системы ООН и международными организациями.

17. *Комитету по Программе и бюджету предлагается рекомендовать Ассамблеям государств - членов:*

- (i) одобрить предложение об осуществлении проекта ПОР, содержащееся в Приложении к настоящему документу; и*
- (ii) ассигновать на эти цели из резервов 25 млн. шв. франков, которые будут выделяться для такого использования в соответствии с планом и с учетом хода реализации портфеля проектов в течение предусмотренного срока реализации, как это указано в пункте 15 настоящего документа и в пункте 24 Приложения к настоящему документу.*

[Приложение следует]

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Предложение по введению в действие всеобъемлющей комплексной системы
планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)**

СОДЕРЖАНИЕ

I.	ИСТОРИЯ ВОПРОСА	3
II.	ОЖИДАЕМЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ	10
	A. Управление людскими ресурсами и их развитие	10
	B. Управление качеством общеорганизационной деятельности	11
	C. Управление связями с пользователями	11
III.	ОБЩАЯ СФЕРА ОХВАТА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ПОР	12
	A. Управление людскими ресурсами и их развитие	12
	B. Управление качеством общеорганизационной деятельности	13
	C. Управление связями с пользователями	14
IV.	ВАЖНЕЙШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	15
V.	КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОДХОДА К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ	15
	A. Эффективное управление осуществлением всего портфеля проектов и каждого проекта в отдельности	15
	B. Применение передовой практики в области осуществления	16
	C. Всеобъемлющая архитектура решений	17
	D. Использование потенциала действующих механизмов базирования прикладных программ	18
VI.	ЭТАПЫ И ОРИЕНТИРОВОЧНЫЕ СРОКИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ	18
VII.	ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ	24
	A. Бюро по управлению портфелем проектов	24
	B. Совет по портфелю проектов	24
	C. Менеджер портфеля проектов	25
	D. Менеджер по вопросам изменений	25
	E. Специалист по общеорганизационной архитектуре	25
VIII.	ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ	25
	A. Совет по проекту	26
	B. Менеджер проекта	27
	C. Специалист по вопросам изменений	27
	D. Гарантии соответствия	27
	E. Проектная группа (группы)	27
	F. Лицо/группа по поддержке проекта	28
IX.	СМЕТНЫЕ РАСХОДЫ ПО ПОРТФЕЛЮ ПРОЕКТОВ, ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ	28
	A. Исходные предположения	29
	B. Краткие пояснения и ключевые предположения	31
	C. Предлагаемый источник финансирования	33
X.	МЕХАНИЗМ ОТЧЕТНОСТИ	33
XI.	КОНСУЛЬТАЦИИ С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	34

I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1. Достижение Стратегической цели IX стратегических рамок ВОИС, которая заключается в создании «эффективной структуры административно-финансовой поддержки, позволяющей ВОИС выполнять свои программы», в огромной степени зависит от успешного введения в действие комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР). Система ПОР будет служить главным инструментом обеспечения реализации целого ряда ключевых стратегий, сформулированных в Среднесрочном стратегическом плане (СССП) ВОИС в отношении этой цели (по согласованию с государствами-членами). Способность Организации наладить гибкую связь между ВОИС и ее государствами-членами и основными заинтересованными сторонами также в значительной степени зависит от введения в действие системы ПОР, которая призвана способствовать сбору, обобщению и представлению информации оптимизированным, надежным и транспарентным образом.
2. Программа стратегической перестройки ВОИС (ПСП), осуществление которой было начато в октябре 2008 г., была переработана с учетом следующих четырех основных ценностных показателей:
 - ориентация на предоставление услуг пользователям;
 - функционирование в качестве единого целого;
 - подотчетность в отношении результатов;
 - экологическая, социальная и управленческая ответственность.

Установление этих основных ценностных показателей призвано способствовать достижению стратегических целей Организации и выполнению ее программ (см. Диаграмму I). Введение в действие всеобъемлющей и комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (одна из ключевых стратегий, сформулированных в СССП в отношении Стратегической цели IX) обеспечит создание инструментария, процессов и общих условий, необходимых для содействия утверждению основных ценностей..
3. Секретариат начал использовать программный пакет «PeopleSoft» (система ПОР, используемая в настоящее время несколькими учреждениями системы ООН), реализовав проект СУАИ, который был одобрен государствами-членами в рамках Программы и бюджета на 2002-2003 гг. Для обеспечения управляемости и рационального использования бюджетных средств сфера охвата этого проекта была ограничена модулями управления финансами и подготовки бюджетной отчетности, однако при этом были признаны не менее важные и неотложные потребности в обеспечении обработки информации в ряде других административных областей. Система была введена в действие в установленные сроки и в пределах бюджета и позволила постепенно вывести из эксплуатации старые дорогостоящие системы, построенные на базе универсальных вычислительных машин, которые обладают ограниченными возможностями с точки зрения удовлетворения быстро меняющихся функциональных потребностей ВОИС. Кроме того, благодаря этому проекту сотрудники различных подразделений Организации приобрели навыки работы с программным пакетом «PeopleSoft» и модулями ПОР.
4. Недавно Секретариат усовершенствовал вышеупомянутый модуль СУАИ/«PeopleSoft» в рамках реализованного проекта ФПП-МСУГС, который был одобрен Комитетом по Программе и бюджету на его тринадцатой сессии в декабре 2008 г. Этот проект предусматривал введение в действие модулей

управления закупочной деятельностью и активами, полностью интегрированных в существующую систему управления финансами и подготовки бюджетной отчетности (СУАИ). Сфера его охвата была сознательно ограничена, с тем чтобы дать ВОИС возможность, как минимум, перейти на МСУГС и ввести в действие Финансовые положения и правила на базе электронной системы. Эта система была введена в эксплуатацию в январе 2010 г. в соответствии с планом и в рамках утвержденного бюджета. Данный проект не только обеспечил внедрение ФПП и МСУГС, но и дал возможность персоналу ВОИС накопить значительный опыт реализации многофункциональных проектов. ВОИС входит в число тех немногих организаций системы ООН, которые успешно реализовали все меры и внедрили функциональные модули, необходимые для перехода на МСУГС в сроки, установленные Координационным советом руководителей системы ООН (КСР) и Комитетом высокого уровня по вопросам управления (КВУУ). Кроме того, ВОИС в полной мере воспользовалась результатами работы, проделанной Целевой группой по МСУГС, созданной в рамках КВУУ. Внедрение этой системы обеспечило также столь необходимую автоматизацию основных процессов закупочной деятельности ВОИС и сквозного объединения процессов – начиная от оформления требования до оплаты заказа.

5. На той же сессии в декабре 2008 г. Комитет по Программе и бюджету подчеркнул, что в полной мере преимущества системы ПОР можно реализовать лишь тогда, когда она будет использоваться как единое целое во всей Организации. После успешного завершения проектов СУАИ (финансы и бюджетная отчетность) и ФПП–МСУГС (закупочная деятельность и управление активами) в ВОИС была заложена основа для введения в действие системы ПОР. Вместе с тем отдельные важные функциональные элементы либо отсутствуют, либо опираются на поддержку автономных систем ИТ. На Диаграмме II показаны решения, используемые в настоящее время для обеспечения выполнения той или иной функции. Закрашенные функциональные блоки - это все еще отсутствующие важные элементы соответствующей функции. Кроме того, между уже действующими модулями не установлены надежные связи, объединяющие их в единое целое. Пробелы наблюдаются в следующих трех основных областях:
- Управление людскими ресурсами и их развитие:
 - управление персоналом;
 - начисление заработной платы;
 - управление служебной деятельностью;
 - управление обучением;
 - набор кадров.
 - Управление качеством общеорганизационной деятельности:
 - управление, ориентированное на конечный результат;
 - планирование и составление бюджета;
 - общеорганизационная отчетность и анализ.
 - Управление связями с пользователями:
 - сведение воедино информации о пользователях;
 - поддержка операций по закупке, распределению и сбыту

продуктов и услуг;

- поддержка деловой практики, ориентированной на пользователя.

Диаграмма I

Цели и программы ВОИС, реализации которых способствует Программа стратегической перестройки

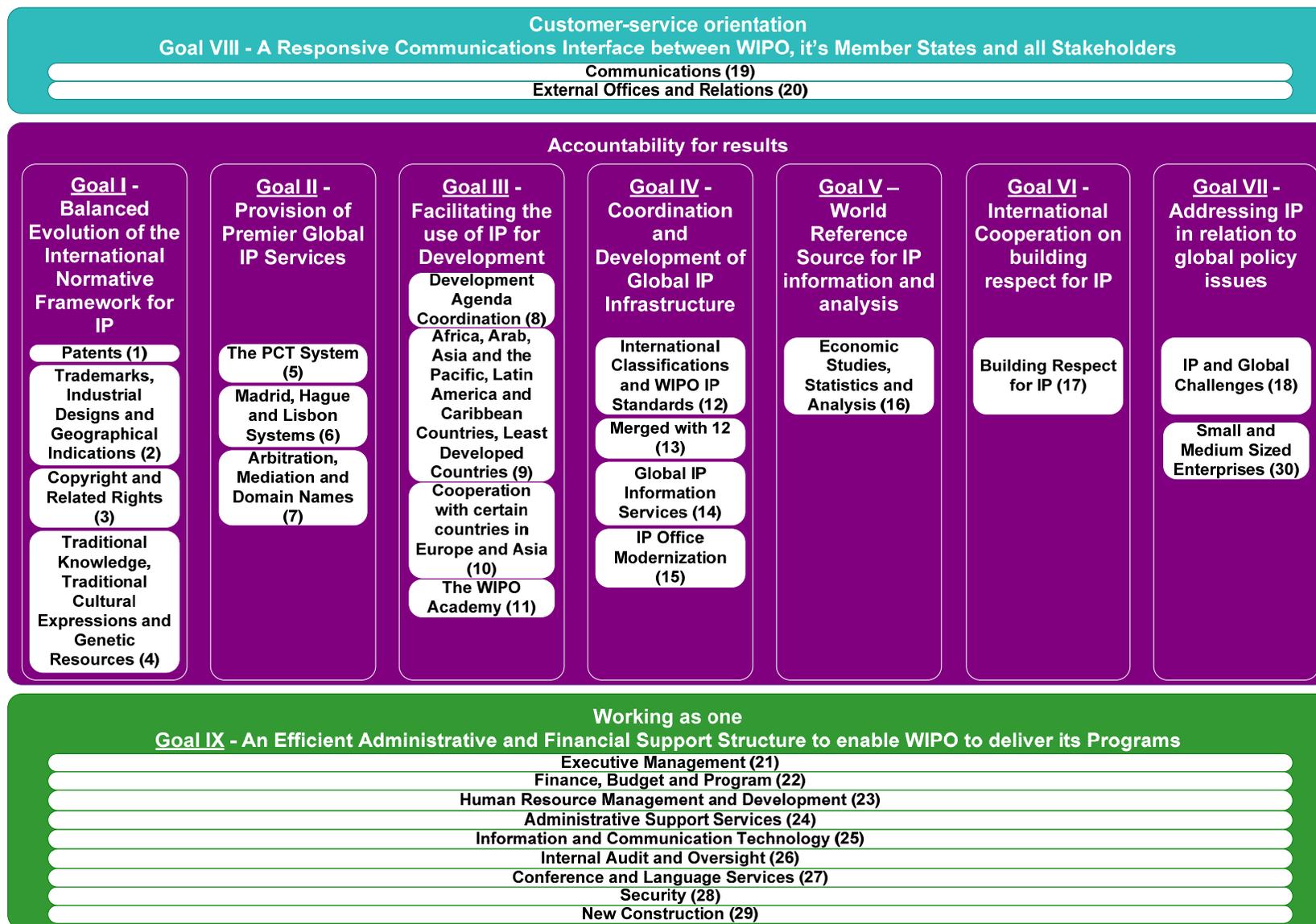
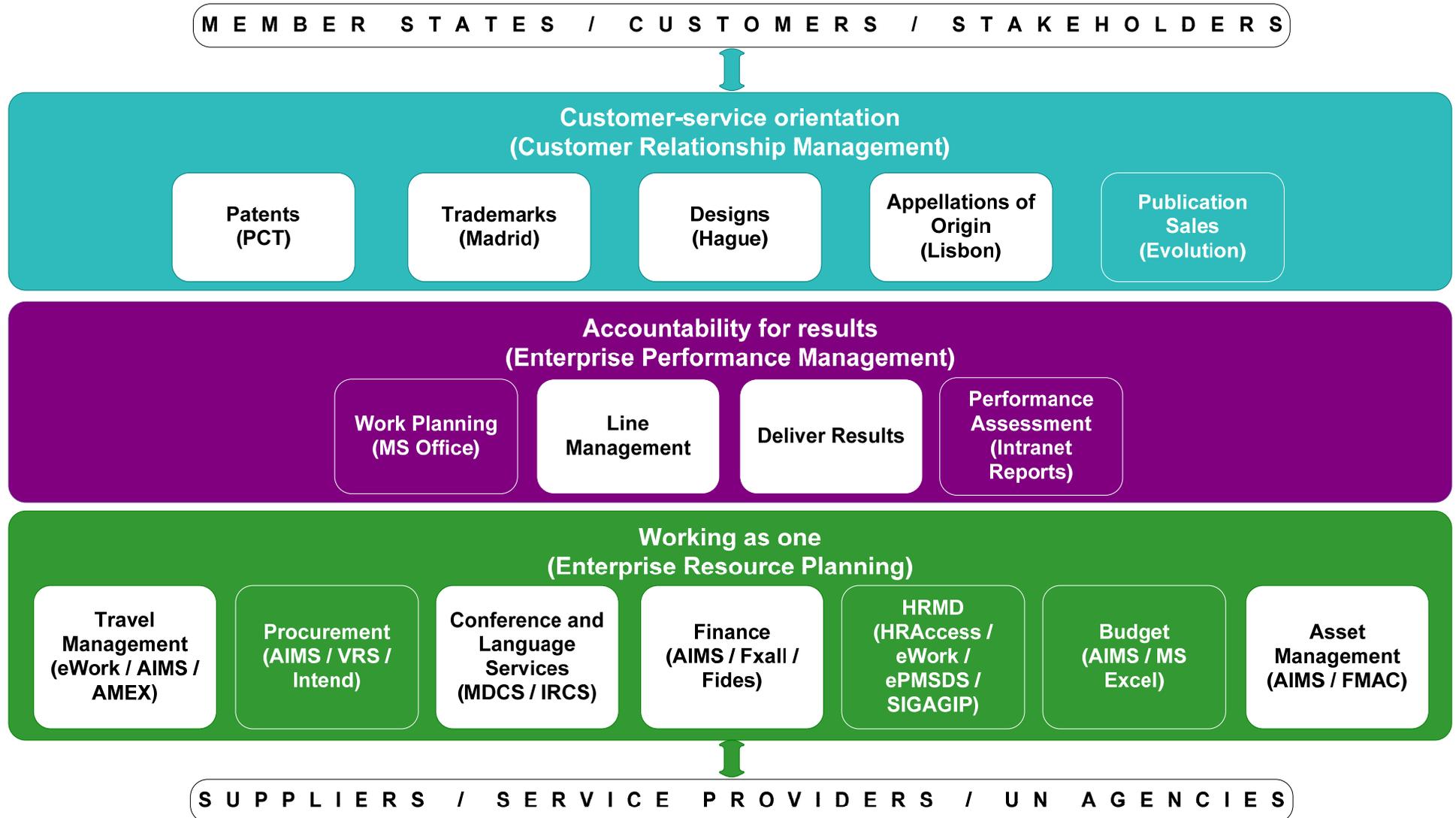
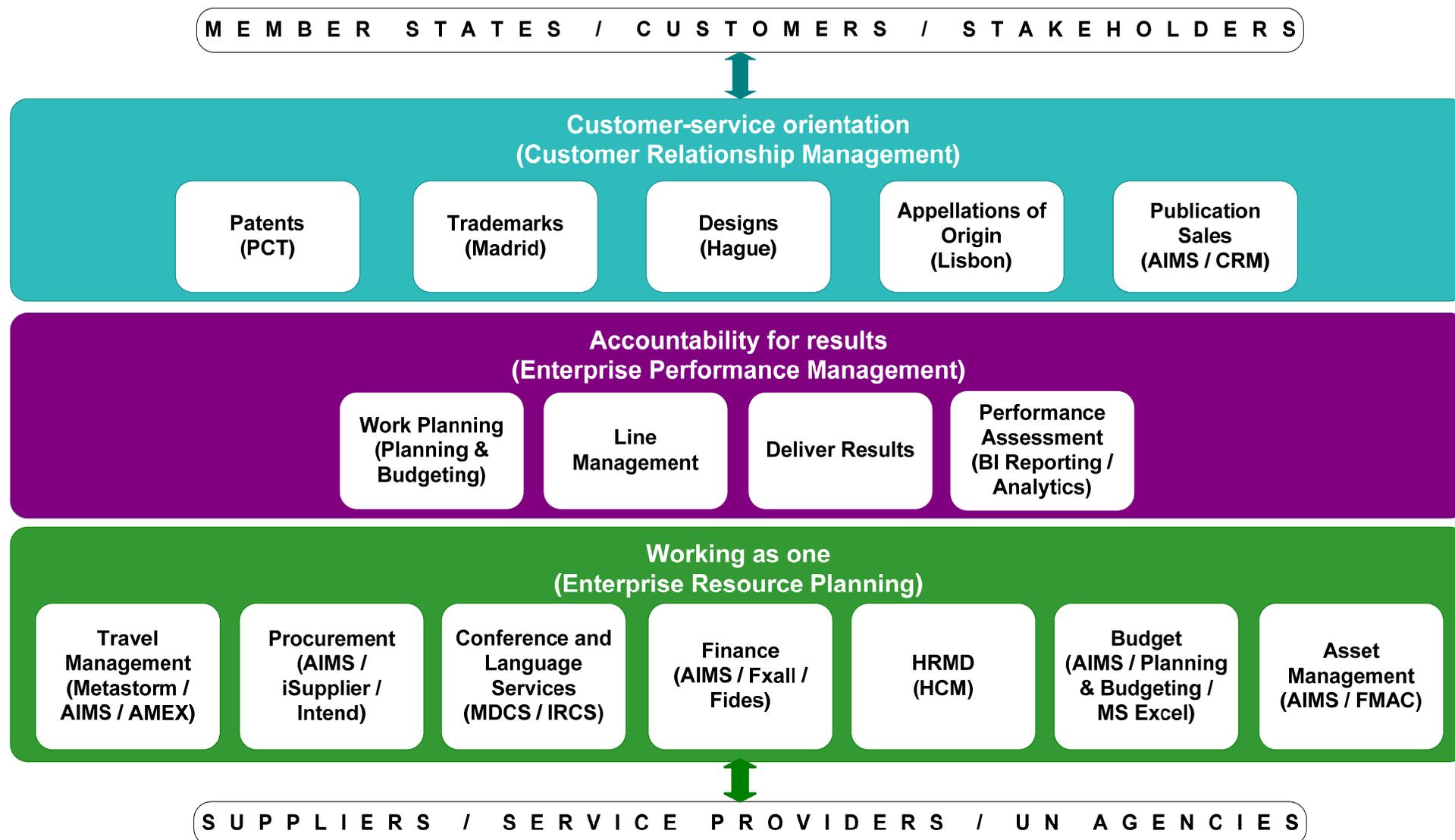


Диаграмма II
План текущих решений ВОИС



6. Успех двух предыдущих проектов в значительной степени обусловлен применением ВОИС подхода, заключающегося во взвешенном и поэтапном осуществлении, в отличие от подхода «большого взрыва». Поэтому нынешнее предложение также является взвешенным и обеспечивает ВОИС «дорожную карту» на следующие пять лет (это единственная инициатива в рамках ПСП, реализация которой будет продолжаться после 2012 г.), за которые уже существующие функциональные модули системы ПОР будут постепенно усовершенствованы и расширены путем реализации портфеля проектов, предусматривающих включение в систему вышеупомянутых отсутствующих функциональных блоков. Вместе с тем ВОИС прекрасно осознает то, что реализация последующих этапов Программы ПОР должна опираться на четко сформулированный общий подход, всеобъемлющий и комплексный концептуальный план, охватывающий все функции, четко определенные функциональные потребности и, в частности, пересмотр и модификацию, по мере необходимости, плана счетов, отражающий результаты всеобъемлющего анализа потребностей государств-членов, пользователей и заинтересованных сторон в отчетности. Для достижения этого будет выработан общий подход к осуществлению всего портфеля проектов, а само осуществление будет спланировано и организовано на комплексной и структурированной основе таким образом, чтобы обеспечить реализацию такого подхода и, тем самым, дать возможность ВОИС продолжить процесс продуманного развертывания системы ПОР поэтапным и контролируемым образом. Кроме того, такой подход даст ВОИС возможность проводить постоянную оценку и выбрать для каждого проекта наиболее приемлемый вариант программного обеспечения, метод базирования и форму оказания помощи в реализации. Более подробная информация о стратегиях подходах к реализации каждого проекта представлена в главе V.
7. Портфель проектов, являющийся предметом настоящего предложения, будет существенным образом способствовать достижению результатов в следующих трех областях:
- более высокая степень удовлетворения пользователей и оперативность реагирования на потребности всех заинтересованных сторон в мире (ориентация на предоставление услуг пользователям);
 - чувство сопричастности к принимаемым Организацией мерам, осуществляемой ею деятельности и достигнутым результатам (подотчетность в отношении результатов);
 - стандартизированный комплексный инструментарий и процессы, способствующие совместной работе, эффективности и оказанию услуг, представляющих реальную ценность (функционирование в качестве единого целого).
- На Диаграмме III показаны решения, которые будут реализованы, и функции, выполнение которых они будут обеспечивать после успешного завершения осуществления портфеля проектов.
8. Основные элементы предложения рассматриваются в главах II-VIII. В главе IX представлена предварительная смета расходов на осуществление портфеля проектов с описанием положенных в ее основу предположений.

Диаграмма III
План будущих комплексных решений ВОИС



II. ОЖИДАЕМЫЙ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

9. Введение в действие системы ПОР позволит создать единую организацию, которая является эффективной, гибкой и которая рационально использует свои средства. Система ПОР будет внедрена с применением выработанного ясного подхода и способствующей ее функционированию нормативно-правовой базы, и при этом:
- благодаря ей будет создана транспарентная платформа, обеспечивающая последовательную реализацию и применение политики и принципов управления ресурсами;
 - она будет способствовать процессу принятия решений на основе расширенного доступа к более качественной информации о результативности деятельности и общеорганизационном управлении;
 - она обеспечит удобный для пользования инструментарий, автоматизированные рабочие процессы, усовершенствование систем для повышения производительности труда и создаст для персонала ВОИС условия, позволяющие выполнять более сложную работу, такую, как анализ и составление отчетности;
 - она даст возможность сектору ИКТ оказывать поддержку полностью интегрированной, целостной, стратегически значимой и современной административной инфраструктуре.

Предполагается добиться преимуществ в нижеследующих трех основных областях.

A. Управление людскими ресурсами и их развитие

- Объединение секторов управления людскими ресурсами и начисления заработной платы в единую административную систему;
- создание стабильной и надежной инфраструктуры для начисления заработной платы (нынешняя система была введена в действие в ВОИС более десяти лет назад и обладает ограниченными возможностями адаптации к изменяющимся рабочим процессам без создания дополнительных рисков);
- внедрение эффективных «сквозных» процессов в области управления персоналом, набора кадров, управления служебной деятельностью, обучения и начисления заработной платы с помощью объединенных в единое целое рабочих модулей, способствующих совместной работе;
- снижение эксплуатационных расходов благодаря внедрению более эффективных процессов;
- введение в действие единой системы, способствующей применению усовершенствованных методов управления людскими ресурсами, а именно:
 - целенаправленному набору кадров исходя из потребностей;
 - сокращению затрат времени на заполнение вакансий и привлечение новых кадров;
 - повышению показателей служебной деятельности посредством оказания поддержки стратегическим изменениям в Организации;
 - повышению заинтересованности со стороны сотрудников и

- руководителей и расширению их прав и возможностей;
- выявлению потребностей в обучении и возможностей общего развития, обобщению такой информации, реализации возможностей в этой области и оценке соответствующего прогресса;
- увязке деятельности по повышению уровня квалификации с потребностями в выполнении тех или иных функций и развитием карьеры.

В. Управление качеством общеорганизационной деятельности

- Повышение эффективности процесса подготовки программы и бюджета;
- приведение существующего плана счетов в рамках системы ПОР в соответствии со стратегией Организации и потребностями государств-членов, пользователей и заинтересованных сторон в отчетности;
- составление более полных и точных бюджетов, содержащих прогнозы, которые интегрированы в систему ПОР и которые включают данные о доходах, расходах и людских ресурсах;
- улучшение отчетности путем повышения качества информации, используемой для целей управления программами, привлечения донорских средств и реализации инициатив, финансируемых из внебюджетных источников;
- установление системы подотчетности, основанной на делегировании полномочий на принятие решений, отслеживании операций, транспарентности и внутреннем контроле;
- обеспечение транспарентности в отношении распределения и использования ресурсов в сопоставлении с ожидаемыми результатами в целях обеспечения оптимального использования имеющихся ресурсов с учетом стратегических целей и задач;
- сбор информации, мониторинг и оценка запланированных результатов и фактических показателей результативности для определения степени выполнения планов в интересах постоянного усовершенствования программ.

С. Управление связями с пользователями

- Создание централизованной информационной базы, обеспечивающей выработку единой общей позиции в отношении государств-членов, пользователей, заинтересованных сторон и их потребностей;
- улучшение взаимодействия с пользователями и практических методов работы с ними путем создания объединенного центра обслуживания пользователей с применением сведений о них, содержащихся в единой информационной базе;
- создание потенциала для проведения сложных аналитических исследований и подготовки отчетности, обеспечивающего гибкость, необходимую для оценки данных, выявления скрытых тенденций и расширения доступа государств-членов, пользователей и заинтересованных сторон к информации;
- использование обобщенных данных о пользователях для целей потенциального увеличения доходов благодаря лучшему пониманию

потребностей пользователей.

III. ОБЩАЯ СФЕРА ОХВАТА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ПОР

10. Первый этап будет заключаться в проведении подготовительной работы и выработке общего подхода. На этом этапе будет определен и согласован общий подход к осуществлению портфеля проектов в основных функциональных областях, охватываемых проектами. Это будет включать определение будущих общих направлений усилий по оказанию административно-управленческих услуг на основе стратегий, сформулированных в СССП. Кроме того, будут установлены ориентиры и направления деятельности для каждой функциональной области – управление программами, финансы и бюджет, управление человеческим капиталом, закупочная деятельность, поездки и ИКТ. С учетом схемы подотчетности в рамках ВОИС и делегирования полномочий (ДП), которые необходимы для достижения действенных результатов, будут выработаны ключевые принципы управления ресурсами ВОИС и концептуальный план введения в действие требуемых модулей.
11. Деятельность, охватываемая этапом проведения подготовительной работы и выработки общего подхода, включает анализ влияния концептуального плана и ДП на нынешние системы, инструментарий и процессы, в том числе влияния изменений в таких базовых данных, как план отчетов. Выработанный общий подход к осуществлению портфеля проектов обеспечит общее руководство, ясность и согласованность, а также увязку решений, предусматриваемых всеми проектами, со стратегией ВОИС в области ИКТ и поддержку этой стратегии. Каждый проект принесет пользу ВОИС и позволит постепенно сформировать рабочий потенциал, опирающийся на комплексный инструментарий и прикладные программы, в нижеследующих трех основных областях.

A. Управление людскими ресурсами и их развитие

12. Нынешние системы SIGAGIP и доступа к данным о людских ресурсах («HR Access»), которые были введены в действие примерно в 2000 г., с трудом справляются с удовлетворением потребностей пользователей, в частности в том, что касается представления отчетности и управленческой информации. Кроме того, в настоящее время они используются на устаревшей технике, которая все больше ветшает, которая становится ненадежной и которую трудно обслуживать. Осуществление Стратегии в области людских ресурсов, предварительный вариант которой был представлен Ассамблеям ВОИС в 2006 г. (документ A/42/10, Приложение V), а ее окончательный вариант – на сессии Ассамблей государств – членов ВОИС в 2007 г., в значительной степени будет зависеть от расширения применения систем ИТ в ОУЛР. Суммарные функциональные возможности такой системы должны охватывать все аспекты управления человеческим капиталом (УЧК). Первоначальный проект предусматривает обеспечение таких основных функциональных возможностей в области управления людскими ресурсами, которые заменили бы собой нынешние системы SIGAGIP/HR Access, включая управление данными о персонале, начисление пособий и надбавок, начисление заработной платы и решение проблем, связанных с неявкой на работу. Важным компонентом этого проекта будет являться введение в действие модуля управления должностями, соответствующего нормативно-правовой базе/пересмотренным Положениям и правилам о персонале, которые должны вступить в силу с 1 января 2012 г.

13. Нынешняя система ePMSDS является самостоятельным программным модулем с ограниченной степенью интеграции в другие прикладные программы ВОИС. К концу 2012 г., т.е. за несколько лет функционирования системы ePMSDS, ВОИС накопит достаточные знания и опыт использования этого модуля управления служебной деятельностью. После успешного введения в действие основного функционального модуля управления людскими ресурсами и достаточно прочного «укоренения» рабочих процессов будет начато осуществление проекта, предусматривающего внедрение модуля комплексного управления служебной деятельностью персонала либо путем создания нового компонента, либо путем интеграции ePMSDS в модули УЧК.
14. Следующим логическим шагом после успешного внедрения модуля управления служебной деятельностью и должностями явилось бы задействование потенциала этих процессов и возможностей в области развития для целей создания организации, которая постоянно совершенствуется, развивается и поощряет внутренние таланты. Этого можно достичь путем введения в действие модуля управления процессом обучения и развития карьеры, который был бы полностью интегрирован в другие модули УЧК.
15. Хотя ВОИС неизменно будет изыскивать внутренние таланты и в полной мере использовать их потенциал, в ПСП признается необходимость привлечения и закрепления новых талантов извне. Для того чтобы иметь возможность привлекать наиболее талантливых людей, ВОИС сначала следует создать себе имидж высокопрофессиональной организации. Будет введен в действие современный электронный модуль набора кадров, который дополнит собой модуль УЧК. Это можно сделать либо путем внедрения нового модуля, либо путем интеграции в общую систему электронного модуля набора кадров «eRecruitment», используемого в настоящее время.

В. Управление качеством общеорганизационной деятельности

16. Будет введен в действие стратегически значимый инструмент общеорганизационной отчетности. Он обеспечит стратегическую основу для будущей работы по подготовке отчетности и проведению анализа. Будет разработан и реализован план интеграции нынешней системы представления отчетов об управлении программами в архитектуру подготовки общеорганизационной отчетности в период осуществления данного проекта.
17. В настоящее время процесс подготовки и доработки программы и бюджета Организации не обеспечивается структурной поддержкой со стороны системы ИТ. Сегодня для этого используются развернутые таблицы с ограниченными функциональными и структурными возможностями. Кроме того, в связи с переходом на принципы повышения ответственности за достигнутые результаты и необходимостью укрепления системы управления, ориентированного на конечный результат (УКР), ВОИС требуется в срочном порядке ввести в действие инструментарий, обеспечивающий поддержку процессов планирования, составления бюджета, мониторинга и оценки служебной деятельности. Этот инструментарий должен быть полностью интегрирован в действующие финансовые модули и предлагаемый модуль УЧК. Он должен также опираться на использование инструмента подготовки стратегической отчетности, с тем чтобы данные отчетности и анализа помогали Организации следить за ходом деятельности, использованием бюджетных средств и достижением запланированных результатов.

18. Существующий план счетов (ПС) используется ВОИС на базе СУАИ на протяжении многих лет, однако введение в действие УКР и передового инструментария аналитической отчетности даст Организации возможность укрепить ПС для обеспечения удовлетворения основных потребностей государств-членов и заинтересованных сторон в аналитических данных и отчетности. Существующая структура ПС и практика ее использования будут пересмотрены сразу после утверждения общего подхода к осуществлению портфеля проектов. Такой пересмотр включает анализ всех существующих модулей, функционирование которых будет затронуто введением в действие модернизированного ПС.

С. Управление связями с пользователями

19. Ориентация на предоставление услуг пользователям – одно из важнейших преимуществ, на достижение которого направлены мероприятия, предусматриваемые ПСП в отношении пользователей, включая государства-члены, пользователей, уплачивающих пошлины, и другие заинтересованные стороны. В настоящее время предпринимаются значительные усилия по внедрению методов предоставления услуг, основанных на передовой практике. Важнейшим фактором, способствующим эффективному обслуживанию пользователей, является повышение качества информации о пользователях. В настоящее время такая информация хранится во множестве различных систем, включая Систему РСТ, Мадридскую, Гаагскую и Лиссабонскую системы, Сектор продажи публикаций и СУАИ. Ни одна из них не дает целостного представления о том или ином пользователе, его связях с Организацией и его потребностях. Над ними будет создана система управления связями с пользователями (УСП), которая будет постепенно объединена с уже существующими системами с целью обеспечить единую базу сводной информации о пользователях услуг ВОИС. Это даст возможность ВОИС более взвешенно оценить потребности пользователей, улучшить представляемую государствам-членам и заинтересованным сторонам отчетность и реализовать свои стратегии оптимизации потоков поступлений. Кроме того, система УСП позволит ВОИС заменить разработанную внутри организации систему продажи публикаций полностью интегрированным модулем.
20. После создания и выхода за рамки настоящего проекта модуль УСП обеспечит ВОИС новые функциональные возможности в области предоставления услуг пользователям, включая предоставление услуг группам пользователей, реализацию различных стратегий ценообразования, предоставление скидок и оказание дополнительных значимых и платных услуг.
21. Как уже отмечалось, в ВОИС заложены основы системы ПОР. Однако в связи с повышением уровня информированности и зрелости пользователей и предложением новых функциональных возможностей в рамках стандартных продуктов можно было бы расширить функциональные возможности некоторых модулей. Кроме того, выработка общего подхода к осуществлению портфеля проектов и концептуального плана может обусловить необходимость изменения или модернизации существующих систем. Данное предложение предусматривает укрепление действующих систем управления финансами, закупочной деятельностью и организацией поездок путем интеграции в них усовершенствованных функций, содержащихся в последних вариантах программного обеспечения, интеграции дополнительных модулей и изменения конфигурации, позволяющего использовать новые возможности.

IV. ВАЖНЕЙШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

22. Важнейшие результаты осуществления портфеля проектов состоят в нижеследующем:

- выработке таких элементов, как общий подход к осуществлению портфеля проектов ПОР, концептуальный план, система подотчетности и делегирование полномочий;
- введении в действие основного модуля управления людскими ресурсами и модуля начисления заработной платы;
- введении в действие модуля управления служебной деятельностью и должностями;
- введении в действие модуля управления обучением персонала и развитием карьеры;
- введении в действие модуля набора кадров;
- введении в действие модуля планирования и составления бюджета;
- введении в действие модуля отчетности, анализа, мониторинга и оценки результативности деятельности;
- введении в действие модуля управления связями с пользователями (CRM);
- все введенные в действие модули обеспечат внедрение передовой практики, отраженной в программном обеспечении;
- в случае необходимости, процессы и процедуры ВОИС будут модернизироваться с учетом передовой практики, отраженной в программном обеспечении, что позволит свести к минимуму потребности в индивидуальной адаптации.

V. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОДХОДА К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

23. Портфель проектов будет осуществляться с полным учетом ключевых факторов, обеспечивающих успешное осуществление таких проектов в ВОИС и других учреждениях системы ООН, а также извлеченных ими при этом уроков. Подход к реализации будет включать нижеследующее.

A. Эффективное управление осуществлением всего портфеля проектов и каждого проекта в отдельности

- Будет создан Совет по осуществлению портфеля проектов, который будет осуществлять общее управление процессом осуществления портфеля проектов на основе такой структуры руководства, которая гарантирует достижение прогресса и определение и реализацию более общих функциональных преимуществ, а также решение проблем/управление рисками высокого уровня и выработку стратегии управления качеством для всех проектов..
- Будет выработан общий подход к осуществлению портфеля проектов и концептуальный план высокого уровня для обеспечения руководящих принципов и ясного понимания задач, а также того, чтобы реализуемые в рамках индивидуальных проектов преимущества/модули

соответствовали этому общему подходу. Основные элементы общего подхода к осуществлению портфеля проектов описаны в пункте 11, выше.

- Будет создано Бюро по управлению осуществлением портфеля проектов (РРМО), которое будет заниматься текущим планированием, мониторингом и оказанием поддержки всем проектам.
- По каждому проекту будет создано досье, содержащее краткое обоснование проекта, данные о поддающихся количественной оценке результатах, которые будут получены по завершении проекта, разъяснение относительно решений, благодаря которым будут получены соответствующие преимущества, точные данные о сметных расходах по проекту и оценку готовности к реализации проекта. На основании информации, содержащейся в таком досье, Совет по осуществлению портфеля проектов и будет принимать решение о начале реализации того или иного проекта.

В. Применение передовой практики в области осуществления

Подход к осуществлению включает нижеследующие ключевые элементы.

- Проекты будут осуществляться на основе четкого и последовательного подхода к осуществлению портфеля проектов.
- Высшее руководство должно активно содействовать процессу осуществления и быть подотчетны за его результаты.
- Должен применяться деловой, а не «информационно-технический» подход.
- Будет принят подход, предусматривающий «минимальную адаптацию». Как уже отмечалось, затраты средств и времени на разработку адаптированных вариантов являются фактором, препятствующим осуществлению портфеля проектов. Кроме того, текущее обслуживание действующих адаптированных вариантов и обеспечение их функционирования после обновления по-прежнему обходится ВОИС в значительные суммы, и поэтому настоятельно необходимо, чтобы высшее руководство всесторонне проанализировало такие потребности и удовлетворяло их только при условии полного обоснования.
- Подход, заключающийся в том, чтобы «не изобретать велосипед». Это будет обеспечено путем использования наиболее эффективных решений, как это указано в предыдущем пункте. Кроме того, ВОИС воспользуется опытом и знаниями других учреждений системы ООН, которые уже реализовали те или иные решения. В принципе, это должно дать экономию времени и средств, поскольку проекты будут осуществляться на основе заранее опробованных, проверенных решений.
- Одним из ключевых элементов подхода является управление рисками. Высокие риски будут фиксироваться в реестре рисков портфеля проектов, который будет регулярно обновляться и контролироваться на уровне РРМО.
- Для каждого проекта будет создана официальная структура контроля, в том числе Совет по проекту в составе администратора (принимающего окончательное решение), старшего пользователя (клиента) и старшего поставщика (ИТ и/или внешнего поставщика). Старший пользователь будет выполнять функции менеджера проекта, курирующего

соответствующую основную область деятельности, который будет отвечать за внесение необходимых изменений в своей соответствующей области и которому необходимо будет принимать политические и другие решения, способствующие бесперебойному процессу реализации проекта в своем секторе.

- Управление проектом – ключевая функция, которая должна выполняться лицом, обладающим недавним успешным опытом осуществления аналогичных проектов.
- Каждый проект будет осуществляться при существенной помощи со стороны опытного и квалифицированного партнера по реализации проекта.
- Для успешного выполнения проекта потребуется активное привлечение к этому пользователей. Поэтому для обеспечения успешной реализации каждого проекта настоятельно необходимо участие постоянных пользователей, которые обладают знаниями о своих областях деятельности и информационных потребностях (освобожденных, в зависимости от случая, частично или полностью от выполнения своих текущих обязанностей). Расходы на такое участие, равно как и расходы на замещение пользователей должны быть включены в смету.
- Осуществлению проекта будет предшествовать тщательное планирование, определение сферы охвата и подготовительная работа, при этом повышенное внимание будет уделяться разработке детального плана проекта, конкретизации сферы охвата с учетом потребностей в рабочих процессах и, возможно, предварительному обучению отдельных ключевых членов проектной группы.
- Риски, связанные с осуществлением проекта, будут вноситься в реестр рисков по проекту, который будет регулярно обновляться и контролироваться Советом по проекту. Все риски будут подвергаться анализу на предмет определения их серьезности исходя из вероятности их материализации и потенциального воздействия, при этом будут выработываться и вноситься записи о приемлемых контрмерах.

С. Всеобъемлющая архитектура решений

- Система ПОР будет введена в действие на основе детально проработанного плана решений и их архитектуры (разработанных квалифицированным и опытным специалистом по общеорганизационной архитектуре), содержащих такие компоненты, как общеорганизационная отчетность, электронный документооборот и последовательность рабочих операций. Особое внимание будет уделено созданию современной и наращиваемой архитектуры, которая может служить ВОИС и удовлетворять ее растущие оперативные потребности на протяжении многих лет. Сектор ИКТ определит технические параметры архитектуры и обеспечит, чтобы проектный инструментарий и стандарты соответствовали нормативно-правовой базе и стратегии ИКТ, особенно в области безопасности ИТ.
- Архитектура будет базироваться на программных продуктах «Oracle/PeopleSoft», которые легко интегрируются в единое целое, объединяются с действующими модулями системы СУАИ (модули управления финансами, бюджетной отчетности, закупочной

деятельности и управления активами, которые также базируются на платформе «Oracle/PeopleSoft») и совместимы с этими модулями.

D. Использование потенциала действующих механизмов базирования прикладных программ

- ВОИС успешно использует прикладные программы «PeopleSoft», базируемые в МВЦ ООН, и этот вариант рассматривается в качестве одного из возможных решений в отношении ряда проектов. Кроме того, по каждому проекту будут рассмотрены и другие варианты базирования, включая базирование внутри Организации, базирование по запросу (программное обеспечение предоставляется в качестве услуги), базирование полностью на условиях подряда и базирование на условиях коллективного пользования (совместно с каким-либо другим учреждением системы ООН). Решение о базировании будет приниматься при подготовке досье по каждому проекту исходя из данных о программном обеспечении, которое будет использоваться, расходах, уровне обслуживания и приемлемости с точки зрения вводимого в действие модуля.

VI. ЭТАПЫ И ОРИЕНТИРОВОЧНЫЕ СРОКИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

24. Ориентировочные сроки осуществления портфеля проектов, которые планируются на данном этапе, показаны на Диаграмме IV. Представленные данные характеризуют предполагаемые сроки ввода в действие рабочих процедур и вспомогательных функций, но отражают не все виды работ, которые будут выполнены в рамках портфеля проектов. Всеобъемлющий и детальный план будет составлен на этапе подготовки к осуществлению/выработке общего подхода после создания РРМО. В данном разделе дается описание важнейших результатов в разбивке по годам.

2010 г.

- Создание РРМО и Совета по портфелю проектов;
- начало разработки общего подхода к осуществлению портфеля проектов, концептуального плана и плана решений, включая схему подотчетности и делегирование полномочий;
- подтверждение стратегической направленности общеорганизационной архитектуры и технических решений в таких областях, как анализ деловой информации, общеорганизационная отчетность, электронный документооборот, управление рабочими процессами и последовательность рабочих операций;
- начало осуществления проекта внедрения системы электронного документооборота (EDMS), обеспечивающего стратегическое управление документацией/информацией на бумажных носителях, входящих в сферу охвата ПОР;
- анализ и доработка портфельного плана для обеспечения того, чтобы нынешние системы и модули были приведены в соответствии с общей стратегической направленностью, целевым инструментарием и архитектурой;
- составление дательных планов и смет расходов по высокоприоритетным этапам/проектам и получение соответствующего одобрения.

2011 г.

- Окончательная доработка общего подхода к осуществлению портфеля проектов, концептуального плана и плана решений;
- определение влияния концептуального плана на нынешний план счетов, системы и процессы;
- разработка технической архитектуры и создание технических условий и инструментария для всего портфеля и входящих в него проектов;
- модернизация инструментария «PeopleSoft», используемого в рамках ВОИС, с целью заложить технически прочную основу для его обновления в будущем с использованием новейших вариантов;
- введение в действие стратегического модуля EDMS и начало его использования для управления документацией/информацией на бумажных носителях в целях обеспечения функционирования всех компонентов ПОР;
- начало осуществления проекта внедрения модуля управления персоналом и начисления заработной платы;
- начало осуществления проекта внедрения модуля планирования и составления бюджета;

- начало осуществления проекта внедрения модуля управления качеством общеорганизационной деятельности (EPM) в поддержку УКР, отчетности, бизнес-анализа, мониторинга и оценки результативности деятельности;
- развертывание аналитического модуля EPM, обеспечивающего функционирование модулей закупочной деятельности и управления финансами.

2012 г.

- Введение в действие пересмотренного ПС с начала 2012 г.;
- введение в действие модуля управления персоналом и начисления заработной платы в начале 2012 г.;
- введение в действие модуля планирования и составления бюджета в течение 2012 г.;
- начало осуществления проекта внедрения модуля управления служебной деятельностью персонала;
- введение в действие аналитического модуля ПОР, обеспечивающего функционирование модулей управления людскими ресурсами и составления бюджета, в течение 2012 г.;
- начало процесса модернизации СУАИ с учетом новейшего варианта прикладных программ «PeopleSoft», для обеспечения непрерывной поддержки и использования потенциала функциональных усовершенствований.

2013 г.

- Введение в действие модуля управления служебной деятельностью персонала в течение 2013 г.;
- ведение в действие СУАИ на основе последнего варианта «PeopleSoft» в течение 2013 г.;
- начало осуществления проекта внедрения модуля управления обучением персонала;
- ведение в действие аналитического модуля ПОР, обеспечивающего функционирование модуля управления служебной деятельностью персонала, в течение 2013 г.;
- согласование сферы охвата решения, касающегося управления связями с пользователями (УСП), и проведение подготовительной работы к осуществлению экспериментального проекта УСП.

2014 г.

- Введение в действие модуля управления обучением персонала в течение 2014 г.;

- введение в действие экспериментального модуля УСП в течение 2014 г.;
- введение в действие аналитического модуля ПОР, для обеспечения функционирования модулей управления обучением персонала и УСП, в течение 2014 г.;
- начало осуществления проектов, направленных на расширение модуля УСП и его интеграцию в существующие стратегические системы, такие, как Система РСТ, Мадридская, Гагская и Лиссабонская системы;
- начало осуществления проекта внедрения модуля набора кадров.

2015 г.

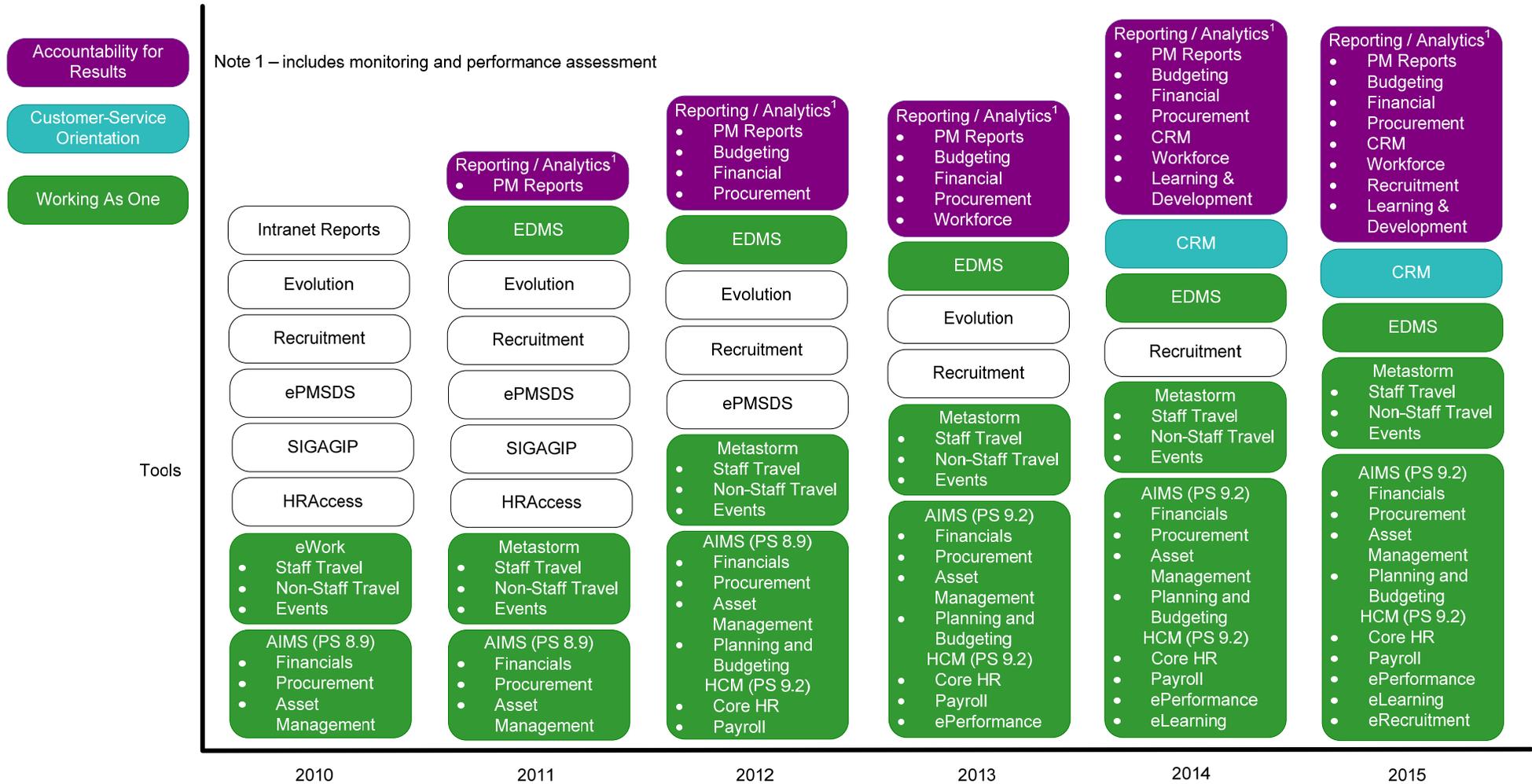
- Введение в действие модуля набора кадров в течение 2015 г.;
- расширение базового контура и введение в действие модуля УСП в течение 2015 г. и в последующий период;
- введение в действие аналитического модуля ПОР, обеспечивающего функционирование модуля набора кадров, в течение 2015 г.

Прежде чем переходить от одного проекта к другому, необходимо дать время для стабилизации функционирования каждого внедренного модуля, а также для анализа эффективности его функционирования после введение в действие. Это даст возможность полностью отладить работу модулей и использовать извлеченные уроки при осуществлении последующих проектов.

Как следует из вышеприведенного плана, будет осуществлен целый ряд проектов и ВОИС сможет полностью реализовать весь заложенный в них потенциал только после завершения осуществления проектов в их определенной комбинации. Поэтому на Совет по портфелю проектов будет возложена обязанность по определению и количественной оценке достигнутых результатов по всем проектам.

В результате осуществления проектов базовый контур систем ВОИС будет постепенно изменяться таким образом, как это показано на Диаграмме V.

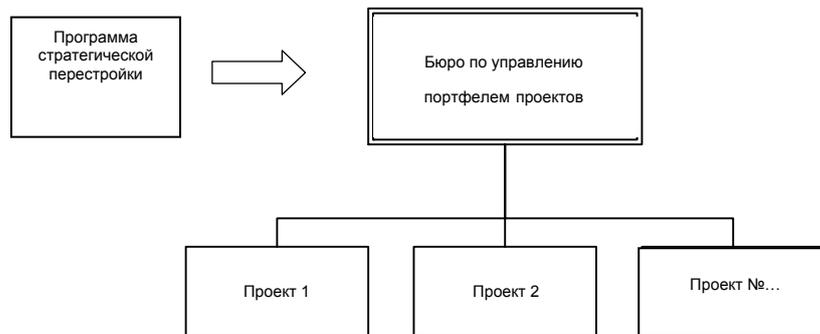
Диаграмма V
Динамика развития модулей ПОР в ВОИС



VII. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЕМ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

25. Для контроля за выполнением данной программы стратегической перестройки на основе портфеля взаимосвязанных и согласованных проектов будет создано Бюро по управлению портфелем проектов (РРМО), как это показано на Рисунке I, ниже.

Рисунок I: Структура портфеля проектов



A. Бюро по управлению портфелем проектов

26. РРМО разработает инструментарий, методику, стандарты и показатели качества, на основе которых будут осуществляться все проекты. Бюро обеспечит общие процессы планирования и представления отчетности и установит структуру для поддержки усилий по оценке, обоснованию, разработке, планированию, отслеживанию хода осуществления и выполнению проектов. Оно также будет заниматься устранением межпроектных коллизий, обусловленных ограниченностью ресурсов и другими проблемами. Оно будет работать в тесном сотрудничестве с другими секторами Организации, в которых реализуются крупные инициативы в области ИТ.

B. Совет по портфелю проектов

27. Из членов Группы высших руководителей ВОИС (ГВР) будет сформирован Совет по портфелю проектов (СПП). На СПП будет возложена главная ответственность за создание потенциала, реализацию ожидаемых преимуществ, обеспечение поддержки ПСП со стороны проектов, и он будет подотчетен Генеральному директору. Совет обеспечит осуществление всех проектов путем сосредоточения внимания на реализации оперативно-функциональных преимуществ, контроля за работой, создания и поддержания контролируемых условий, разработки и применения стратегии управления качеством в интересах достижения в рамках всех проектов требуемого уровня качества.
28. СПП будет принимать решения и рекомендации высокого уровня, которые будут направлять ход осуществления каждого проекта. Ввиду многофункционального характера проектов и решений, которые необходимо будет принимать, существует настоятельная необходимость в назначении одного исполнительного спонсора, который будет возглавлять СПП и которому Генеральный директор делегирует полномочия на принятие решений, обеспечивающих эффективное осуществление всех проектов.

C. Менеджер портфеля проектов

29. Будет назначен менеджер портфеля проектов (МПП) (должностное лицо ВОИС, занимающееся проектами), на которого СПП возложит обязанности по текущей реализации портфеля проектов. МПП будет осуществлять надзор над всеми проектами, обеспечивать координацию между различными проектами и другими инициативами в рамках ПСП, а также контролировать применение стандартов, качество и согласованность различных направлений работы. Кроме того, он будет руководить менеджерами отдельных проектов и выступать для них в качестве наставника.

D. Менеджер по вопросам изменений

30. В составе РРМО будет назначен менеджер по вопросам изменений (должностное лицо ВОИС занимающееся проектами), который будет подотчетен МПП и который будет обеспечивать, чтобы соответствующие мероприятия, связанные с внесением изменений, такие, как поддержание связи, проведение брифингов, организация презентаций, обучение персонала и оценка готовности, осуществлялись в рамках всего портфеля проектов на своевременной, последовательной, согласованной и взаимосвязанной основе.

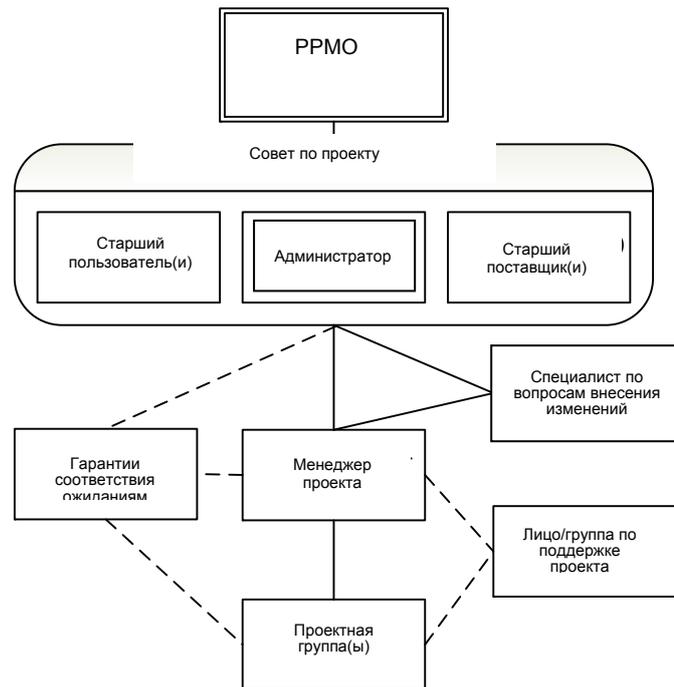
E. Специалист по общеорганизационной архитектуре

31. В составе РРМО будет назначен специалист по общеорганизационной архитектуре, подотчетный МПП. В его задачу будет входить поддержание связи между РРМО, ИКТ и общей инициативой ПСП в целях активного содействия разработке общеорганизационной архитектуры оперативных систем для процессов, связанных с ПОР. Он будет являться главной фигурой с точки зрения формирования мнения ключевых заинтересованных сторон, развития существующих стратегий в области ИКТ и расширения возможностей архитектуры. Он будет обеспечивать соответствие функциональных модулей стандартам архитектуры и политике, процедурам и инструментарию в области информационно-технической безопасности. Кроме того, он будет предпринимать активные усилия по изысканию возможностей усовершенствования модулей ИТ и учета новейших тенденций в этой области.

VIII. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

32. Для каждого проекта будет создана организационная структура, основанная на схеме, представленной на Рисунке II, ниже. В сущности, каждый проект будет осуществляться ВОИС при содействии внешнего партнера по реализации проекта.

Рисунок II: Организация проекта и управление им



33. Компоненты, показанные на Рисунке II, поясняются и описываются ниже.

A. Совет по проекту

34. В Совет по проекту войдут старшие должностные лица, которые отвечают за осуществление проекта в соответствии с делегированными МПП полномочиями и которые обладают следующими четырьмя качествами:

- полномочие: на принятие решений и выделение ресурсов под осуществление проекта;
- авторитет: способность руководить проектом;
- способность делегировать полномочия: для того, чтобы поддерживать деятельность Совета по проекту на должном уровне и дать возможность менеджеру проекта управлять проектом;
- присутствие: обеспечение своего присутствия для принятия решений и осуществления общего руководства.

35. Совет по проекту будет выносить решения и рекомендации, которые будут направлять осуществление проекта в соответствии с мандатом, установленным МПП. Ввиду многофункционального характера проектов и решений, которые необходимо будет принимать, существует настоятельная необходимость в назначении администратора, который, хотя и будет опираться на поддержку старшего пользователя (пользователей) и старшего поставщика (поставщиков), будет являться основным распорядителем и будет нести главную ответственность за успешное осуществление проекта.

36. Старший пользователь будет представлять интересы всех тех, кто будет пользоваться результатами осуществления проекта. Если проект будет охватывать интересы множества пользователей, для этого, возможно, потребуется привлечь сразу несколько человек, однако в интересах обеспечения эффективности выполнения данной функций не следует

возлагать ее на слишком большое число людей. Старший пользователь будет предоставлять пользовательские ресурсы на цели осуществления проекта, указывать потребности пользователей, отслеживать результаты осуществления проекта в сопоставлении с требованиями и поддерживать связь между пользователями и проектной группой.

37. Старший поставщик будет представлять интересы тех, кто будет обеспечивать достижение и реализацию результатов по проекту. Выполнение этой функции может быть поручено сразу двум лицам – должностному лицу Организации и внешнему подрядчику. Старший поставщик будет предоставлять свои ресурсы для целей осуществления проекта, будет подотчетен за качество полученных результатов по проекту и будет поддерживать связь между сектором ИКТ и проектной группой.

В. Менеджер проекта

38. Менеджером проекта будет являться должностное лицо ВОИС, занимающееся проектами (назначенное на срок осуществления проекта), которому Совет по проекту делегирует полномочия на осуществление текущей деятельности по проекту. Менеджер проекта будет также представлять отчетность МПП и будет выполнять его указания.

С. Специалист по вопросам изменений

39. Совет по проекту будет нести главную ответственность за согласование всех изменений в ходе осуществления проекта. Однако в зависимости от масштабов/сложности проекта он сможет делегировать полномочия на утверждение определенных изменений специалисту по вопросам изменений, которому будет разрешено утверждать изменения, отвечающие заранее установленным критериям, касающимся сроков, расходов и сферы охвата.

Д. Гарантии соответствия

40. Совет по проекту будет нести главную ответственность за обеспечение гарантий соответствия в областях компетенции его членов (рабочие процессы, интересы пользователей и поставщиков) посредством мониторинга всех аспектов эффективности и деятельности по проекту и его результатов с применением методов независимой проверки и аттестации (НПИА). Если у какого-либо члена Совета по проекту не будет хватать времени на выполнение этой функции, он может назначить должностное лицо Организации или внешнее лицо для выполнения НПИА в своей соответствующей сфере компетенции. Несмотря на свой независимый характер гарантии соответствия будут служить делу оказания поддержки менеджеру проекта и проектной группе (группам) в форме рекомендаций и общего руководства в таких вопросах, как стандарты и персонал.

Е. Проектная группа (группы)

41. В рамках каждого проекта будет создана одна или несколько групп во главе с менеджером группы. Менеджер группы будет подотчетен менеджеру проекта на протяжении всего срока существования группы и будет выполнять его указания. Состав, размер и срок существования каждой группы будет варьироваться в зависимости от работы, которую она будет выполнять. Как правило, группа будет состоять из основного прочного ядра, возглавляемого сотрудником ВОИС и ей будут предоставляться многофункциональная поддержка, а также ресурсы внешнего партнера по реализации. Члены групп будут обладать различными функциональными/техническими навыками, с тем чтобы иметь возможность

оказывать требуемые экспертные услуги и делиться деловыми знаниями.

F. Лицо/группа по поддержке проекта

42. Лицо/группа по поддержке проекта будет отвечать за общее управление и обеспечение процессов и инструментария административной поддержки, используемых в рамках проекта. В зависимости от масштабов проекта эту функцию может выполнять менеджер проекта или же она может быть делегирована группе по поддержке проекта.

IX. СМЕТНЫЕ РАСХОДЫ ПО ПОРТФЕЛЮ ПРОЕКТОВ, ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ

43. Совокупные сметные расходы на планируемую реализацию портфеля проектов составляют примерно 25 млн. шв. франков. Секретариат хотел бы обратить внимание Комитета по программе и бюджету на тот факт, что 10% этих сметных расходов приходится на общие непредвиденные расходы. Осуществление портфеля проектов в рамках бюджета требует весьма жесткого управления портфелем и проектами, контроля за сферой охвата и внедрения модулей на основе функциональных стандартов, а не путем адаптаций. Еще одним важным фактором, который может обусловить задержки и перерасход средств, является качество и доступность данных в устаревших системах.
44. Сметные расходы по каждой основной области указаны в Таблице III (см. след.стр.), те же расходы в разбивке по элементам указаны в Таблице IV (см. след.стр.), а далее излагаются исходные предположения. Как следует из приведенных данных, предварительные сметные расходы на планируемое осуществление портфеля проектов составляют 25 млн. шв. франков. Эта смета составлена исходя из прошлого опыта ВОИС в области введения в действие системы управления финансами и бюджетной отчетности «PeopleSoft» (СУАИ), недавней реализации проекта ФПП-МСУГС, а также соответствующего опыта других организаций систем ООН.
45. Как показано в таблицах, портфель проектов будет осуществляться на протяжении свыше пяти лет, и, хотя не все средства будут выделены сразу, проекты тесно взаимосвязаны между собой. Некоторые компоненты, которые интегрированы и влияют на все проекты, такие, как концептуальный план, архитектура решений и приобретение программного обеспечения в соответствии с архитектурой решений, будут реализованы на ранних этапах общего периода осуществления портфеля проектов. Поэтому для обеспечения непрерывности процесса осуществления ассигнуемые средства должны полностью покрывать расходы по всем проектам.

Таблица III: Предварительная смета расходов в разбивке по основным областям
 (в шв. франках)

Расходы по основным областям	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Всего
РРМО и управление процессом изменений	933 607	917 107	917 107	605 440	456 940	3 830 200
Управление людскими ресурсами и их развитие	3 589 190	2 169 088	1 171 884	1,640 425	375 169	8 945 755
Управление качеством общеорганизационной деятельности	3 715 781	1 666 115	0	636 086	0	6 017 982
Управление связями с пользователями	0	0	254 320	884 818	816 552	1 955 690
Усовершенствование СУАИ	1 841 048	1 270 896	1 479 896	0	0	4 591 840
Итого	10 079 625	6 023 205	3 823 207	3 766 769	1 648 661	25 341 467

Таблица IV: Предварительная смета расходы в разбивке по элементам
 (в шв. франках)

Расходы по элементам	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Всего
Базирование прикладных программ	713 196	443 652	156 816	69 696	0	1 383 360
Приобретение и обслуживание программного обеспечения	2 995 794	383 678	111 670	392 997	105 600	3,989 738
Проектный персонал	1 476 567	1 330 487	1 170 987	948 420	638 220	5 564 680
Временное замещение пользователей	774 400	715 000	396 000	506 000	312 400	2 703 800
Внешний партнер по реализации	3 611 469	2 674 309	1 541 794	1 576 416	492 121	9 896 109
Обучение	398 200	305 580	330 440	185 240	34 320	1 253 780
Поддержание связи и проч.	110 000	170 500	115 500	88 000	66 000	550 000
Итого	10 079 625	6 023 205	3 823 207	3 766 769	1 648 661	25 341 467

A. Исходные предположения

46. Вышеприведенная смета расходов основывается на нижеследующих предположениях, которые, если они окажутся неверными, обусловят необходимость корректировки сметы и, возможно, сроков осуществления.
- (a) Прежде чем будет начато осуществление любого проекта, будет выработан и согласован общий подход к осуществлению портфеля проектов. До начала осуществления того или иного проекта будет четко определена сфера его охвата и он будет увязан с общим подходом. Любые изменения в общем подходе или в сфере охвата того или иного проекта после начала его осуществления могут повлиять на смету расходов.
 - (b) Это широкомасштабная инициатива радикальной перестройки, для осуществления которой требуется полная поддержка со стороны всех подразделений Организации, четкий и согласованный подход, своевременное принятие решений, готовность к переменам и способность справиться с дополнительной нагрузкой для обеспечения реализации портфеля проектов в установленные сроки.
 - (c) Прогнозы в отношении объема работ и, как следствие, расходов на внутренние и внешние ресурсы основываются на подходе, предусматривающем «минимальную адаптацию». Это означает существенное изменение политики и рабочих процессов для целей

- адаптации работы Организации с учетом передовой практики и функциональных стандартов в области использования программного обеспечения. Однако, если по каким-либо причинам Совет по проекту окажется неспособным обеспечить эффективное применение этого подхода, число просьб пользователей об адаптации может резко вырасти, что повлечет за собой соответствующее увеличение прогнозируемого объема работ и, соответственно, расходов.
- (d) Прогнозы в отношении объема работ и, как следствие, расходов на оплату услуг Внешнего партнера по реализации составлены исходя из предположения о том, что на временной основе будут задействованы внутренние ресурсы по проектам (в Таблице IV эти расходы указаны в статье «Проектный персонал»). Расходы на привлечение таких временных внутренних ресурсов, как правило, существенно ниже (на 60%), чем на привлечение внешних ресурсов. Однако, если для осуществления проекта не удастся привлечь такие внутренние ресурсы, их должен будет предоставить внешний партнер по реализации, что обусловит соответствующее увеличение расходов.
- (e) Портфель проектов предусматривает укрепление и расширение существующей системы СУАИ, и поэтому предполагается, что базовая система СУАИ сохранит свою относительную стабильность. Внесение любых изменений в систему СУАИ вне рамок запланированных проектов может обусловить увеличение объема работ и ее адаптацию для обеспечения интеграции в новые модули.
- (f) В смету включены расходы, связанные с обеспечением функционирования модулей. После ввода в эксплуатацию каждого модуля сектору ИКТ придется покрывать текущие расходы, а именно расходы на базирование в МВЦ ООН, поддержку СУАИ, текущее обслуживание программного обеспечения, обновление программного обеспечения, дальнейшее усовершенствование и т.п., в связи с чем эти расходы должны быть включены в будущий бюджет.
- (g) Данное предложение будет иметь последствия для существующей структуры поддержки СУАИ, численности персонала, требуемых навыков и уровня профессиональной подготовки, и поэтому, хотя эти расходы и не включены в смету, сектор ИКТ предполагает, что это потребует внесения изменений в функционирование группы поддержки СУАИ. Сектор ИКТ уже ожидал этих изменений и во время недавней реорганизации упорядочил структуру поддержки СУАИ в целях ее укрепления и обеспечения взаимозаменяемости специалистов, обладающих определенными навыками.
- (h) График работ и смета расходов основываются на предположении о том, что проект, касающийся персонала и заработной платы, будет осуществляться с учетом новой нормативно-правовой базы/пересмотренных Положений и правил о персонале, которые будут введены в действие 1 января 2012 г. Это означает, что они должны быть готовы к июню 2011 г. для их представления на утверждение Ассамблеям, сессия которых состоится в сентябре 2011 г. Если новая нормативно-правовая база/пересмотренные Положения и правила о персонале не будут подготовлены к июню 2011 г. или не будут введены в действие 1 января 2012 г., осуществление проекта, касающегося персонала и заработной платы, и всех последующих проектов в области УЧК и, соответственно, управления качеством общеорганизационной деятельности может быть отсрочено или же они могут быть реализованы на основе существующих правил, но при этом впоследствии необходимо будет предпринять дополнительные усилия – и произвести расходы – по адаптации

внедренных модулей к новым правилам, когда те будут выработаны.

- (i) Прежде чем приступить к осуществлению проекта по введению в действие модуля, основанного на ИТ, необходимо четко сформулировать, принять и начать применять в ВОИС концепцию управления, ориентированного на конечный результат (УКР). Это будет означать, что в Организации привита культура, основанная на достижении результатов, и что существует четкое понимание преимуществ, которые дает введение в действие системы, основанной на ИТ; недавно в рамках ПСП ВОИС приступила к осуществлению крупной инициативы, направленной на укрепление ее нормативно-правовой базы УКР.
- (j) Будет разработана стратегически значимая система электронного документооборота (EDMS), и в рамках одного из проектов портфеля в 2011 г. будут введены в действие те ее элементы, которые предназначены для оказания поддержки ПОР. Это обеспечит решение проблемы, связанной с оборотом бумажных документов, касающихся ПОР, включая их обработку, прохождение и хранение вне рамок системы ПОР, с помощью одобренного специализированного инструмента управления документацией в Организации. Задержка с принятием решения или введением в действие EDMS повлияет на сроки осуществления и/или расходы по другим проектам.
- (k) В 2010 г. в рамках подготовки к осуществлению проектов действующая система «eWork» будет заменена последним вариантом системы «Metastorm». Поэтому в смету не включены расходы, связанные с переходом на систему «Metastorm» и ее текущим обслуживанием и совершенствованием.
- (l) СУАИ будет обновлена на базе последнего варианта программы «PeopleSoft» в рамках текущего обслуживания и поддержки этой системы. Сроки такого обновления пока не установлены, однако оно будет запланировано таким образом, чтобы не нарушить нормального хода работ по будущим проектам (ориентировочно на конец 2012/начало 2013 г.).

В. Краткие пояснения и ключевые предположения

47. Ниже приводятся краткие пояснения и ключевые предположения, касающиеся сметы расходов, приведенной в Таблицах III и IV.
- (a) *Базирование прикладных программ:* Сметные расходы исчислены исходя из предположения о базировании модулей в МВЦ ООН. Предполагается, что для целей базирования в МВЦ ООН дополнительных модулей не потребуется проведения торгов.
 - (b) *Приобретение и обслуживание программного обеспечения:* Расходы на приобретение программного обеспечения исчислены на основе расценок, представленных корпорацией «Oracle». Расходы на обслуживание программного обеспечения, которые составят 22% от суммы лицензионных расходов за первый год, должны быть оплачены при покупке. Поэтому они включены в расходы по проекту. Расходы на обслуживание в последующие годы будут финансироваться не по линии проекта, а за счет сектора ИКТ. Расценки «Oracle» включают стандартную 50-процентную скидку. Если ВОИС сразу закупит программное обеспечение на большую сумму, например на 600 тыс. долл. США, корпорация «Oracle» предоставит еще большую скидку, что позволит сократить расходы по статье приобретения и обслуживания программного обеспечения. Предполагается, что для приобретения дополнительных программных продуктов у корпорации «Oracle» не потребуется проведения торгов.

- (c) *Проектный персонал:* Расходы на проектный персонал представляют собой расходы на временный проектный персонал, который будет набран на период осуществления каждого проекта. Расходы на проектный персонал оцениваются в среднем в 10 – 14 тыс. шв. франков на человека в месяц в зависимости от выполняемых функций и квалификации.
- (d) *Временное замещение пользователей:* Как показывает собственный опыт Организации по внедрению СУАИ и введению в действие ФПП-МСУГС, а также опыт других учреждений, с которыми были проведены консультации, для каждой области деятельности необходимо будет назначить ключевых пользователей, которые обладают знаниями о рабочих процессах в своих соответствующих областях, для их задействования в различных мероприятиях на этапах подготовки и осуществления проектов. Поэтому данная статья расходов охватывает расходы на замещение пользователей, которые будут задействованы в рамках проекта, временными сотрудниками, с тем чтобы обеспечить бесперебойное выполнение обычных рабочих операций в период осуществления проектов.
- (e) *Внешний партнер по реализации:* Как показывает собственный опыт Организации по осуществлению проектов СУАИ и ФПП-МСУГС и опыт других учреждений, Внешний партнер имеет важнейшее значение для обеспечения успешного осуществления и на оплату его услуг приходится значительная часть расходов. Внешний партнер (партнеры) предоставит столь необходимых для осуществления проектов специалистов по разработке, конфигурированию и внедрению системы. Многие из предлагаемых проектов предусматривают расширение существующей системы СУАИ и поэтому требуют, чтобы любые новые решения были совместимы с действующими модулями. Внесение изменений в один из этих модулей может иметь последствия для структуры и функционирования других модулей. Сметные расходы на оплату услуг Внешнего партнера по реализации исчислены исходя из опыта Организации в области осуществления предыдущих проектов, а также с учетом отзывов других учреждений, которые уже внедрились новые модули. Для выбора партнера по реализации, который обладает опытом введения в действие программного обеспечения, а также опытом осуществления проектов в ООН/государственном секторе/на международном уровне, будут проведены международные торги. ВОИС оставит за собой возможность использовать одного или нескольких партнеров по реализации портфеля проектов.
- (f) *Обучение:* Расходы на обучение персонала пользованию пакетом программ «PeopleSoft» исчислены исходя из предположения о том, что по соглашению с корпорацией «Oracle» МВЦ ООН будет продолжать осуществлять подготовку кадров в Женеве. Обучение пользователей оперативно-функциональным методам полностью будет осуществляться проектным персоналом. Сметные расходы включают расходы на курсы обучения как на рабочем месте, так и с отрывом от производства, которые предназначены для обучения ограниченного числа членов проектных групп на начальном этапе осуществления каждого проекта, обучения лиц, которые будут проводить испытания в ходе осуществления каждого проекта, и обучения конечных пользователей и обслуживающего персонала накануне сдачи каждого проекта в эксплуатацию.
- (g) *Поддержание связи и проч.:* Сметные расходы по данной статье касаются расходов на любые мероприятия по поддержанию связи, управлению изменениями, формированию групп и организации поездок, необходимых в рамках каждого проекта.

- (h) *РРМО и управление изменениями*: Сметные расходы по данной статье касаются создания и ресурсного обеспечения РРМО и разработки общего подхода к осуществлению портфеля проектов, для чего потребуется задействовать внешние ресурсы.
- (i) *Управление людскими ресурсами и их развитие*: Сметные расходы по данной статье касаются введения в действие через посредство всех проектов полной и комплексной системы управления человеческим капиталом. Согласно досье проекта внедрения модулей, касающихся управления персоналом и начисления заработной платы, будет принято решение о ретроактивной обработке платежных ведомостей и преобразовании данных из системы «SIGAGIP/HR Access», поскольку оба эти элемента входят в сферу охвата проекта и включены в смету расходов.
- (j) *Управление качеством общеорганизационной деятельности*: Сметные расходы по данной статье касаются проекта планирования и составления бюджета, а также проектов подготовки отчетности об общеорганизационной деятельности, в рамках которых будут введены в действие усовершенствованные модули отчетности и анализа.
- (k) *Управление связями с пользователями*: Сметные расходы по данной статье касаются проекта введения в действие модуля управления связями с пользователями, экспериментального проекта и проектов постепенного развертывания системы управления человеческим капиталом и ее интеграции в действующую Систему РСТ и Мадридскую, Гаагскую и Лиссабонские системы.
- (l) *Усовершенствование СУАИ*: Сметные расходы по данной статье касаются предпринимаемых усилий по усовершенствованию системы СУАИ в целях расширения ее функциональных возможностей в области управления финансами, закупочной деятельностью и организацией поездок, что позволит обеспечить успешную реализацию проектов. Предусматривается обновление программных пакетов «PeopleTools» и «PeopleSoft», расширение функциональных возможностей уже действующих модулей, внедрение EDMS в увязке с СУАИ и введение в действие веб-портала, открывающего пользователям доступ к различным модулям через одну страницу регистрации.

С. Предлагаемый источник финансирования

48. Портфель проектов предлагается финансировать за счет имеющихся резервов.

Х. МЕХАНИЗМ ОТЧЕТНОСТИ

49. Секретариат будет регулярно представлять Комитету по программе и бюджету отчеты о ходе осуществления портфеля проектов.

**XI. КОНСУЛЬТАЦИИ С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

50. При подготовке данного предложения ВОИС провела консультации со следующими организациями с целью обеспечить учет их опыта, знаний и извлеченных уроков:

- Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ);
- Глобальный фонд (ГФ);
- Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ);
- Международная организация труда (МОТ);
- Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР);
- «Oxfam», Оксфорд;
- Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН).

[Конец Приложения и документа]