

## **Комитет по программе и бюджету**

**Восемнадцатая сессия**  
**Женева, 12-16 сентября 2011 г.**

### **ОТЧЕТ О ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ (ПОР)**

*документ подготовлен Секретариатом*

#### **I. ВВЕДЕНИЕ**

1. На сорок восьмой сессии Ассамблей в сентябре 2010 г. было утверждено предложение Секретариата о введении в действие Системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (документ WO/PBC/15/17 и A/48/14).
2. Преимущества от введения в действие системы ПОР могут быть кратко изложены в следующем виде: (i) модернизация основных административных, управленческих и ориентированных на потребителя функций ВОИС (ii) повышение производительности и (iii) возможность предоставления более качественной информации государствам-членам, заинтересованным лицам и руководству.

#### **II. СФЕРА ОХВАТА ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТА ПОР**

3. ВОИС планирует приступить к реализации проекта путем первоначального определения четкого видения и разработки концепций и плана. Контуры системы будут определяться постепенно и примут окончательную форму в течение пятилетнего периода.
4. Концепция портфеля проекта будет включать будущее направление, связанное с обеспечением управленческих и административных услуг в соответствии со стратегиями, изложенными в Среднесрочном стратегическом плане (СССП) и Программе

стратегической перестройки (ПСП). Она будет включать руководящие принципы для каждой функциональной области в рамках портфеля.

5. Основные вопросы, охватываемые портфелем ПОР, включают управление людскими ресурсами и развитие, планирование, бюджетный процесс, управление общей организационной деятельностью и управление отношений с клиентами.

6. Важным аспектом реализации является расширение существующих систем обработки информации, относящихся к финансированию, закупкам и поездкам (AIMS). Первый этап расширения этих систем заключается в обновлении последних версий программно-технических средств, введении дополнительных модулей и изменений конфигурации с целью обеспечения новых возможностей. Будут пересмотрены структура и формы использования существующего плана бухгалтерского учета (ПБУ). В результате такого пересмотра может быть предложена новая форма ПБУ. В течение последующих этапов будут осуществлены функциональные изменения в ключевых процессах с учетом рекомендаций, содержащихся в портфеле проекта.

### III. ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

7. Реализация планов, включенных в портфель ПОР, будет осуществляться поэтапно и осмотрительно. В частности, такой подход будет включать:

- Создание надежного портфеля и разработку структуры руководства проектом;
- Использование передовой практики реализации проекта;
- Создание комплексной архитектуры решения;
- Эффективное использование существующих возможностей размещения приложений.

Ниже перечислены основные достижения ВОИС на данный период:

8. Подход к реализации будет включать внимательное рассмотрение и уменьшение воздействия основных рисков путем использования надежного портфеля управления и передовой практики. Были разработаны структура управления и соответствующий процесс, включающий следующее:

(a) Совету ИКТ (состоящему из членов группы высших должностных лиц) была делегирована ответственность по подготовке портфеля проектов. Совет отчитывается перед Генеральным директором за успешную реализацию планов портфеля ПОР и полученных деловых преимуществ.

(b) Была создана межфункциональная группа, состоящая из штатных сотрудников, имеющих достаточный стаж работы и компетентность не только для внесения вклада в аспекты видения и планирования, но также для предложения решений в вопросах разработки и реализации, рассмотрения межфункциональных вопросов и определения потребностей в области отчетности. В состав группы входят представители многочисленных секторов, включая РСТ, Мадридскую систему, секторы, занимающиеся вопросами развития, а также административными вопросами и управлением.

(c) Для каждого уже осуществляемого проекта в соответствии с методикой управления проектами Prince 2 был создан Совет по проекту, включающий единоличного представителя исполнительной власти, ответственного за принятие

решений, приоритетного пользователя (потребителя) и приоритетного поставщика (ИТ и/или внешний поставщик).

(d) Для обеспечения общего планирования, контроля качества и управления бюджетными средствами и процессами отчетности в рамках реализации планов портфеля ПОР было создано Бюро управления проектом ПОР (БУП).

(e) Проводится постоянное согласование деятельности с другими стратегическими инициативами ВОИС посредством регулярной корректировки информации о состоянии дел с Бюро управления ПСП.

(f) Осуществление упреждающего управления рисками и представление регулярной отчетности независимому Консультативному комитету ВОИС по надзору (НККН).

9. Организация занимается осуществлением возросшего числа проектов, которые с одобрения государств-членов финансируются из резервных фондов. Утвержденное для таких проектов финансирование как правило включает ассигнования на дополнительные людские ресурсы, необходимые для реализации проектов. С целью прозрачного и эффективного управления ресурсами были разработаны процедуры, позволяющие руководителям программ делать заявки о введении дополнительных должностей на определенный срок или временных должностей для утвержденных проектов, финансируемых из резервов, и набора персонала для их заполнения. Такие должности в рамках проектов вводятся на ограниченный период времени в соответствии с периодом реализации проекта и наличием утвержденных фондов на его реализацию.

- ВОИС провела успешную работу по привлечению и введению в должность ключевой группы квалифицированных и опытных профессионалов для заполнения должностей руководителя БУП, двух руководителей проекта, разработчика архитектурных решений и руководителя секции функциональных вопросов ОУЛР.
- В настоящее время осуществляется активный просмотр кандидатов на три оставшиеся должности, включая специалиста по управлению изменениями. Буде повторно подготовлено объявление о вакансии для специалиста по управлению процессами, в связи с тем, что во время первого раунда не удалось найти кандидатов соответствующей квалификации. Набор опытных работников на должности, связанные с реализацией проекта, обеспечит преемственность в работе основной команды в процессе реализации, а также сдерживание общих затрат на людские ресурсы.
- ВОИС привлекла партнера, использующего проверенную методику и опытную команду для оказания помощи в разработке необходимой комплексной концепции портфеля. Процесс выбора занял больше времени, чем планировалось первоначально, и выбор осуществлялся с использованием правил и положений международных конкурсных торгов и проведением напряженных контрактных переговоров. Перед объявлением о проведении конкурсных торгов их условия были рассмотрены внешними советниками ВОИС – компанией The Gartner Group (Gartner).
- Была выбрана компания PriceWaterhouseCoopers (PWC) и с ней был заключен контракт на основе оговоренной твердой цены с использованием условий поэтапной оплаты и ключевых показателей производительности, определяющих порядок принятия. Такое привлечение партнера снижает до минимума риск и обеспечивает контроль затрат. Партнер обеспечивает достижение желаемых результатов для ВОИС путем использования его методики, передовой практики,

соответствующих средств и методов ускорения процесса и большого резерва ресурсов.

10. Началась работа по созданию на высоком уровне концепции портфеля и проектной концепции, которые представляют собой два важных проектных документа.

- Подготовка этих двух документов будет завершена в ноябре 2011 г., и они будут выполнять роль детального плана и руководящих принципов для каждой функциональной области, обеспечивая нахождение сбалансированных решений и деловых преимуществ в процессе реализации проекта.
- Задержки в комплектовании БУП ПОР и напряженные переговоры и обсуждения планов с партнерами привели к некоторому запозданию начала работы. В настоящее время осуществляется текущая оценка работы, которую планируется завершить в июле 2011 г. Такая первоначальная задержка не должна привести к общему увеличению сроков реализации планов, включенных в портфель.
- Общие проектные сроки реализации были увеличены с целью охвата периода наибольшей нагрузки в работе во время подготовки Программы и бюджета; периода летних отпусков и эффективного участия пользователей. В процессе планирования также будет необходимо учитывать деятельность, связанную с планированием организационного процесса, с соблюдением Правил и положений о персонале, и управление результативностью работы персонала.

11. БУП обеспечивает успешное вовлечение персонала на всех уровнях (60 штатных сотрудников приняли участие в семинарах и интервью в течение первых шести недель). Участие персонала является критическим фактором успеха.

12. Применительно к портфелю ПОР (продукция и технология) было подтверждено общее стратегическое направление в отношении ИКТ после подробного и тщательного рассмотрения альтернативных решений, разработки концептуального прототипа УКР, проведения обсуждений, с признанными внешними консультантами, такими, как Gartner, и проверки рекомендации заказчика.

- Стратегия приведена в соответствие с общей стратегией ИКТ и она была рассмотрена и одобрена Советом ИКТ.
- После утверждения стратегии Советом ИКТ, были проведены подробные переговоры с компанией Oracle, по рекомендации компании Gartner, в отношении приобретения лицензии на новое программное обеспечение. Эти переговоры были успешно завершены, и ВОИС удалось добиться существенной скидки благодаря объему сделки и времени проведения переговоров, совпавшего с окончанием финансового года компании Oracle.
- Одновременно были подтверждены договоренности с МКЦ ООН о размещении приложений с целью поддержки стратегического направления.
- Выбор программного обеспечения для электронной системы управления документацией (ЭСУД), которая ожидает проверки данных о клиенте и подтверждения концепции от компании Oracle, будет завершён в конце 2011 г.

13. В плане расширения технических возможностей системы AIMS в рамках портфеля был достигнут существенный прогресс:

- (a) Был успешно завершён проект по введению новой инфраструктуры для аппаратных средств через МКЦ ООН для обеспечения современной, надёжной и

высоко производительной технической основы для AIMS, а также создания инфраструктуры для поддержки внедрения будущих решений.

(b) В июне 2011 г. был успешно завершен проект по модернизации системы People Tools, обеспечивший пользователей AIMS обновленным интерфейсом, а также надежной технической инфраструктурой для будущего развития системы AIMS.

(c) Проект замены системы PeopleSoft v8.9 на PeopleSoft v9.1, который первоначально был запланирован на 2012/13 год, в настоящее время перенесен на 2011 г. Осуществление проекта началось в июле 2011 г., а его завершение ожидается в апреле 2012 г. Эта модернизация обеспечит около 1400+ функциональных усовершенствований данного продукта, многие из которых обеспечат преимущество для ВОИС. Более ранняя модернизация не только позволит ВОИС воспользоваться преимуществом новых функциональных возможностей в более ранние сроки, но также поможет создать хорошую основу для реализации будущих функциональных усовершенствований, а также использование в других ключевых областях, например, ЛР и бизнес-анализ.

(d) Для осуществления модернизации был задействован наш действующий партнер Cedar Consulting, после напряженных переговоров с которым удалось добиться снижения фиксированной суммы расходов. Привлечение этого партнера обеспечивает снижение до минимума расходов и дает возможность ВОИС использовать необходимые основополагающие знания и профессиональную компетенцию для обеспечения успешной реализации проекта. Cedar Consulting уже имеет опыт успешного осуществления проектов ВОИС, включая предыдущую модернизацию системы PeopleSoft, и участие в проектах FRR/IPAS. С целью обеспечения последовательности и надежности технической поддержки в процессе модернизации был продлен контракт с Cedar Consulting на предоставление технической поддержки.

(e) Одним из важных результатов осуществления проекта станет пересмотр структуры планов бухгалтерского учета (ПБУ). Любые высоко приоритетные элементы, определенные в качестве необходимых для реализации в рамках Программы и бюджета на 2012/13 год, утвержденные государствами-членами, будут включены в систему AIMS для реализации в течение двухлетнего периода, начинающегося с 1 января 2012 г.

#### IV. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В РАМКАХ ПРОЕКТА ПОР

14. Общие запланированные расходы на реализацию портфеля проектов составляют около 25 млн.шв.фр. на пятилетний период. Запланированные расходы, включая размещение приложений, приобретение программного обеспечения, расходы на персонал, ресурсы, зарезервированные для пользователей, выплаты внешнему партнеру, обучение и связь и другие расходы. По мере развертывания и введения в действие систем/модулей, текущие издержки на техническое обслуживание и эксплуатацию систем будут включены в последующие предложения для включения в программу и бюджет как часть регулярного бюджета.

15. В приводимой ниже таблице содержится резюме использования бюджетных средств на сегодняшний день вместе с прогнозом использования этих средств до конца 2011 г.:

Мониторинг затрат в рамках портфеля проекта ПОР  
(в шв.фр. по состоянию на 30/06/2011)

Вид затрат	Проект бюджета на 2011 г.	Фактически (Примечание 1)	Прогноз на конец 2011 г. (Примечания 2 и 3)
Размещение приложений	713 196	0	430 000
Приобретение программного обеспечения	2 995 794	1 825 998	2 063 898
Персонал проекта (Примечание 4)	1 476 567	188 429	804 429
Возвратные ресурсы пользователей	774 400	0	450 000
Внешний партнер по реализации	3 611 469	1 280 000	1 440 000
Подготовка	398 200	0	100 000
Связь и прочее	110 000	0	110 000
<b>Итого</b>	<b>10 079 625</b>	<b>3 294 427</b>	<b>5 398 327</b>

Примечание 1: Фактические затраты включают расходы и обязательства по состоянию на 30 июня 2011 г.

Примечание 2: Прогноз до конца 2011 г. отражает ожидаемые фактические расходы по состоянию на конец 2011 г. на основе реальных фактических данных и ожидаемых расходов в течение оставшейся части 2011 г. с учетом первоначальных допущений в отношении бюджета проекта.

Примечание 3: Первоначальный бюджет предусматривал завершение разработки концепции в начале 2011 г. и поэтому более раннего начала реализации проектов, требующих программного обеспечения, возвратных ресурсов, партнеров по реализации, подготовки и т.д. Так как разработка концепции будет завершена позже, многие из этих аспектов будут реализованы позже, а некоторые будут перенесены на 2012 г.

Примечание 4: В первоначальном бюджете предусматривалось, что персонал проекта будет использоваться в течение всего года. Однако многие должности были заполнены только в течение 2011 г., поэтому расходы, связанные с персоналом, будут существенно ниже в 2011 г. В результате этого, некоторые дополнительные расходы, связанные с персоналом, будут понесены позже, чем было запланировано в портфеле, например, в течение четвертого или пятого года.

## V. ПЛАНИРОВАНИЕ

16. Следующие основные изменения следует отметить в графике реализации проектов по сравнению с планом, представленным государствам-членам в сентябре 2010 г.:

(a) Конкретная работа в отношении ЛР, в частности реализация проекта в отношении персонала и расходов, связанных с персоналом, еще не начиналась. Это связано с изменениями в высшем руководстве ЛР (ожидание вступления в должность нового директора Отдела людских ресурсов) и задержками с пересмотром Положений и правил о персонале (ППП), о чем было упомянуто в документе A/48/14. Реализация направления в отношении ЛР начнется после того, как будут уточнены ППП в рамках реализации запланированной концепции;

(b) Проект, касающийся концепции развития, который планировалось завершить во втором квартале, будет завершен в конце 2011 г. Задержка в начале реализации этого проекта, связанная с проведением международного тендера и контрактных переговоров, как уже упоминалось ранее, вызывает проблемы с планированием, так как основной персонал отсутствует в течение периода летних отпусков; и

(c) Сроки модернизации системы PeopleSoft были передвинуты, и она начнется в 2011 г. и завершится в 2012 г., хотя первоначально ее начало было запланировано на 2012 г., а окончание на 2013 г.

17. До окончания 2011 г. ожидается активизация следующей деятельности:

(a) Завершение разработки концепции портфеля, концептуального проекта и плана решений;

(b) Перепланировка портфеля с учетом приоритетов, определенных в проекте перспектив развития. В это время все еще будут реализовываться цели пятилетнего плана и поэтому никаких изменений в общей продолжительности не ожидается; и

(c) Начало реализации проекта модернизации системы AIMS.

18. На 2012 г., с учетом результатов реализации запланированных перспектив, ожидается осуществление следующей деятельности:

(a) Начало реализации проектов СУР и ЛР; и

(b) Завершение проекта модернизации системы AIMS.

## VI. РИСКИ

19. В рамках портфеля ПОР были определены следующие риски. БУП ПОР и Бюро ИКТ будут постоянно пересматривать и контролировать эти риски с целью разработки и уточнения стратегии их устранения, а также с целью определения новых рисков в процессе реализации:

Категория риска	Описание	Снижение риска
<b>Стратегия</b>		
Максимальная величина не достигнута	Невозможность получения максимальной величины в рамках портфеля ПОР: ВДЛ, оперативный уровень, расширение персонала	Четко определенная структура управления портфелем ПОР. Проект осуществляется в качестве общеорганизационного проекта, а не административно-управленческого или технического
Изменение руководства	Персонал не использует систему как было запланировано, он не реагирует должным образом на изменение	Работа в области изменения руководства; заинтересованность и участие на многочисленных уровнях
<b>Оперативные аспекты</b>		
Недостаток квалификации	Недостаточные ресурсы в ключевых областях	Необходимый уровень набора персонала и заполнение вакансий, а также обучение новым рабочим процессам
Изменения в существующих системах	Изменения в существующих системах с учетом будущих требований в рамках портфеля ПОР связаны с риском нарушения функционирования существующих систем	Полное задействование департамента ИКТ. Модернизация системы АИМс и интеграция в портфель ПОР
<b>Финансирование</b>		
Перерасход средств	Возросшие издержки и затраты на решения в рамках ПОР слишком велики для Организации	Тщательное управление сочетанием персонала на условиях прямого найма и персонала, работающего по коммерческим контрактам. Использование надежной практики управления проектом.

*20. Комитету по программе и бюджету предлагается рекомендовать Ассамблеям государств-членов ВОИС принять к сведению содержание настоящего документа*

[Конец документа]