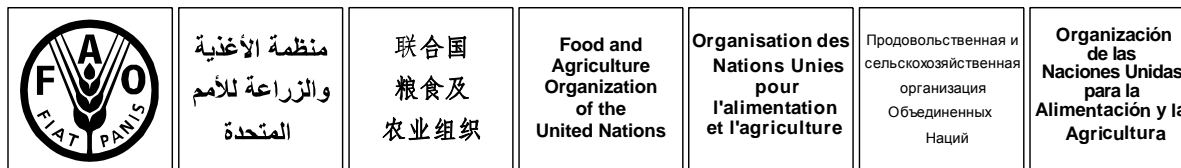


Апрель 2012 года



ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто сорок третья сессия

Рим, 7 - 11 мая 2012 года

Доклад о ходе внедрения Глобальной системы управления ресурсами

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

Г-же Ливии Фурлани (Ms Livia Furlani)

Департамент общеорганизационного обслуживания, людских ресурсов и финансов

Tel: +3906 5705 5687

В целях сведения к минимуму воздействия процессов ФАО на окружающую среду и достижения климатической нейтральности настоящий документ напечатан в ограниченном количестве экземпляров. Просьба к делегатам и наблюдателям приносить на заседания свои экземпляры документа и не запрашивать дополнительных копий. Большинство документов к заседаниям ФАО размещено в Интернете по адресу: www.fao.org

РЕЗЮМЕ

- В данном документе содержится информация о прогрессе, достигнутом в ходе осуществления программы по развертыванию Глобальной системы управления ресурсами за период с октября 2011 года по апрель 2012 года, о планах на май-октябрь 2012 года и нынешнем финансовом положении Программы.
- Особое внимание в докладе уделяется тому, как ГСУР превратилась в один из столпов Организации в её усилиях по улучшению своей деятельности, результативности и укреплению влияния на местах. При этом подчеркивается, что эффективное и продуктивное расходование средств Организации зависит от наличия общеорганизационных систем во всех отделениях ФАО.
- В докладе дается общее представление о сложности и высокой эффективности ГСУР, которая увеличит базовый контингент приблизительно на 800 новых пользователей и объединит управление около 3000 внештатными сотрудниками, которые в настоящее время не включены ни в одну из общеорганизационных систем. Она окажет влияние на всех сотрудников ФАО во всех отделениях ФАО.
- В докладе также дается последняя информация о мероприятиях, предпринятых по смягчению последствий связанных с этим рисков, в особенности тех, которые относятся к управлению потенциалом и изменениям в децентрализованных отделениях. Также дается предварительная оценка ожидаемых выгод, которые принесет программа.
- Большое значение в докладе уделено изменению в подходе программы к достижению соответствия критериям МСУГС. В соответствии с рекомендацией Канцелярии Генерального инспектора, все ресурсы, выделенные на период 2012-2013 годов, будут теперь мобилизованы на осуществлении и развертывание систем и процессов ГСУР, соответствующих критериям МСУГС, во всех отделениях и на обеспечение полной подготовки кадров к её использованию. К ноябрю 2012 года система будет развернута в штаб-квартире и региональных представительствах, а к июню 2013 года во всех регионах. После этого начнется определение размеров начальных балансов в соответствии с критериями МСУГС и совершение операций в соответствии с критериями МСУГС. Изменение последовательности действий предполагает развертывание при поддержке инициативы ОПР процессов во всех отделениях ФАО в качестве предпосылки устойчивого, соответствующего критериям МСУГС оформления банковских операций, в результате чего новый подход позволит снизить риски, связанные с внедрением МСУГС, и избежать существенных объемов неавтоматизированных операций. Изменение последовательности действий также означает, что составление первых финансовых отчетов в соответствии с критериями МСУГС для финансовых годов теперь начнется с 1 января 2014 года.

ИСПРАШИВАЮТСЯ УКАЗАНИЯ ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Комитету предлагается принять к сведению информацию, содержащуюся в данном документе.

Рекомендуемый проект решения

- Финансовый комитет рассмотрел документ FC143/9, в котором содержится последняя информация о прогрессе, достигнутом в ходе внедрения Глобальной программы управления ресурсами за период с октября 2011 года по апрель 2012 года и о планах на май-октябрь 2012.
- Комитет отметил прогресс, достигнутый в ходе выполнения Программы, и предпринимаемые действия по снижению рисков программы. В частности, Комитет отметил пересмотренную стратегию по осуществлению программы, которая обеспечит

осуществление и развертывание во всех отделениях систем и процедур ГСУР в соответствии с критериями МСУГС к июню 2013 года. При этом сейчас первое представление финансовой отчетности последует после внедрения систем в соответствии с критериями МСУГС и начинает действовать в отношении финансовых годов с 1 января 2014 года.

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. В октябре 2011 года на своей 140-й сессии Финансовый комитет рассмотрел доклад о ходе осуществления проекта по обновлению системы «Oracle» до версии 12 параллельно с переходом на МСУГС в период апрель-сентябрь 2011 года и планы на период с октября 2011 года по апрель 2012 года.
2. По итогам рассмотрения представленного документа о ходе осуществления Комитет:
 - подчеркнул важность достижения основных целей этого проекта - переход на МСУГС, замена СФУ и обновление системы «Oracle» до версии 12 – в установленные сроки и в пределах заявленной бюджетной сметы;
 - принял к сведению перечисленные в документе основные риски, связанные с проектом, прежде всего касающиеся изменения руководства в децентрализованных отделениях, и указал на необходимость продолжения работ по смягчению этих рисков в рамках проекта;
 - поручил Секретариату включить в его следующий доклад Финансовому комитету более подробную информацию о преимуществах обновления системы «Oracle» до версии 12 и перехода на МСУГС, а также о том, как эти меры содействуют претворению в жизнь стратегической концепции Организации; и
 - поручил Секретариату предоставить на его майской сессии 2012 года подробную информацию о сокращении издержек и экономической отдаче, ожидаемых в результате осуществления этого проекта.
3. В данном документе содержится описание процесса выполнения за время, прошедшее с момента представления последнего доклада и планов, и на период с мая по октябрь 2012 года, а также предоставляет дополнительную информацию, запрошенную Комитетом на своей предыдущей сессии.
4. Указанный ниже в таблице текущий график внедрения и развертывания системы согласуется с тем, который содержался в предыдущем докладе о ходе выполнения, представленном Комитету:

Вид деятельности	Срок
Управление программой	Постоянно, в течение 2011-2013 гг.
Внесение необходимых изменений и коммуникационная работа	Постоянно, в течение 2011-2013 гг.
Инициация проекта	Завершено
Определение общих параметров и подготовка эскизного проекта	Завершено
Анализ и техническое проектирование	Завершено
Конфигурирование и разработка соответствующей версии ПО	Октябрь 2011 года - май 2012 года
Сдаточные испытания	Июнь - август 2012 года
Обучение	Сентябрь 2012 года - июнь 2013 года
Подготовка к внедрению	Сентябрь - октябрь 2012 года
Повышение стабильности системы и её развертывание в штаб-квартире и региональных представительствах	Ноябрь 2012 года
Постепенное развертывание во всех регионах	К июню 2013 года

Децентрализация

5. С течением времени сформировалась нынешняя административная и операционная структура по мере того, как постепенно децентрализовались различные функции, например, десятилетием ранее были децентрализованы операции в рамках программы на местах; в 2008 году были созданы Центры совместных служб; и начиная с 2010 года выполнение Программы технического сотрудничества (ПТС) и ответственность за содействие в работе сети национальных отделений и мониторинг были переданы регионам. В то же время, объем работ в децентрализованных отделениях значительно увеличился, что сопровождалось увеличением расходов децентрализованных отделений, которые, начиная с 2004 года, выросли на 190% и составили почти 600 млн. долл. США в год.
6. В то время как преимущества этих изменений становились весьма очевидными, постепенное введение изменений вело к появлению проблем, приводивших к дезинтеграции инфраструктуры, несогласованности процессов, появлению многочисленных координаторов. Распространяя использование общеорганизационных систем на все отделения ФАО, ГСУР создаст более монолитную структуру, предоставив механизмы, процессы и структуры обеспечения, которые требуются управляющим для эффективного выполнения своих новых возложенных на них обязанностей.
7. Таким образом, ГСУР является краеугольным камнем концепции децентрализации, включая децентрализацию операций в условиях чрезвычайных ситуаций.

Организационные последствия ГСУР

8. Впервые единая общеорганизационная интегрированная система управления становится доступной для всех децентрализованных отделений ФАО. Результатом введения новой системы станет применение стандартных и соответствующих критериям МСУГС административных процессов в отделениях ФАО по всему миру.
9. Около 800 сотрудникам, работающим в почти 100 отделениях на местах, предстоит научиться использовать новую систему и применять новый порядок управления. По оценкам около 3000 внештатных сотрудников (NSHR), принятых на работу в децентрализованных отделениях, и в настоящее время не числящихся ни в одной из систем, теперь будут регистрироваться в новых общеорганизационных системах. Данная перемена приведет к тому, что до 8000 внештатных сотрудников должны будут представлять и заверять информацию о рабочем времени (по доверенности). Почти 5000 штатных сотрудников, использующих в настоящее время общеорганизационную систему, теперь должны будут освоить новую систему.
10. ГСУР окажет влияние на каждого сотрудника ФАО во всех отделениях ФАО. Поэтому масштабы связанных с этим перемен без сомнения значительны.

Ход выполнения в период с октября 2011 года по апрель 2012 года

11. За период с октября 2011 года по апрель 2012 года был достигнут заметный успех, связанный с завершением этапа определения общих параметров и подготовки эскизного проекта и с тем, что работы по конфигурированию и разработке соответствующей версии ПО значительно продвинулись. Основными интересами для Финансового комитета представляются следующие вопросы:

- a) этап работы над подробным эскизным проектом завершен, включая завершение процессов макетирования и определения технических условий для технического решения. Также согласованы варианты решений;
- b) значительно продвинулись работы по структуризации и разработке технического решения. Началось внутри проектное тестирование технического решения, определены планы сдаточных испытаний;
- c) осуществляется проект по проведению более тщательной оценки выгод, который будет завершен в мае 2012 года;
- d) Стратегия управления организационными изменениями была утверждена Исполнительным советом программы (ИСП); продолжаются подготовительные работы в областях обучения и обеспечения, составления документации;
- e) Канцелярия Генерального инспектора составила расчет расходов, связанных с внедрением МСУГС в ФАО. Был согласован ряд рекомендаций, которые сейчас выполняются;
- f) значительно продвинулись работы по совершенствованию технической архитектуры и инфраструктуры; и
- g) определена общая стратегия внедрения, включающая первоначальную реализацию, после чего последует поэтапное разворачивание в децентрализованных отделениях.

12. За этот период также было укреплено внутреннее управление проектом. В настоящее время Заместитель Генерального директора (Операции) полностью отвечает за общее развертывание ГСУР, а также действует единая интегрированная структура по осуществлению проекта. Проектная группа переехала в новое, недавно отремонтированное помещение. Первоначальные проекты, вошедшие в программу ГСУР, также теперь полностью интегрированы, а программа вошла в русло производственного процесса.

План на период май-октябрь 2012 года

13. Основные работы по осуществлению программы в следующий период будут включать следующие мероприятия, направленные на обеспечение развертывания системы в штаб-квартире и региональных представительствах в ноябре 2012 года:

- a) Завершение конфигурирования, разработки соответствующей версии ПО и тестирования системы. Первоначально будут отдельно протестированы все составные части, после чего в мае состоится комплексное тестирование.
- b) После завершения тестирования взаимодействия компонентов системы, будут проведены сдаточные испытания в период с июня по август. Это явится тестированием системы от начала до конца, включая взаимодействие системы «Ogacle» с другими системами, действующими в ФАО, и за её пределами.
- c) Подготовка обучающих и справочных материалов, включая подробную документацию процессов в областях, которые в большей степени подвергнутся изменениям. Будут также инициированы процессы обучения и поддержки, и различные системы.
- d) В сентябре начнется программа обучения, предусматривающая подготовку персонала, который также войдет в структуру обеспечения, а после этого и других пользователей в штаб-квартире и региональных представительствах.
- e) В этот период будет проведено тестирование глобальной инфраструктуры, чтобы убедиться в готовности сети по развертыванию новой системы.

Подготовительная работа в соответствии с критериями МСУГС будет также завершена в этот период, включая усовершенствование политик и процедур.

Ход выполнения мероприятий по снижению рисков

14. В обзоре Канцелярии Генерального инспектора хода внедрения МСУГС в ФАО содержались рекомендации в адрес Программы рассмотреть вопрос альтернативной стратегии, которая бы установила очередность и определила этапы внедрения компонента системы ГСУР в 2012-2013 годах, перенеся подготовку финансовой отчетности в соответствии с критериями МСУГС на более поздний срок, и таким образом, снизив риски, связанные с общими задачами программы.

15. В докладе о ходе выполнения, представленном Финансовому комитету в октябре 2011 года, были определены два основных риска, стоящих перед программой: во-первых, риск, связанный с введением изменением в децентрализованных отделениях из-за нагрузок на потенциал отделения, во-вторых, риск, более относящийся к общему противодействию переменам. Мероприятия по снижению таких рисков проводятся в том числе и по следующим направлениям:

- Полностью созданы группы по управлению изменениями в делопроизводстве и координации на местном уровне, включая прикомандированных на места сотрудников. В январе состоялись семинары с участием региональных представительств и местных отделений. Программа семинаров предусматривала разъяснение ожидаемых перемен и демонстрацию новой системы, давая возможность участникам высказывать свои комментарии.
- Ведется работа по созданию региональных подразделений оперативной поддержки, которые окажут содействие децентрализованным отделениям в выполнении новых функций и процессов, внедряемых программой ГСУР. Эти подразделения обеспечат подготовку и поддержку на период развертывания и начала функционирования, создав координационный пункт для улучшения ведущегося процесса.

16. В рамках программы были также рассмотрены риски ГСУР с привлечением группы по управлению общеорганизационными рисками. Для выявления и преодоления рисков, определения возможных мер по снижению последствий были организованы семинары. В марте Исполнительный совет программы рассмотрел риски и предлагаемые действия. Ряд мероприятий по снижению обнаруженных рисков уже имел место.

17. В марте 2012 года Канцелярия Генерального инспектора рассмотрел процесс внедрения МСУГС в ФАО и рекомендовала Программе рассмотреть вопрос альтернативной стратегии, которая бы установила очередность и определила этапы внедрения компонента системы ГСУР в 2012-2013 годах. Как описано ниже, она рекомендовала перенести подготовку финансовой отчетности в соответствии с критериями МСУГС на более поздний срок, во избежание требующих большого количества времени неавтоматизированных операций с начальными балансами и снизить связанные с этим риски в отношении общих задач программы и достижения основных выгод.

Подход к соответствию критериям МСУГС

18. Интеграция проекта МСУГС в число других мероприятий, осуществляемых в рамках ГСУР и завершение занятий по подробному планированию выдвинуло на передний план зависимость между подготовкой финансовой отчетности в соответствии с критериями МСУГС и развертыванием системы ГСУР и процедурными изменениями. Для гарантии устойчивости соответствия критериям МСУГС важно, чтобы новая система ГСУР (в соответствии с критериями МСУГС) и процессы были развернуты во всех отделениях до определения состояния начальных балансов и до начала осуществления банковских операций в соответствии с критериями МСУГС. Такой подход соответствует «наилучшей практике плавного перехода к МСУГС» Объединенной инспекционной группы ООН (доклад за 2010 год).

19. Для достижения к 2013 году соответствия критериям МСУГС одновременно с распространением новой системы ГСУР и процедурных систем, потребуется введение ряда переходных систем, например, поскольку новые системы ГСУР будут внедрены в децентрализованных отделениях в течение 2013 года, открытие начальных балансов (требуемых для финансовой отчетности в 2013 году в соответствии с критериями МСУГС) потребует комбинирования ГСУР, прежней системы и неавтоматизированных процессов, что приведет к значительному объему дополнительной работы.

20. В рамках Программы достигнуто понимание того, что необходимость выделения средств на поддержку таких переходных систем отвлечет ресурсы, требуемые на развертывание основной системы ГСУР и усилия по внедрению системы в отделениях по всему миру именно в тот период, когда они будут наиболее востребованы. Поэтому, для снижения рисков для программы и обеспечения эффективного развертывания и внедрения системы была изменена стратегия развертывания программы с тем, чтобы в 2012-2013 годах сосредоточить основные ресурсы на развертывании и внедрении соответствующих критериям МСУГС систем и процессов ГСУР во всех отделениях и обеспечении полной подготовки персонала по их использованию. Таким образом, данная работа станет предпосылкой для определения состояния начальных балансов МСУГС и подготовки финансовой отчетности в соответствии с критериями МСУГС. Новая последовательность мероприятий означает, что первые финансовые отчеты в соответствии с критериями МСУГС для сертификации внешним аудитом начнут составляться для финансового года, начинающегося 1 января 2014 года.

21. Данная пересмотренная стратегия разработана для содействия тому, чтобы Организации смогла в полном объеме внедрить улучшенные системы и процессы, предусмотренные программой ГСУР и МСУГС и получить от этого выгоды. Сюда входит развертывание удовлетворяющих требованиям систем процедур и контроля, создание потенциала на местах путем организации обучения и тренировок, решение вопросов, связанных с устойчивостью систем после их внедрения и расширения возможностей держателей бюджетных средств по принятию решений, предоставив им полную, достоверную и надежную информацию об операциях на местном уровне.

Преимущества, рентабельность и соотношение цены и качества

22. После завершения этапа подробного технического проектирования, в рамках программы были определены следующие основные области, в которых ожидаются улучшения. Суммарно они изложены в нижеследующей таблице.

Область	Ожидаемые улучшения
Финансовое управление	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Система отчетности на местах меняется на внедряемые Международные стандарты учета в государственном секторе, что приводит к: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Более точной, полной и своевременной информации по финансовым вопросам ➤ Увеличению внутреннего контроля (снижению финансовых рисков) ➤ Сокращению объема канцелярской и ненужной работы за счет более эффективной организации рабочих процессов ➤ Более высокому уровню стандартизации механизмов и систем, повышающих организационную мобильность и гибкость
Людские ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Внедрению единых для всех сотрудников процессов, независимо от их нахождения. ➤ Более эффективному управлению внештатным персоналом, включая: <ul style="list-style-type: none"> ○ Улучшение учета рабочего времени ○ Централизованный расчет размеров выплат ➤ Улучшению передачи полномочий по приему на работу, усиленная системой централизованных регистрации и обеспечения
Система закупок	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Внедрению стандартизованных процессов закупок в масштабах всей Организации и новых инструментов, обеспечивающих: <ul style="list-style-type: none"> ○ Полную наглядность процесса контроля финансового менеджмента и доступность данных о закупках во всех отделениях ○ Улучшенное управление поставщиками ○ Более полную информацию и отчетность о получении товаров и услуг, покупочных предписаниях, договорах о поставках и исполнении контракта
Поездки	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Внедрению новой, специально предназначенной для ФАО, системы, связанной с поездками, во всех децентрализованных отделениях: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Полная совместимость с финансовыми системами ФАО ➤ Комплексная организация труда, от планирования поездки до утверждения, оплата расходов и окончательное урегулирование ➤ Упрощенная система утверждений и допусков, включая использование электронных аттестаций

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Полный мониторинг обязательств и бюджета, а также более высокая степень отчетности по операциям, связанным с поездками
<p>Система «Oracle» и новые автоматизированные процессы</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Внедрению новой системы «Oracle» и автоматизированных процессов, которые принесут: <ul style="list-style-type: none"> • Улучшенное содействие своевременному принятию решений <ul style="list-style-type: none"> ○ Более удобные для пользователя веб-приложения ○ Хорошо функционирующую систему, более устойчивую к проблемам с подключением ○ Повышение эффективности путем снижения задач «второстепенных» процессов ○ Значительное сокращение времени пользования внесетевыми системами разделения закрытой информацией между несколькими пользователями, т.е. электронные таблицы ○ Возможности чрезвычайно продуктивного и эффективного внесения улучшений в будущем.

В начале марта в рамках проекта была развернута работа по составлению более подробной оценки преимуществ. Данный анализ позволит оценить прямые и побочные выгоды ГСУР и объяснить, какой они внесут вклад в общие цели Организации. О результатах этой работы будет доложено на следующей встрече Финансового комитета в октябре 2012 года.

Бюджет программы

23. Бюджет программы финансируется в основном из Фонда капитальных расходов (Сарех). Общий размер утвержденного бюджета программы на 2011-2013 годов составляет 38,5 млн. долл. США. В 2011 году было израсходовано 10 млн. долл. США из утвержденного бюджета программы (6,4 млн. долл. США из Фонда капитальных расходов и 3,6 млн. долл. США из средств, выделенных на функциональные цели X и Y).

24. Остаточный баланс в размере 28,5 млн. долл. США, включая 3,2 млн. долл. США из средств на осуществление ПНД (мероприятие ПНД 7,25), имеется в наличии для расходования в 2012-2013 годов и будет профинансирован через Фонд капитальных расходов. Остаточный баланс планируется полностью израсходовать в 2012-2013 годах и, как ожидается, расходы по программе не выйдут за рамки бюджета. Подробный отчет о расходах будет представлен Финансовому комитету на его встрече в октябре 2012 года.

25. Дополнительно к расходам по упомянутой выше программе ГСУР, в период 2006-2010 годов по проекту МСУГС общие подтвержденные расходы составили 7,9 млн. долл. США.