

## **Комитет по программе и бюджету**

**Девятнадцатая сессия**  
**Женева, 10 – 14 сентября 2012 г.**

### **АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: ПРОЕКТ ОБНОВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ СУАИ**

*Документ подготовлен Секретариатом*

1. В соответствии со статьей 11(10) Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС), назначенный Внешний аудитор, Швейцарское федеральное аудиторское бюро, подготовил отчет об «Аудиторской проверке информационно-коммуникационной инфраструктуры: проект обновления системы СУАИ» за 2011 г.
2. Ниже приводятся замечания Секретариата в отношении подготовленных Внешним аудитором рекомендаций в том порядке, в котором они изложены в Отчете об аудите.

#### **Рекомендация 1**

3. *«Для того чтобы ВОИС могла в полной мере воспользоваться ростом эффективности, возможным благодаря новому приложению, необходимо обеспечить надлежащую подготовку пользователей системы СУАИ. Таким образом, я рекомендую ВОИС пересмотреть текущий подход к обучению, не в полной мере выполнивший поставленную цель, и проанализировать, в какой мере возможно усовершенствовать существующие возможности обучения в режиме онлайн».*
4. Замечания Секретариата: В настоящее время ВОИС разрабатывает новый подход к обучению персонала, охватывающий все компоненты ПОР. Цель применения такого подхода – обеспечение устойчивости и практической ориентации обучения при использовании наиболее подходящих методов обучения. Он будет принят в рамках развертывания проекта по обновлению версии «PeopleSoft» СУАИ.

## Рекомендация 2

5. *«Полагаю, что в целях большей эффективности необходимо сократить число пользователей до разумных пределов, поручив заявки ограниченной группе лиц с надлежащей подготовкой и представлением о всей совокупности процесса».*

6. Замечания Секретариата: Сообщество пользователей СУАИ, и в особенности пользователей, которые подают заявки-накладные, периодически подвергаются анализу с целью обеспечить, чтобы доступ к системе имела только та ключевая группа пользователей, которая может ею обслуживаться. Этот подход внедряется в рамках обновления версии «PeopleSoft» СУАИ, в процессе чего предполагается сократить число пользователей, подающих заявки-накладные и нуждающихся в обучении.

## Рекомендация 3

7. *«Я рекомендую ВОИС упростить эти каталоги с соблюдением внедренных процессов и учетом потребностей различных пользователей».*

8. Замечания Секретариата: Процесс создания первоначальных каталогов, категорий и статей был завершен на этапе планирования проекта ФПП-МСУГС и охватывал заказчиков из всех основных секторов. Создание любой статьи обусловлено подачей заявки либо заказчиком, либо покупателем в зависимости от объема контракта, заключенного с поставщиком, и преследует цель установления механизма контроля за ценами, устанавливаемыми на основе контракта. Статьи, касающиеся поездов, формируются на основе данных, поступающих из Финансовых служб. Каждая категория или статья содержит номер основного счета, который ОЗП запрашивает у Финансовых служб в рамках процесса создания категорий/статей. ОЗП предлагает провести – вместе со всеми заинтересованными сторонами – в четвертом квартале 2012 г. обзор структуры и содержания каталогов/категорий и статей.

9. *Комитету по программе и бюджету предлагается рекомендовать Генеральной Ассамблее принять к сведению содержание настоящего документа.*

[Приложение следует]



## Отчет аудитора

**ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ  
СОБСТВЕННОСТИ (WIPO-ВОИС)**Аудит IT-инфраструктуры: проект  
актуализации системы СУАИ

Мандат внешней аудиторской проверки финансовых ведомостей Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) выполняется должностным лицом высшего государственного органа финансового контроля определенной страны и предоставляется на индивидуальной основе. На основании этого положения, а также решений Генеральной Ассамблеи ВОИС и Ассамблей Парижского, Бернского, Мадридского, Гаагского, Ниццкого, Лиссабонского, Локарнского союзов, Союзов МПК, РСТ и Венского союза, мандат правительства Швейцарии в качестве аудитора счетов ВОИС и Союзов, административные функции которых выполняет ВОИС, а также счетов проектов технического сотрудничества, осуществляемых Организацией, был продлен представителями государств – членов до 2011 включительно. Правительство Швейцарской Конфедерации уполномочило меня в качестве Директора Федерального аудиторского бюро (ШФАБ) провести аудиторскую проверку счетов ВОИС.

Мой мандат изложен в Статье 6.2 Финансовых положений ВОИС и определен в дополнительных Полномочиях, регулирующих проведение аудита, которые прилагаются к этим Положениям. Я выполняю свои обязанности самостоятельно и независимо при поддержке коллег из ШФАБ.

Осуществляемая ШФАБ внешняя аудиторская проверка счетов ВОИС никак не связана с его деятельностью в качестве высшего органа финансового контроля Швейцарской Конфедерации. Персонал ШФАБ представляет собой коллектив высококвалифицированных специалистов, обладающих обширным опытом проведения аудиторских проверок в международных организациях.

Более подробную информацию можно получить по адресу:

Г-н Курт Грютер  
Директор Федерального аудиторского бюро  
Швейцарской Конфедерации  
Monbijoustrasse 45  
3003 Berne  
тел.: +41 (0)31 323 10 01  
kurt.grueter@efk.admin.ch  
или:

Г-н Дидье Монно  
Ответственный сотрудник по вопросам мандата  
тел.: +41 (0)31 323 10 48  
didier.monnot@efk.admin.ch

СодержаниеПункты

<b>Резюме аудиторской проверки</b>	-
Положения, стандарты и информация	1-11
Реализация проекта	12-27
Параметризация для стандартов МСУГС	28-31
Контроль и миграция данных	32-38
Ввод в эксплуатацию и функционирование внедренной системы	39-55
<b>Выводы</b>	<b>56</b>

Берн, 22 февраля 2012 г.

Регистр. номер 1.11424. 944.00333.02  
modi/scbr

## **РЕЗЮМЕ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ**

В своем отчете об аудиторской проверке финансовых ведомостей ВОИС за 2010 г., датированном 4 июля 2011 г., я подтвердил соответствие счетов Организации Международным стандартам учета в государственном секторе (стандартам МСУГС). Правильная параметризация и надлежащая актуализация компьютерных систем, используемых в управлении финансами и в бухгалтерии, являются важнейшими составляющими успешного перехода на стандарты МСУГС.

Настоящий отчет подготовлен по результатам специальной аудиторской проверки ИТ-инфраструктуры, проведенной в контексте развития компьютерных платформ ВОИС, в частности, введения трех дополнительных модулей автоматизированной системы бухучета. Проект перехода на эту систему был запущен весной 2009 г., а ввод в эксплуатацию состоялся 15 января 2010 г.

Успех в управлении проектом был обеспечен за счет поддержки со стороны различных внутренних и внешних специалистов, в особенности опытного руководителя проекта и специалиста по стандартам МСУГС. Выбранное решение обеспечивает соблюдение и применение правил бухучета, установленных стандартами МСУГС, и новых Финансовых положений ВОИС. Таким образом, проект был осуществлен в относительно сжатые сроки. Несмотря на это, аудиторская проверка показала, что задачи были выполнены в намеченные сроки и в рамках бюджета. Мои сотрудники отметили наличие стандартизированного метода управления, соответствующего передовой практике в сфере управления проектами, и в особенности ИТ-проектами.

В отчете также отмечены недостатки административных процессов, относящихся к управлению имуществом и оборудованием. Однако, эти замечания схожи с замечаниями в отношении системы внутреннего контроля, содержащимися в отчете об аудиторской проверке финансовых ведомостей за 2010 г. В силу этих причин я воздерживаюсь от вынесения официальной рекомендации. Наконец, я сформулировал три рекомендации функционального порядка, позволяющие ВОИС провести дополнительную работу по обеспечению оптимального функционирования новых модулей и процессов. Эти рекомендации касаются, в частности, подготовки и числа пользователей, а также оптимизации каталогов закупок товаров и услуг.

## **ПОЛОЖЕНИЯ, СТАНДАРТЫ И ИНФОРМАЦИЯ**

### **Финансовые положения и предмет аудиторской проверки**

1. Финансовая отчетность регулируется соответствующими положениям различных конвенций, а также Финансовыми положениями и правилами ВОИС<sup>1</sup>, в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС).
2. В 2010 г., с переходом на стандарты МСУГС, ВОИС дополнила существующий ИТ-инструментарий модулем «Asset Management»<sup>2</sup> системы СУАИ<sup>3</sup>, входящей в программное обеспечение PeopleSoft. Тогда же, с вступлением в силу новых

<sup>1</sup> вступили в силу 1 января 2008 г. ; изменены 1 октября 2009 г. и 1 января 2010 г.

<sup>2</sup> «Управление активами»

<sup>3</sup> « Система управления административной информацией (СУАИ) »

Финансовых положений, ВОИС приняла решение об автоматизации процесса закупок. Осуществление новых решений претворялось в жизнь в рамках единого проекта, получившего название «Проект ФПП/МСУГС».

3. Данная специальная аудиторская проверка ИТ-инфраструктуры, называемая иногда «анализ функционирования внедренной системы», ставила своей целью анализ реализации проекта ФПП/МСУГС и целостности и полноты данных, перенесенных или введенных в систему СУАИ.
4. Анализ бизнес-процессов и конфигурации системы не входили в задачи проверки. Тем не менее, мои сотрудники считали необходимым упомянуть в отчете несколько важных моментов, отмеченных в ходе работы.

#### **Стандарты проведения аудита, информация и выражение признательности**

5. Аудиторская проверка проводилась в соответствии с Международными стандартами аудита, опубликованными Комитетом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации («МСА» - издание 2010г.)<sup>4</sup>, а также с соблюдением дополнительных Полномочий, регулирующих аудит, которые являются неотъемлемой частью Финансовых положений и правил ВОИС.
6. В настоящем отчете не нашли отражения мелкие вопросы, которые были обсуждены и решены с участием соответствующих ответственных лиц непосредственно в ходе аудиторской проверки.
7. В ходе аудиторской проверки мои сотрудники встречались с г-ном Йоганом Мауриссенем, главой Службы управления бизнес-решениями, г-жой Дженис Кук Роббинс, главой Финансовой службы, г-ном Колином Буффамом, главой Отдела закупок и организации поездок, и с другими сотрудниками этих служб. Кроме того, они провели встречу с г-ном Робертом Лоутоном, руководителем проекта ФПП/МСУГС, и г-ном Майклом Готтайнером, внешним консультантом, привлеченным к внедрению стандартов МСУГС в ВОИС.
8. Хотелось бы подчеркнуть, что аудиторская проверка прошла в духе сотрудничества и открытости. Я выражаю свою признательность за оперативность, с которой все должностные лица ВОИС предоставляли нам требуемую информацию и документы.
9. Результат проверки был озвучен в ходе заключительного обсуждения, состоявшегося 22 февраля 2012 г. Встреча проходила в присутствии г-на Вей Лей, главного сотрудника по информационным вопросам, г-на Филиппа Фаватье, главы Учетно-финансового аппарата, г-жи Дженис Кук Роббинс, главы Финансовой службы, г-на Тункая Эфендиоглу, руководителя Службы внутреннего аудита, г-жи Читры Нараянасвами, директора Отдела планирования ресурсов, управления программами и оценки результативности, г-на Роберта Лоутона, руководителя проекта ФПП/МСУГС, и г-на Тьерри Раджаобеллина, директора Отдела внутреннего аудита и надзора.
10. Аудиторская проверка проводилась в период с 14 ноября по 2 декабря 2011 г. двумя квалифицированными сотрудниками Федерального аудиторского бюро, специализирующимися в аудите ИТ-инфраструктур.
11. Мои сотрудники получили большой объем информации в электронном виде, позволивший положительно оценить осуществление и результаты внедрения новых модулей СУАИ. В ходе проверки потребовались дополнительные сведения, полученные благодаря беседам, анализу соответствия и изучению механизмов и процедур, используемых при управлении информацией в системе СУАИ.

---

4 «Международные стандарты аудита (МСА), издание 2010г.», опубликованные IAASB (Комитетом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации).

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**

### **Надлежащая подготовка к оценке новых потребностей в сфере бухучета**

12. В декабре 2008 г. Комитет по программе и бюджету ВОИС утвердил проект внедрения модулей, позволяющих обеспечить соответствие бухучета новым Финансовым положениям, а также стандартам МСУГС. Бюджет проекта составил 4,2 млн. шв. франков.
13. Проект ФПП/МСУГС состоит из двух подпроектов. Для соблюдения новых стандартов МСУГС ВОИС приняла решение о замене использовавшегося приложение на новое решение, являющееся частью системы СУАИ. В тот же период Организация приняла новые Финансовые положения. Для соответствия им ВОИС заменила старую практику закупок двумя новыми возможностями, включенными в систему СУАИ: модулем «eProcurement» для заказчиков и модулем «Purchasing» для покупателей.
14. Система СУАИ регулярно обновляется и совершенствуется. Подготовка к следующему апгрейду, запланированному на начало 2012 г., уже началась. Система СУАИ используется с 2005 г. как программное обеспечение для бухучета с модулями «общая бухгалтерская книга», «кредиторы» и «дебиторы» PeopleSoft. Последующее развитие системы СУАИ является частью стратегии ВОИС по переходу к использованию интегрированного пакета программ управления<sup>5</sup>, нацеленного на обеспечение прозрачности, ответственности, действенности, эффективности и ориентации на клиента. Соответствующее предложение было одобрено Комитетом по программе и бюджету в сентябре 2010 г.
15. Междисциплинарная группа<sup>6</sup>, представляющая соответствующие подразделения Организации, провела функциональный анализ потребностей и требований. Работа осуществлялась совместно со внешней компанией «Cedar», с которой ВОИС взаимодействует с момента внедрения системы СУАИ. Основное внимание уделялось аспектам, отклоняющимся от стандарта, заложенного в PeopleSoft. Результаты проведенной работы содержатся в перечне отклонений. Позднее эти отклонения были пересмотрены и классифицированы по приоритетности. Были отобраны и получили развитие лишь те пункты, приоритет которых был оценен как высокий и для которых отсутствовал альтернативный операционный подход. Профессионально составленный детальный перечень отклонений сыграл большую роль в выборе нужных параметров, позволивших охватить все потребности ВОИС.

### **Реализация проекта соответствует передовой практике в сфере управления проектами**

16. Реализация проекта ФПП/МСУГС и внедрение модулей PeopleSoft «Asset Management», «eProcurement» и «Purchasing» были проведены в рамках бюджета и в намеченные сроки (ввод в эксплуатацию - 2010 г.). Незавершенные изменения были доведены до конца в рамках второго этапа проекта в 2010 и 2011 гг. с использованием остатка средств из бюджета. По имеющейся у меня информации это был первый IT-проект сквозного плана с участием сотрудников различных отделов.
17. Работы по внедрению новых модулей проводились с февраля 2009 г. до конца января 2010 г. Как и предполагалось, их ввод в эксплуатацию состоялся 15 января 2010 г., что позволило ВОИС закрыть счета за 2010 г. с использованием новой системы. Проект, следовательно, был реализован в сравнительно сжатые сроки.

---

<sup>5</sup> Известного под названием Система ПОР (Планирование общеорганизационных ресурсов).

<sup>6</sup> Cross-functional Board

18. Различные этапы проекта хорошо задокументированы и доступны всем компетентным лицам. Персонал Организации получал информацию о прогрессе в работах через интранет. Для осуществления и документирования проекта использовался метод профессионального управления «PRINCE 2». В административном отношении руководитель проекта располагал поддержкой секретариата с неполной занятостью. С точки зрения пользователей, руководитель проекта и консультанты PeopleSoft и МСУГС продемонстрировали высокий профессионализм.
19. В документе о начале осуществления проекта<sup>7</sup> описываются общие рамки, определяющие проект, а также поставленные цели, проблемы, установленные границы и ограничения, организация проекта, внедрение изменений, ожидаемое качество, процедура мониторинга, отчетность перед Советом по проекту и бюджет.
20. Организация проекта была четко определена Советом по проекту и группой специалистов по проекту, в которую входил руководитель проекта, консультанты, лицо, ответственное за систему СУАИ, и специализированные бизнес-группы во всех соответствующих подразделениях ВОИС. Разработан документ, устанавливающий критерии качества для проекта ФПП/МСУГС. Вопрос обеспечения качества был поручен одному из членов проектной группы. Гармонизация процессов между различными функциями бизнес-процесса регулировалась Междисциплинарной группой. В коммуникационной модели были определены ответственность исполнителей и руководителей по каждому виду деятельности в рамках проекта.
21. Каждый этап проекта – определение начальных условий, разработка, реализация – стал предметом отчета, в котором перечислялись достигнутые результаты в контексте планирования, расходов и обеспеченного качества. В случае расхождений, возникших в результате ошибочных гипотез, проводился анализ и осуществлялись тематические корректировки.
22. Консультанты представляли еженедельную отчетность в форме специальных документов с описанием выполненной и планируемой работы. Перед проведением заседаний Совета по проекту руководитель проекта регулярно представлял отчеты о ходе реализации проекта и связанных с ним тенденциях с использованием сигнальной системы оценки (зеленый, желтый, красный цвета), а также о достигнутых промежуточных результатах, грядущих этапах и обнаруженных рисках.
23. Мониторинг и контроль управления проводились на ежемесячной основе компетентными представителями руководства на основе заблаговременно рассылаемых презентаций по статусу проекта. На соответствующих совещаниях проходило обсуждение выполненных работ, утверждение дальнейших действий и решений, принятых Междисциплинарной группой, принятие решение, рассмотрение открытых и проблемных вопросов. Протоколы заседаний корректировались и дополнялись участниками для последующих заседаний.
24. Систематически выявлялись и актуализировались проектные риски, информация о которых содержится в перечне управления рисками. В этом перечне также определены меры и действия, направленные на снижение отрицательного воздействия рисков на проект, с соответствующим распределением индивидуальной ответственности.

#### **Надлежащее управление изменениями в ходе реализации проекта**

25. Управление изменениями является неотъемлемой составляющей успеха крупных проектов, будь то в плане координации усилий или обеспечения достаточного и постоянного качества в разных группах, вовлеченных в проект. Оно также позволяет предвосхитить некоторые проблемы путем оценки воздействия проекта на различные бизнес-процессы организации и адекватного оповещения об этом воздействии.

26. Мои сотрудники отметили наличие формальной процедуры управления изменениями, разработанной для внедрения новых модулей PeopleSoft. Изменения и корректировки, с просьбами о которых обратились пользователи, отражены в перечне запросов. Запросы стали предметом оценки, а затем были представлены Совету по проекту. Ответственность за специализированные сделки определена в модели сделок. Утвержденные изменения были введены в Систему управления запросами (RMS)<sup>8</sup> и затем переданы в Международный вычислительный центр ООН (МВЦ) для ввода в эксплуатацию.
27. На протяжении всего проекта аспекты, нуждающиеся в исправлениях, корректировались до ввода модулей в эксплуатацию. На этапе, последовавшем за внедрением, оказался полезным учет некоторых корректировок и важных замечаний о необходимых улучшениях. С этой целью в 2010 г. были начат второй этап работ, продолжавшийся на момент проведения аудиторской проверки.

## **ПАРАМЕТРИЗАЦИЯ ДЛЯ СТАНДАРТОВ МСУГС**

### **Основательные знания стандартов МСУГС**

28. Мои сотрудники отметили незначительное число изменений, внесенных в рамках проекта в спецификации и параметризацию, связанные со стандартами МСУГС. Эти изменения были одобрены Междисциплинарной группой, а затем Советом по проекту. Следует отметить, что в 2011 г. при одобрении Внешнего аудитора было принято решение о повышении порога активации оборудования с 1 000 шв. франков до 5 000 шв. франков.
29. В результате внедрения ИТ-системы, соответствующей стандартам МСУГС, ВОИС смогла интегрировать в свою систему бухучета основные фонды с параметрами, позволяющими осуществлять амортизацию, которая ранее проводилась в рамках отдельных процедур.
30. Основные пользователи прошли обучение на специальных курсах по стандартам МСУГС, организованных, в частности, Женевским университетом. Кроме того, руководитель проекта и группа сотрудников ВОИС пользовались поддержкой внешнего консультанта – специалиста по стандартам МСУГС, привлеченного к работе благодаря своим техническим знаниям и опыту внедрения стандартов МСУГС в других специализированных учреждениях системы ООН. В январе 2012 г. на условиях полной занятости был принят на работу эксперт по МСУГС.
31. Доскональные знания в области бухучета и стандартов МСУГС, которыми обладает внешний партнер ВОИС, компания «Cedar», стали преимуществом при внедрении новых модулей в ВОИС.



## **КОНТРОЛЬ И МИГРАЦИЯ ДАННЫХ**

### **Планирование миграции данных и контроль на ней**

32. Мои аудиторы проверили планирование, спецификации, осуществление параметризации программного обеспечения компанией «Cedar», подготовку данных для миграции или повторного ввода, системные тесты и пользователей перенесенных данных.
33. Как с технической, так и с функциональной точки зрения проектная группа ФПП/МСУГС и внешний консультант обеспечили профессиональное планирование, спецификации и подготовку данных. Системные тесты, проведенные консультантами, были задокументированы должным образом и с учетом плана контроля. В то же время пользовательские тесты были проведены и задокументированы лишь частично.
34. Недостаточный контроль был компенсирован тщательными проверками со стороны Финансовой службы и консультанта по МСУГС. Мои сотрудники провели аудит данных за первый финансовый период с применением МСУГС (2010 г.) и установили их соответствие стандартам. В преддверии миграции данных лица, ответственные за управление активами, провели актуализацию материальных запасов, которую затем проверил внешний консультант. Каждое решение об изъятии объекта из материальных запасов утверждалось Советом по учету имущества. После миграции данных Финансовая служба провела контроль и выверку данных.
35. В то же время, ежегодный исполнительный отчет по управлению материальными запасами по-прежнему готовится с применением ранее использовавшегося программного обеспечения, обновленного с помощью модуля «Asset Management» СУАИ (полуавтоматический интерфейс с обратной связью).
36. Опираясь на предварительно разработанные критерии, Междисциплинарная группа регулярно проверяла качество параметризации и адаптации программного обеспечения к потребностям пользователей на основе требуемых процессов. Тесты, охватывающие параметризованное и адаптированное к потребностям программное обеспечение, были запланированы в рамках пользовательского теста приемки. Тесты могли показать необходимость корректировок, которые определялись, утверждались и группировались по приоритетности в ходе специального совещания.
37. Все отчеты, затрагивающие стандарты МСУГС, утверждались главой Финансовой службы и внешним консультантом, в то время, как отчеты, относящиеся к сфере закупок, утверждались Отделом закупок и организации поездок. Обратная реакция, поступающая в форме электронных писем, вводилась как запросы в Информационную Систему управления запросами. После соответствующего утверждения запросы переводились на этап ввода в эксплуатацию.
38. При непосредственном вводе в эксплуатацию ВОИС использовала специальный контрольный список. Поскольку ИТ-система закупок в ВОИС ранее отсутствовала, параллельного использования новой и старой системы не проводилось.

## **ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ВНЕДРЕННОЙ СИСТЕМЫ**

### **Адекватное программное обеспечение и профессиональная техподдержка**

39. Согласно полученной информации, на протяжении всей реализации проекта ФПП/МСУГС сотрудничество со внешней компанией «Cedar» было успешным, и официальная передача проекта прошла без проблем и в намеченные сроки.
40. В ходе собеседований пользователи высказали свое удовлетворение совокупностью функций новой системы. С чисто технической точки зрения функционирование, доступность и эффективность системы СУАИ удовлетворительны.
41. Существует три уровня техподдержки IT-системы СУАИ. Поддержку первого уровня («техподдержку СУАИ») обеспечивают два человека, к которым пользователи обращаются с просьбами о помощи. Свои вопросы техподдержке пользователи адресуют напрямую: либо по телефону, либо по электронной почте. Второй уровень техподдержки обеспечивает группа СУАИ, в которую входит три человека. Внешняя компания, внедрившая систему, обеспечивает поддержку третьего уровня.

### **Пробелы в знаниях пользователей**

42. ВОИС организовала в общей сложности 45 учебных курсов по закупкам и основным активам, в которых приняло участие 200 человек. В задачи курсов входило разъяснение правил использования новых модулей и, частично, учет потребностей пользователей. Аудиторская проверка показала, что этот подход оказался достаточно поверхностным, и пользователям требуется более специализированная подготовка. Руководители программы или их заместители не проходили подготовку: передача знаний осуществлялась административными ассистентами, посещавшими курсы.
43. Из 150 человек, прошедших курсы по новым модулям СУАИ, около тридцати воспользовались Программой добровольного оставления службы в течение 3 - 4 месяцев с момента ввода модулей в эксплуатацию. Эта ситуация повлекла за собой негативные последствия в плане передачи знаний и качества пользовательских тестов.
44. Мои сотрудники установили, что большое число пользователей, получивших частичную или недостаточную подготовку или редко использующих систему закупок, оборачивается у истоков процесса перегрузкой техподдержки СУАИ. В дальнейшем эта перегрузка проявляется в значительном числе ошибок, нуждающихся в исправлениях, приводя к увеличению сроков обработки транзакций. Эти ошибки, относящиеся к товарам, услугам и соглашениям об оказании услуг, затрагивают как Отдел закупок и организации поездок и Отдел управления людскими ресурсами, так и Финансовую службу.
45. Кроме того, мои сотрудники отметили наличие на интранет-сайте ВОИС обучающих документов по СУАИ (с использованием User Productivity Kit, UPK), инструкций, таблиц сделок с ответственными подразделениями, графического описания процесса, часто задаваемых вопросов, основных таблиц (подразделения, деятельность). Эти документы и схемы, созданные ключевыми пользователями, рассматриваются как ориентир, содержащий многочисленные информационные и образовательные элементы.

46. При этом мои сотрудники обнаружили, что существование многих из вышеперечисленных документов, также, как и документа СУАИ УРК, неизвестно большому числу пользователей.

#### **Рекомендация № 1**

Для того, чтобы ВОИС могла в полной мере воспользоваться ростом эффективности, возможным благодаря новому приложению, необходимо обеспечить надлежащую подготовку пользователей системы СУАИ. Таким образом, я рекомендую ВОИС пересмотреть текущий подход к обучению, не в полной мере выполнивший поставленную цель, и проанализировать, в какой мере возможно усовершенствовать существующие возможности образования в режиме он-лайн.

#### **Излишне высокое число пользователей программного приложения**

47. С учетом стремления ВОИС децентрализовать заявки на закупки на уровне программ, заявки отныне формулируются непосредственно на уровне оперативных подразделений. Как следствие, число пользователей возросло примерно с 60 практически до 400. Часть этих пользователей прошла обучение на курсах в момент внедрения модулей по закупкам. Однако статистика использования показывает, что 90% заявок появляется в результате 30% операций. Большая часть пользователей составляет заявки случайным образом, что приводит к значительному числу ошибок ввода и перегрузке группы техподдержки СУАИ.
48. Мои сотрудники отметили, что многие пользователи не соблюдают принятые процедуры и инструкции и осуществляют ввод данных задним числом, после выставления счета поставщиками. Подобные случаи приводят к необходимости корректировок и потере времени в рамках всего процесса, создавая излишнюю нагрузку для Финансовой службы.

#### **Рекомендация № 2**

Полагаю, что в целях большей эффективности необходимо сократить число пользователей до разумных пределов, поручив заявки ограниченной группе лиц с надлежащей подготовкой и представлением о всей совокупности процесса.

#### **Неполное соблюдение новых процедур и инструкций**

49. Вследствие вышеописанной децентрализации ответственность за данные возложена на руководителей программ и соответствующих бюджетов. Следовательно, нельзя переоценить важность правильного и единообразного ввода данных на этом уровне лицами, получившими надлежащую подготовку.
50. В ходе двух рабочих заседаний, состоявшихся в апреле и июне 2011 г. и посвященных обсуждению накопленного опыта, были идентифицированы основные проблемы, доведенные до сведения заинтересованных лиц в Финансовой службе и Отделе закупок и организации поездок. О проблемах было также проинформировано руководство ВОИС. К недочетам относятся пробелы, зафиксированные на различных уровнях организации, и, в частности, отсутствие ответственности на уровне сквозных процессов, затрагивающих несколько функций. Кроме того, эти пробелы ежедневно констатирует служба техподдержки СУАИ, Отдел закупок и организации поездок, а также Финансовая служба. Решения, предложенные на рабочих заседаниях, на настоящий момент еще не реализованы.
51. Актуализация материальных запасов осуществляется на разных уровнях организации: описание закупок (каталоги), приемка товаров и услуг, инвентаризация по штрих-кодам и бухгалтер в плане оприходования и списания основных средств. Не всем известны эти аспекты и связанная с ними ответственность. Не прослеживаемые физически объекты, не изъятые по этой причине из перечня существующих объектов, в прошлом приводили к завышению оценки материальных запасов, что, в свою очередь, оборачивалось повышенными страховыми взносами.

52. Мои сотрудники отметили несоблюдение административных процедур, относящихся к управлению активами. Так, например, службы, осуществлявшие закупки, и Финансовая служба не всегда уведомлялись о замене по гарантии материальных средств с кодом. Мои сотрудники приняли к сведению разработку «Правил и административных процедур», применение которых было запланировано на конец 2011 – начало 2012 гг.
53. Вышеперечисленные наблюдения носят тот же характер, что замечания, сделанные мной в отчете об аудиторской проверке финансовых ведомостей за 2010 г.<sup>9</sup>, где я отмечаю, что в ВОИС пока отсутствует полноценная система внутреннего контроля (СВК). В этом отчете я рекомендовал Организации формальным образом определить ключевые процессы, применить на практике, а затем задокументировать проверки, и, в конечном счете, создать механизм надзора за проведенными проверками.
54. В свете данной аудиторской проверки я не буду официально повторно выносить эту рекомендацию. Тем не менее, раскрывая более детально мою рекомендацию, я предлагаю ВОИС назначить начальников подразделений в качестве лиц, официально ответственных за сквозные процессы. В их обязанности будет входить отслеживание буквального применения процессов, утвержденных руководством. Каждый сквозной процесс должен возглавляться квалифицированным ответственным специалистом, и каждый пользователь должен иметь ясное представление о своей роли в этом процессе.

#### **Излишняя сложность каталогов**

55. Мои сотрудники отметили, что каталоги товаров и услуг, разработанные Отделом закупок и организации поездок для подготовки заявок на закупки, в своем текущем виде не соответствуют ни потребностям пользователей, ни потребностям Финансовой службы. Эти каталоги слишком многочисленны, объемны, непоследовательны и противоречивы с точки зрения бухучета. Кроме того, на момент своей разработки они не являлись результатом совместной работы различных лиц, вовлеченных в процесс закупок (товары и услуги, поездки и соглашения об оказании специальных услуг) и сквозных служб закупок, поездок, людских ресурсов и финансов.

#### **Рекомендация № 3**

Я рекомендую ВОИС упростить эти каталоги с соблюдением внедренных процессов и учетом потребностей различных пользователей.

## **ВЫВОДЫ**

56. С учетом результатов проведенной работы я полагаю, что управление проектом ФПП/МСУГС осуществлялось на должном уровне. Внедренное решение включает все технические и функциональные характеристики, позволяющие ВОИС соблюдать новые правила и процедуры. Тем не менее, возможны дальнейшие улучшения в том, что касается числа и подготовки пользователей, опирающихся на специально подготовленное руководство по использованию. Успех будущих мер зависит также от применения и соблюдения действующих процедур и правил, а также от наличия обновленных каталогов товаров и услуг.

К. Грютер  
Директор  
Федеральное аудиторское бюро  
Швейцарской конфедерации  
(Аудитор)

[Конец Приложения и документа]