

## Комитет по программе и бюджету

**Двадцать вторая сессия**  
**Женева, 1 – 5 сентября 2014 г.**

### ОТЧЕТ О ХОДЕ ВНЕДРЕНИЯ ВСЕОБЪЕМЛЮЩЕЙ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ (ПОР)

*подготовлен Секретариатом*

#### **I. ВВЕДЕНИЕ**

1. На сорок восьмой сессии Ассамблеи государств-членов ВОИС в сентябре 2010 г. было утверждено предложение Секретариата о внедрении всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (документы WO/PBC/15/17 и A/48/14) в целях: (i) модернизации основных административных, управленческих и ориентированных на потребителя функций ВОИС; (ii) повышения эффективности и производительности административно-управленческих процессов ВОИС; и (iii) повышения способности организации представлять более качественную информацию государствам-членам, партнерам и руководству.

2. Настоящий документ дополняет отчеты о ходе работе, которые представлялись ранее Комитету по программе и бюджету (КПБ), и преследует цель предоставить государствам-членам информацию о проделанной работе, достигнутых результатах и использовании бюджетных средств по линии портфеля проектов ПОР за период с июня 2013 г. по май 2014 г.

#### **II. ЦЕЛИ, ОХВАТ И ПРИМЕНЯЕМЫЙ ПОДХОД – СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

3. Система ПОР внедряется посредством осуществления портфеля взаимосвязанных проектов.

4. Первая группа проектов направлена на обеспечение ВОИС комплексным набором инструментов, способствующих укреплению системы управления людскими ресурсами (УЛР), включая управление штатным расписанием, оформление пособий и льгот, начисление заработной платы, найм персонала, служебную деятельность сотрудников, обучение и профессиональный рост.

5. Вторая группа проектов призвана обеспечить ВОИС набором инструментов для внедрения системы управления, ориентированного на конкретные результаты (УКР), включая двухлетнее планирование, планирование работы на год, мониторинг осуществления планов работы, оценку служебной деятельности и отчетность. В поддержку системы управления общеорганизационной деятельностью (УОД) планируется внедрить аналитический инструмент – систему информационно-аналитического обеспечения (ИАО). По мере осуществления проектов в рамках всех групп в системе ПОР будет накапливаться все больший объем данных, и инструмент ИАО будет обеспечивать постепенное совершенствование процесса представления отчетов государствам-членам, руководству и сотрудникам о деятельности организации, достигнутых результатах, а также о состоянии людских и финансовых ресурсов.
6. Третья группа проектов направлена на совершенствование существующей системы управления финансовой и закупочной деятельностью (УФЗД), а также системы оформления служебных поездок посредством изменения их конфигурации и перехода на более новые версии ПО, что сделает возможным дополнение существующих функций новыми, повышение эффективности рабочих процессов и введение в эксплуатацию новых модулей.
7. Посредством осуществления четвертой группы проектов будет заложена основа совершенствования системы управления отношениями с клиентами (УОК) путем поддержки проектов, главную роль в которых играют исполнители рабочих процессов: таких как инструмент рассылки, базы контактных данных, управление доступом и анализ процессов взаимодействия с клиентами.
8. В основе осуществляемой ВОИС деятельности лежит подход, заключающийся в поэтапном увеличении масштабов проектов, что будет способствовать постепенному развитию потенциала ПОР на основе принципов согласованности и соразмерности. Указанный подход также строится на способности соответствующих подразделений организации воспринимать изменения и адаптироваться к ним.
9. Основными принципами при реализации проектов в портфеле ПОР являются качество, точность и соблюдение утвержденного бюджета. В случае необходимости установленные сроки могут быть перенесены для того, чтобы затрагиваемые подразделения организации могли воспринять осуществляемые преобразования и изменить в соответствии с ними свою деятельность.
10. В целом проекты, входящие в портфель ПОР, направлены на поддержку применяемого ВОИС подхода, который заключается в управлении, основанном на конкретных результатах.

Составление плана → осуществление плана и мониторинг →  
оценка и составление отчета



11. Проекты, входящие в портфель ПОР, предполагают поэтапное развитие существующей системы управления административной информацией (СУАИ/AIMS Evolution). Понятие СУАИ пришло из финансовой системы. В дальнейшем указанный термин будет использоваться для обозначения взаимосвязанных систем, охватываемых ПОР.

### III. ДОСТИЖЕНИЯ ПО ПОРТФЕЛЮ

12. В целом в рамках включенных в портфель проектов удается успешно решать задачи модернизации и повышения качества, эффективности и производительности систем ВОИС, отвечающих за управление деятельностью, административные функции и взаимодействие с потребителями услуг, а также развития возможностей организации по предоставлению более качественной информации государствам-членам, исполнителям рабочих процессов и руководству. Добиться этого удалось следующим образом:

- (a) Были разработаны концепции/планы портфеля проектов, вследствие чего стало возможным согласованное осуществление проектов;
- (b) Был успешно осуществлен переход на версию 9.1 программного обеспечения УФЗД на базе PeopleSoft. Это позволило интегрировать систему управления людскими ресурсами с системой управления финансовой деятельностью;
- (c) Была создана технологическая база ИАО, осуществлен перенос данных из системы PeopleSoft и разработана первая операционная таблица ИАО для целей УЛР. Проведенная к настоящему моменту работа закладывает основу для разработки и внедрения аналитических инструментов для поддержки процесса принятия решений.
- (d) При помощи инструментов УОД, в числе которых механизмы обеспечения осуществления, оценки деятельности и отчетности, было внедрено программное обеспечение для осуществления планирования работы на один и два года. Таким образом, при помощи необходимых инструментов обеспечивается поддержка УКР на всех этапах его цикла.

(е) Была внедрена основная программа управления людскими ресурсами и начисления заработной платы на базе PeopleSoft версии 9.1. В результате соответствующих мероприятий произойдет отказ от унаследованной системы начисления заработной платы, а процессы управления ресурсами будут осуществляться на основе информации, содержащейся в системах управления финансовой деятельностью и людскими ресурсами.

13. В разделе IX содержится подробный обзор результатов, достигнутых по каждой из групп проектов портфеля. Прогресс, достигнутый за отчетный период по портфелю проектов ПОР, оценивается как положительный в том, что касается комплексных решений, направленных на получение максимальной отдачи от системы ПОР, в частности:

(а) по линии портфеля проектов ПОР продолжается тесное сотрудничество с Департаментом информационных и коммуникационных технологий (ДИКТ) по созданию необходимых механизмов управления технологиями и контроля за их внедрением. Примером такого сотрудничества может служить разработка комплексной обучающей онлайн-платформы, которая позволит пользователям проходить подготовку в области ИТ, программного обеспечения ПОР и в других областях на базе единой системы;

(b) была создана система идентификации пользователя для всего программного обеспечения ПОР (ПО для УФЗД на базе PeopleSoft, а также кадровой программы и ПО для УОД и ИАО на базе PeopleSoft) по корпоративному активному каталогу ВОИС. Это был первый и важный шаг в деле повышения удобства пользования системой, который впоследствии сделает возможным единый вход во все системы без повторной аутентификации;

(с) была достигнута договоренность об оптимальном способе осуществления технической интеграции Системы управления электронной документацией (СУЭД) с ПОР. Сама интеграция будет осуществлена в рамках инициативы ДИКТ по реализации плана капитального ремонта.

14. В рамках портфеля проектов ПОР продолжится поддержка дополнительных проектов и мероприятий, которые не были изначально предусмотрены, но помогут достичь общих целей портфеля проектов ПОР. Можно привести два конкретных примера:

(а) Управление рисками, имеющее особое значение для ВОИС в целом и портфеля проектов ПОР в частности. Проект по внедрению инструмента управления организационными рисками (УОР) будет запущен во второй половине 2014 г. как часть второго потока проектов по внедрению системы управления, ориентированного на конкретные результаты. Указанный проект позволит ВОИС продвинуться вперед в соответствии с принципами управления рисками и "дорожной картой".

(b) Обновление программного пакета модуля PeopleSoft для управления финансовой деятельностью, осуществленное в 2012 г. в рамках портфеля проектов ПОР. Второе обновление программного пакета до недавно выпущенной версии намечено на 2015 г. Оно обеспечит новые функциональные возможности, в частности по совершенствованию и унификации системы счетов дебиторской задолженности и счетов к оплате.

#### **IV. НЕЗАВИСИМАЯ ПРОВЕРКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТОВ**

15. Во второй половине 2013 г. состоялся конкурс на проведение внешним поставщиком услуг независимой проверки и подтверждения проектов в портфеле ПОР. Торги выиграла компания "Гартнер Консалтинг". Проверка, в рамках которой осуществлялось наблюдение за ходом заседаний, был проведен обзор документации и были опрошены 35 исполнителей рабочих процессов, длилась шесть недель.

16. Риски по портфелю в целом были оценены как средние, что компания "Гартнер" отметила как позитивный факт, поскольку портфель проектов ПОР реализован только наполовину. В ходе проверки были отмечены многие положительные моменты: в частности, способность портфеля проектов воспринимать с течением времени новые знания и адаптироваться к происходящим изменениям, а также активная поддержка со стороны руководства и широкое участие исполнителей рабочих процессов. В обзоре была также отмечена активная вовлеченность и подготовленность группы информационно-технической поддержки на протяжении всего процесса испытаний, которые прошли успешно. В результате обзора были высказаны 58 рекомендаций, и все они были осуществлены в апреле 2014 г., что позволило соответствующим образом усовершенствовать и остальные проекты портфеля. Сводный перечень рекомендаций содержится в Приложении.

#### **V. АДАптированная структура управления**

17. Основная рекомендация, высказанная по итогам проверки, касалась необходимости усовершенствовать общую структуру управления портфелем проектов ПОР таким образом, чтобы она стала более гибкой в том, что касается распределения ролей и функций, и предполагала четкую иерархию при решении задач.

18. В результате для каждого из проектов был создан совет, главными членами которого стали администратор, приоритетный пользователь и приоритетный поставщик. Так удалось добиться более своевременного принятия решений по проектам.

19. Произошло усиление Бюро управления проектами ПОР (БУП) в результате назначения руководителя и управляющего обучением и процессом коммуникации. В результате был улучшен процесс координации действий и обмена опытом между проектами.

20. Для более эффективного решения межфункциональных задач и задач интеграции был создан Руководящий комитет СУАИ в составе членов советов проектов.

21. Для целей осуществления общего стратегического руководства и управления был создан Совет по осуществлению портфеля проектов СУАИ. Так была введена четкая иерархия для решения задач, которые не могли бы быть решены на уровне отдельных проектов, БУП или Руководящего комитета СУАИ. Совет по вопросам информационных и коммуникационных технологий (ИКТ) под председательством генерального директора регулярно рассматривает ход осуществления проектов, включенных в портфель ПОР. Члены Совета по осуществлению портфеля проектов СУАИ входят в состав Совета по ИКТ.

22. В рамках портфеля проектов ПОР по-прежнему поощряется взаимодействие с сотрудниками всех уровней. Так, на июнь 2014 г. запланировано распространение второго издания информационной брошюры по ПОР. Кроме того, в течение 2014 г. раз в два месяца проводились соответствующие заседания, на которых могли присутствовать любые сотрудники. На 2014 г. запланированы также другие инициативы: например, семинар "Обучение в ВОИС", брифинг "Новости" и публикация новостного бюллетеня

ПОР. Наконец, и Интранет, и портал WIPO Wiki используются как инструменты обмена знаниями и постоянно пополняются новыми данными по мере реализации включенных в портфель проектов.

## VI. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В ПРОЕКТАХ ПОР

23. Общая сметная стоимость осуществления проектов ПОР за пятилетний период составляет приблизительно 25 млн. швейцарских франков. Она включает в себя расходы на размещение программ на сервере, приобретение программного обеспечения, оплату персонала проектов, временное замещение пользователей, оплату услуг внешних партнеров по осуществлению проектов, обучение персонала и связь, а также прочие связанные с проектами расходы. По мере того, как новые системы внедряются и начинают функционировать, текущие расходы на сопровождение и обеспечение функционирования систем будут включаться в соответствующие предложения по Программе и бюджету в рамках регулярного бюджета. На сегодняшний день в результате разумного сочетания в использовании внешнего и внутреннего персонала проектов, в том числе недорогих офшорных ресурсов, при жестко ограниченном бюджете проектов удается своевременно приводить системы в функциональное состояние.

24. Краткие сведения об использовании бюджетных средств на данный момент в разбивке по основным функциональным областям и элементам расходов, а также о предполагаемом использовании бюджетных средств на конец 2014 г. отражены в приведенных ниже таблицах.

### Использование бюджетных средств в проектах ПОР (по основным функциональным областям) (в шв. франках, по состоянию на 31 мая 2014 г.)

Основная функциональная область	Смета по проекту	Фактические данные на указанную дату <sup>1</sup>	Фактическое использование	Степень реализации	Предполагаемые показатели использования бюджетных средств на конец 2014 г. <sup>2</sup>
Управление программами и изменениями	3 830 200	1 883 851	48%	52%	2 559 318
Управление людскими ресурсами и их развитие	8 945 755	3 899 091	49%	48%	5 425 220
Управление общеорганизационной деятельностью	6 017 982	4 031 432	63%	59%	5 647 611
Управление отношениями с клиентами	1 955 690	108 925	7%	0%	108 925
Усовершенствованные версии СУАИ	4 591 840	2 197 234	44%	29%	2 687 912
<b>Итого<sup>3</sup></b>	<b>25 341 467</b>	<b>12 120 533</b>	<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>16 428 986</b>

<sup>1</sup> Фактические данные на 31 мая 2014 г., включая расходы на эту дату.

<sup>2</sup> Предполагаемые показатели использования бюджетных средств на конец 2014 г., включая фактические данные (на 31 мая 2014 г.) и предполагаемые расходы до конца 2014 г., основанные на нынешних прогнозах в отношении затрат.

<sup>3</sup> Ожидается, что фактические расходы по первоначальному бюджету к концу 2014 г. достигнут 23 млн. швейцарских франков. Нынешний прогноз отражает значительно меньшую сумму, чем размер первоначального бюджета, при этом предполагается, что разница будет израсходована в ходе предстоящих этапов осуществления проектов.

**Использование бюджетных средств в проектах ПОР  
(по статьям расходов)**

(в шв. франках, по состоянию на 31 мая 2014 г.)

Статья расходов	Смета по проекту	Фактические данные на указанную дату <sup>1</sup>	Предполагаемые показатели использования бюджетных средств на конец 2013 г. <sup>2</sup>
Размещение прикладных программ на сервере	1 383 360	144 429	569 175
Приобретение программного обеспечения	3 989 738	2 155 699	2 757 420
Расходы на персонал проектов	5 564 680	4 178 038	5 626 233
Временное замещение пользователей	2 703 800	967 868	1 140 174
Оплата услуг внешних партнеров по осуществлению проектов	9 896 109	4 554 331	5 959 461
Обучение персонала	1 253 780	99 090	266 568
Связь и прочее	550 000	21 078	109 955
<b>Итого<sup>3</sup></b>	<b>25 341 467</b>	<b>12 120 533</b>	<b>16 428 986</b>

<sup>1</sup> Фактические данные на 31 мая 2014 г., включая расходы на эту дату.

<sup>2</sup> Предполагаемые показатели использования бюджетных средств на конец 2014 г., включая фактические данные (на 31 мая 2014 г.) и предполагаемые расходы до конца 2014 г., основанные на нынешних прогнозах в отношении затрат.

<sup>3</sup> Ожидается, что фактические расходы по первоначальному бюджету к концу 2014 г. достигнут 23 млн. швейцарских франков. Нынешний прогноз отражает значительно меньшую сумму, чем размер первоначального бюджета, при этом предполагается, что разница будет израсходована в ходе предстоящих этапов осуществления проектов.

25. Сегодня в рамках портфеля проектов осуществляется отслеживание результатов их осуществления и фактических расходов, а также представление соответствующих отчетов. Степень реализации проекта соответствует фактическим расходам, что отражено в таблице "Использование бюджетных средств – по основным функциональным областям". Как правило, показатель фактических расходов немного превышает показатель степени реализации проекта, что объясняется необходимостью осуществления авансовых платежей – за инфраструктуру, программное обеспечение и услуги по его сопровождению; только после их осуществления может начаться реализация проекта.

## **VII. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПОРТФЕЛЯ**

26. Задержка во внедрении основного ПО управления людскими ресурсами и начисления заработной платы сказалось на ходе работы по группе проектов УЛР, и реализация последующих проектов в этой области, касающихся, например, найма сотрудников или введения систем самообслуживания, началась на 8 месяцев позже запланированного. В результате другие проекты, зависящие от реализации проектов портфеля, такие как внедрение системы кадровой аналитики (ИАО) и интеграция УЛР с УОД, были также отложены примерно на 8 месяцев. Таким образом, работа по проектам, включенным в портфель, вероятно, будет завершена к середине 2016 г., а не к концу 2015 г., как было изначально запланировано. В настоящее время БУП исследует возможные пути сокращения данного отставания от плана.

27. На следующей таблице показано, как предположительно будет выглядеть обновленный график.

	2010				2011				2012				2013				2014				2015				2016			
Направление/проект	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
Управление портфелем проектов																												
Кадры и начисление заработной платы																												
Найм персонала и самообслуживание																												
Социальное обеспечение персонала и юридические расходы																												
Управление служебной деятельностью и процессом обучения																												
Усовершенствованные версии СУИИ																												
Информационно-аналитические ресурсы																												
Управление бизнес-организационной деятельностью																												
Управление отношениями с клиентами																												



28. Несмотря на превышение изначального пятилетнего периода и продление сроков до 2016 г., необходимо указать, что изначально одобренный бюджет превышен не будет.

### VIII. ПОРТФЕЛЬНЫЕ РИСКИ

29. В рамках портфеля проектов ПОР продолжается комплексная работа по выявлению, контролю и регулированию рисков посредством принятия мер по их уменьшению. В приведенной ниже таблице отражены основные риски, выявленные в рамках портфеля проектов в целом.

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Задержка в реализации портфеля проектов	Достигнутая по портфелю проектов к концу 2015 г. степень реализации не соответствует заявленной КПБ в 2010 г.	Держать КПБ в курсе того, как продвигается работа по портфелю проектов. Заблаговременно уведомить КПБ о возможной задержке. Обеспечить соблюдение утвержденного бюджета в случае каких бы то ни было задержек.
Организация противится переменам	Сотрудники не используют систему так, как это планировалось, и недостаточно оперативно реагируют на изменения. В ходе предоставления услуг с помощью имеющихся систем происходят сбои при внесении изменений, необходимых для выполнения предусмотренных портфелем ПОР требований.	Осуществлять портфель проектов на основе приоритетов организации. Соблюдать необходимый баланс между приведением систем в соответствие с требованиями пользователя и сохранением функциональных возможностей исходной конфигурации. Обеспечить участие пользователей в приемочных испытаниях. Осуществлять регулярное взаимодействие с пользователями посредством мероприятий по управлению процессом внедрения изменений (коммуникации, обучения, инструктажей, и т.д.)

### IX. ОСНОВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ПО КАЖДОМУ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ

#### УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ (УЛР)

30. К настоящему моменту начальная фаза проекта, заключающаяся во внедрении основного ПО для УЛР и начисления заработной платы на базе PeopleSoft, завершена, и



системные возможности по поддержке повседневной работы системы УЛР и начисления заработной платы функционируют с января 2014 г.

31. Внедрению предшествовали этапы тщательного последовательного тестирования в целях обеспечения готовности системы и ее одобрения пользователем. В ходе указанных испытаний был выявлен ряд аспектов, требовавших доработки. Обеспечение корректной и полноценной работы системы при соблюдении бюджета имело приоритет над соблюдением сроков. В результате внедрение, запланированное изначально на октябрь 2013 г., было перенесено на январь 2014 г. в целях предоставления специалистам дополнительного времени на доработку итоговой версии, проведение дополнительного тестирования ПО на предмет его интеграции с другими системами, а также приемочных испытаний и всего комплекса параллельных испытаний с унаследованной системой.

32. Испытания завершились согласно плану – в начале января 2014 года, и переход к внедрению системы произошел только тогда, когда представители ВОИС были удовлетворены ее работой и убедились в том, что переход на новое ПО пройдет бемперебойно и успешно. В результате осуществления переноса в январе 2014 г. в систему всего объема данных с января же начисление заработной платы производится через новую систему, что позволит получить данные за двухлетний период полностью через новую систему. Таким образом, внедрение программного обеспечения позднее намеченного срока имело минимальные негативные последствия и оказалось выгодным для организации.

33. Мероприятия по передаче знаний сотрудниками проекта сотрудникам, отвечающим за плановую эксплуатацию и поддержку, завершились в мае 2014 г. В рамках плановой эксплуатационной поддержки, под необходимым контролем постепенно открывается доступ к не задействованным ранее функциональным возможностям проекта.

34. В период с декабря 2013 г. по май 2014 г. был проведен ряд обучающих мероприятий, направленных на обеспечение готовности пользователей на всех уровнях выполнять стоящие перед ними задачи без ущерба для деятельности ВОИС. К концу мая система насчитывала около 100 активных пользователей.

35. Данный исходный проект был нацелен на укрепление интеграции баз данных и процессов – как в рамках Отдела управления людскими ресурсами, так и с другими административными и управленческими подразделениями ВОИС. Успешное внедрение основных ПО для УЛР и начисления заработной платы на базе PeopleSoft, сделало возможным осуществление новых проектов в области УЛР для расширения со временем имеющихся функциональных возможностей системы. Запланированы два новых проекта: в области самообслуживания сотрудников и подбора персонала. За ходом их реализации будут следить Советы по осуществлению соответствующих проектов, в которые войдут исполнители основных рабочих процессов.

36. Положительные результаты первого проекта и ожидаемые положительные результаты будущих проектов представлены в приведенной ниже таблице.

Положительные результаты, полученные в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2015 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2016 г.
<p><b>Основной механизм УЛР/ начисления з/п</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p><b>Управления массивами данных</b> - Интеграция УЛР и УФЗД; - Иерархия структур осуществления деятельности.</p> <p><b>Планирование в области УЛР</b> - Стандарты указания для всех сотрудников должностей, служебных обязанностей и основных сведений; - Интеграция планирования с функционирующей системой УЛР.</p> <p><b>УЛР</b> - Комплексное управление информацией о людских ресурсах - Автоматизированный ввод данных; - Более быстрая обработка сложных операций; - Облегчение доступа специалистов в области УЛР к информации для совершенствования процесса обслуживания клиентов.</p> <p><b>Расчет заработной платы</b> - Более надежная и точная система расчетов заработной платы; - Стандартная система расчета заработной платы для всех сотрудников.</p> <p><b>Отчетность</b> - Интеграция с механизмами ИАО - Операционные таблицы/ аналитические возможности.</p> <p><b>Технологические решения</b> - Создана современная система, способная обеспечивать новые функциональные возможности в будущем; - Меньшие потребности с точки зрения сопровождения и поддержки; - Сокращена вероятность сбоев в системе; - Создана платформа для аварийного восстановления; - Произошел отказ от унаследованных систем.</p>	<p><b>Самообслуживание</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p>- Внедрение технологии порталов для обзора информации и создания административных задач; - Онлайн-доступ сотрудников к основной личной информации и данных о заработной плате.</p>	<p><b>Самообслуживание</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b> - Созданий событий; - Ввод информации об отпусках и неявке на работу, а также их подтверждение; - Запрашивание специальных денежных пособий, например, на образование или аренду жилья.</p> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют все сотрудники <b>Технология:</b> (PeopleSoft)</p> <p><b>Управление судебными спорами</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b> Отслеживание хода решения судебных споров с сотрудниками; <b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеет Подразделение политики в области УЛР и права</p> <p><b>Технология:</b> (PeopleSoft)</p> <p><b>Найм персонала</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b> - Подбор персонала через Интернет из числа кандидатов – как внутри организации, так и за ее пределами; - Подготовка и публикации объявлений о вакансиях и конкурсах на оказание услуг; - Оценка и отбор кандидатов; - Анализ мероприятий по набору персонала; - Формулирование организационных компетенций и составление профилей личностных характеристик сотрудников;</p>	<p><b>Выполнение сотрудниками служебных обязанностей</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b> - Контроль выполнения сотрудниками служебных обязанностей (за год); - Отслеживание решения индивидуальных задач; - Поддержка сложных методов оценки выполнения сотрудниками служебных обязанностей (оценки коллегами работы друг друга, метода 360 градусов и т.д.); - Учет показателей выполнения сотрудниками служебных обязанностей; - Мониторинг и анализ выполнения сотрудниками служебных обязанностей в рамках всей организации.</p> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют все сотрудники <b>Технология:</b> (PeopleSoft)</p> <p><b>Управление процессом обучения</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b> - Интеграция с другими системами УЛР; - Выявление областей для целей обучения (на материале проведенных оценок эффективности сотрудников); - Управление запланированными мероприятиями по обучению персонала; - Регистрация результатов обучения; - Мониторинг и анализ потребностей в области обучения персонала в рамках всей организации.</p>
<p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют отделы управления людскими ресурсами, начисления заработной платы, планирования и составления бюджета программ, Служба по координации мер в области охраны и безопасности,</p>	<p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют все сотрудники</p> <p><b>Технология:</b></p>	<p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют кандидаты за пределами организации, ОУЛР и члены комиссий по отбору кандидатов.</p> <p><b>Технология:</b> (PeopleSoft)</p>	<p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют все сотрудники</p> <p><b>Технология:</b> (PeopleSoft)</p>

Положительные результаты, полученные в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2015 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2016 г.
Отдел эксплуатации зданий, телефонный центр  <i>Технология:</i> (PeopleSoft)	(PeopleSoft)		

37. В следующей таблице представлены основные риски по двум запланированным проектам в области управления людскими ресурсами и применяемые в настоящий момент стратегии уменьшения рисков.

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Сбои в системе в результате расширения пользовательской базы	Охват системой всех сотрудников как результат внедрения самообслуживания может сказаться на работе существующих систем управления административной информацией. Это негативным образом скажется на эффективности персонала.	Обеспечить соответствие потенциала системы ожидаемому числу пользователей и объемам операций. Провести эксплуатационные испытания до перехода от разработки программного обеспечения к его внедрению.
Система найма персонала не интуитивна для кандидатов за пределами организации	Неинтуитивность системы набора персонала для кандидатов за пределами организации может привести к тому, что вакансии не получат откликов, в процессе отбора возникнут задержки или от пользователей будет поступать большее количество сообщений с вопросами.	Выбрать такой инструмент найма персонала, в котором нет недоработок и который находится в числе лидеров на рынке соответствующего ПО. Провести тщательные комплексные испытания с участием большого числа пользователей в целях обеспечения удобства системы.

#### УПРАВЛЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНКРЕТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ ПОР)

38. Прикладная программа УОД способствует более действенной реализации и укреплению в ВОИС подхода к управлению, предполагающего нацеленность на конкретные результаты (УКР), укреплению принципов работы, предполагающих последовательное планирование и управление ресурсами, ориентированные на конкретные результаты, а также позволяет руководителям программ разрабатывать планы работы на год и два года в рамках единой и централизованной системы. Указанная система осуществляет полный аудиторский учет для целей организации и увязывает всю деятельность с ожидаемыми результатами с учетом соответствующих людских и финансовых ресурсов.

39. В течение отчетного периода работа по проекту была сосредоточена на повышении качества планирования работы на год, производственных процессах полного цикла и завершении работы над прикладной программой планирования работы на год (на 2014 и 2015 гг.). Указанное специально разработанное решение продлевает время функционирования разработанной для 2012 г. программы планирования работы на год на новый срок и интегрируется с прикладной программой планирования работы на двухлетний период (2014-2015 гг.)

40. В прикладной программе планирования работы на год двухлетние бюджеты на людские и финансовые ресурсы в соответствии с одобренными государствами-членами Программой и бюджетом на двухлетний период разделены на годовые бюджеты. Система знакомит руководителей программ с процессом планирования работы на год, они вводят данные о предусмотренных планом работы мероприятиях, выделяют средства и проходят процедуру утверждения расходов. Дополнительные возможности прикладной программы обеспечивают точность бюджетных расчетов, распределение

сотрудников между мероприятиями по программам, учет возможностей и выявление экономии времени.

41. Прикладной программой для планирования работы на год предусмотрены также дополнительные функциональные возможности для всего цикла управления деятельностью, а теперь и для отслеживания реализации планов работы на год в ходе работы и по результатам квартальных оценок деятельности. Интеграция с существующей системой УФЗД позволила представить в системе УОД фактические расходы в разбивке по мероприятиям, что сделало возможным сопоставление сметных и фактических расходов. Была добавлена ориентированная на экономию времени функция, которая обеспечивает автоматический перенос информации о корректировке внутреннего бюджета из УОД в УФЗД. Таким образом, предотвращается отнимающий большое количество времени повторный ввод данных, упрощается процесс согласования и увеличивается защищенность данных. Выборочная интеграция с прикладной программой для УЛР на базе PeopleSoft позволяет видеть в УОД всех сотрудников, распределять между ними задания и упрощает процесс подсчета соответствующих расходов. Разработанная система предполагает автоматическое обновление указанной выше информации по мере внесения изменений в системы-источники данных.

42. Внедрение прикладных программ и производственных процессов для целей УОД обеспечило руководителей программ заметно более совершенным механизмом разработки и контроля за реализацией Программы и бюджета ВОИС при сокращении затрат времени и ресурсов на проверку, сведение и анализ информации по однолетнему и двухлетнему планированию, а также повышении точности, надежности данных планирования и возможности их отслеживать. Основные положительные результаты для проекта, связанные с планированием работы на год и мониторингом реализации проекта, отражены в приведенной ниже таблице.

Положительные результаты, полученные в 2012 г.	Положительные результаты, полученные в 2013 г.	Положительные результаты, полученные в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2015 г.
<p><u>План работы на год, 2012-2013 гг.</u></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование и уточнение мероприятий в привязке к ожидаемым результатам;</li> <li>- выделение и корректировка объема ресурсов, не связанных и связанных с персоналом, на уровне мероприятий по программам;</li> <li>- анализ информации в связи с планом работы по нескольким составляющим, в частности, по результатам и подразделениям, ответственным за осуществление;</li> <li>- подготовка отчетов непосредственно на основе базы данных Essbase (например, таблицы утвержденного штатного расписания, фактические данные в сравнении со сметой в планах работы и т.д.);</li> <li>- способность готовить бюджетные сводки для загрузки в УФЗД; и</li> <li>- подготовка информации о фактических расходах в разбивке по мероприятиям УФЗД для</li> </ul>	<p><u>План работы на год, 2014-2015 гг.</u></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p>Те же, что при планировании работы на год, 2012-2013 гг., со следующими дополнительными функциями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование и отслеживание хода осуществления мероприятий по плану работы на 2014-2015 гг. в привязке к показателям результатам;</li> <li>- планирование штатного расписания;</li> <li>- определение/перераспределение должностей по программным мероприятиям;</li> <li>- первый этап интеграции</li> </ul>	<p><u>План работы на год, 2014-2015 гг.</u></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p>Те же, что при планировании работы на год, 2014-2015 гг., с добавлением следующих характеристик на основе отзывов пользователей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Полная интеграция с кадровой СУАИ и СУАИ для УФЗД: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Данные о фактических расходах поступают из системы УФЗД</li> <li>o Бюджетные сводки направляются в систему УФЗД</li> <li>o Сведения о новых программных мероприятиях направляются в систему УФЗД</li> <li>o Данные по должностям поступают из кадровой программы на базе PeopleSoft.</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>План работы на год, 2014-2015 гг.</u></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p>Те же, что при планировании работы на год, 2014-2015 гг., с добавлением следующих характеристик на основе отзывов пользователей;</p> <p>Поддерживает подготовку комплексных отчетов как конечных пользователей, так и центральных подразделений на основе данных ИАО.</p>

Положительные результаты, полученные в 2012 г.	Положительные результаты, полученные в 2013 г.	Положительные результаты, полученные в 2014 г.	Положительные результаты, ожидаемые в 2015 г.
представления руководителям в ежеквартальных отчетах.	с программой УЛР и УФЗД на основе PeopleSoft; - подготовка большого количества отчетов по линии УОД как для конечных пользователей, так и для центральных подразделений.	Аутентификация пользователя при входе в корпоративный активный каталог  Подготовка комплексных отчетов как конечных пользователей, так и центральных подразделений.	
<b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют центральные подразделения (Бюджетная секция и Секция управления программами и оценки результативности) <b>Технология:</b> (Essbase с интерфейсом Excel)	<b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют конечные пользователи <b>Технология:</b> (Essbase; планирование с помощью программы Hyperion)	<b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют конечные пользователи <b>Технология:</b> (Essbase; планирование с помощью программы Hyperion)	<b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют конечные пользователи <b>Технология:</b> (Essbase; планирование с помощью программы Hyperion и ИАО)

43. В течение отчетного периода в рамках проекта УОД продолжала оказываться программно-техническая поддержка прикладной программы двухлетнего планирования, внедренной в предыдущий отчетный период. Функция отчетности, разработанная в качестве одной из основных составляющих используемой сейчас прикладной программы УОД, также позволило руководству получать в режиме реального времени аналитическую информацию по всей организации в отношении Программы и бюджета на 2014-2015 гг. Основные положительные результаты для проекта с точки зрения планирования на двухлетний период представлены в приведенной ниже таблице.

Положительные результаты, полученные в 2012/13 гг.	Положительные результаты, ожидаемые в 2014/2015 гг.
<p><b>Планирование на двухлетний период 2014-2015 гг.</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование мероприятий высокого уровня в рамках двухлетней программы с учетом ожидаемых результатов и показателей работы;</li> <li>- учет в бюджете ресурсов (связанных и не связанных с персоналом) для проведения мероприятий высокого уровня;</li> <li>- оценка доли бюджетных средств, выделяемых на цели развития;</li> <li>- оценка ориентированного на конкретные результаты бюджета и выделенных средств в разбивке по категориям расходов; и</li> <li>- анализ аспектов планирования (ожидаемые результаты, категории расходов, Повестка дня в области развития, и т.д.) в разбивке по программам, секторам и/или подразделениям.</li> </ul> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют конечные пользователи <b>Технология:</b> (Essbase, планирование с помощью программы Hyperion)</p>	<p><b>Планирование на двухлетний период 2016-2017 гг.</b></p> <p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <p>Те же, что при планировании на двухгодичный период 2014-2015 гг., со следующими дополнительными функциями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- публикация документа по Программе и бюджету;</li> <li>- автоматизация процессов посредством использования рабочих потоков и иерархической структуры утверждения решений.</li> </ul> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют конечные пользователи <b>Технология:</b> (Essbase, планирование с помощью программы Hyperion)</p>

44. В приведенной ниже таблице отражены основные риски, связанные с рабочими процессами УОД.

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Максимальная отдача от системы управления общеорганизационной деятельностью не реализована.	Хотя соответствующее технологическое решение и внедрено, в процессе работы эта система не используется таким образом, чтобы давать максимальную отдачу.	Разработать четкие требования с участием исполнителей соответствующих рабочих процессов. Обеспечить тесную интеграцию с соответствующими прикладными программами ПОР и высокое качество программы. Организовать соответствующую подготовку персонала и корректировку управленческой деятельности в целях налаживания эффективных рабочих процессов.

## УСОВЕРШЕНСТВОВАННАЯ СИСТЕМА ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

45. Проект в области ИАО направлен на создание межфункциональных аналитических возможностей для ряда основных внутренних и внешних пользователей, с тем чтобы они лучше представляли себе главные движущие факторы и особенности функционирования их программ. Развитие ИАО будет осуществляться поэтапно, с учетом существующей передовой практики в этой области и при соответствии информации установленным стандартам качества данных.

46. На освещаемом здесь этапе в рамках проекта ИАО были созданы технологическая инфраструктура и система загрузки данных из системы УФЗД. Кадры прошли обучение и получили навыки в области программной доработки ИАО.

47. Была проведена экспериментальная проверка концепции для определения того, каким образом данные из других ресурсов, таких как УОД или e-Works, могут быть добавлены и интегрированы в хранилище данных ИАО.

48. После того как начала функционировать кадровая программа на базе PeopleSoft, был организован канал загрузки данных из базы кадровой программы, а в июне была выпущена первая версия операционной таблицы для ОУЛР.

49. Начался процесс интеграции в ИАО данных УОД по бюджету и плану работы. В приведенной ниже таблице отражены положительные результаты интеграции.

Положительные результаты, полученные в 2012-2013 гг.	Положительные результаты, ожидаемые в 2014-2015 гг.
<p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Создана технологическая инфраструктура, организован канал загрузки данных из системы УФЗД;</li> <li>- Прикладные программы Oracle Business Intelligence для подразделений по обеспечению финансовой и закупочной деятельности;</li> <li>- Прототипы специализированных операционных таблиц для старшего руководства;</li> </ul> <p>Активирована функция единого входа при аутентификации пользователя для доступа в корпоративный активный журнал.</p> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеют отдельные основные пользователи</p> <p><b>Технология:</b> Oracle Business Intelligence.</p>	<p><b>Поддерживаемые функциональные возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Каналы загрузки данных из кадровой программы, системы УОД и e-Work;</li> <li>- Специализированные операционные таблицы для старшего руководства;</li> <li>- Кадровые прикладные программы ИАО Oracle;</li> <li>- Специализированные операционные таблицы для управляющих кадровой политикой; и</li> <li>- Специальные операционные таблицы по государствам-членам.</li> </ul> <p><b>Доступ к системе:</b> доступ к системе имеет расширенный круг пользователей.</p> <p><b>Технология:</b> Oracle Business Intelligence.</p>

50. В приведенной ниже таблице отражены основные выявленные риски проекта ИАО и принимаемые меры по их уменьшению.



Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Максимальная отдача от системы информационно-аналитического обеспечения не реализована.	В процессе работы не удается получить оптимальную отдачу от функциональных возможностей системы информационно-аналитического обеспечения.	Четкое определение требований при участии всех исполнителей рабочих процессов. Обеспечение корректного представления ключевых данных организации во все прикладные программы ВОИС. Осуществление контроля над качеством данных и их систематизацией. Обеспечение должного контроля в отношении безопасности конфиденциальной информации.
Устойчивость системы после закрытия проекта	Организация не имеет возможности обеспечивать функционирование системы информационно-аналитического обеспечения после закрытия проекта.	Создать в рамках каждого из направлений проекта и служб поддержки системы возможности для продолжения развития ПО для ИАО после закрытия проекта.

## МОДЕРНИЗАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ СИСТЕМ СУАИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ И ЗАКУПочНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А ТАКЖЕ ОФОРМЛЕНИЮ СЛУЖЕБНЫХ ПОЕЗДОК

51. В течение отчетного периода был приобретен инструмент онлайн-бронирования TravelDoo. С его помощью будет решаться задача сокращения транзакционных издержек и издержек, связанных с приобретением билетов, за счет усовершенствованного процесса оформления служебных поездок. Проект находится в финальной стадии осуществления и тестирования; сейчас планируется ввод системы в работу, который начнется уже этим летом и будет происходить поэтапно.

52. Успешно завершился пилотный проект интеграции ПОР с системами письменного перевода Секретариата Договора о патентной кооперации (РСТ). Был выявлен ряд положительных результатов с точки зрения осуществления рабочих процессов: повышение эффективности управления бюджетом служб перевода, систем отчетности и мониторинга, а также сокращение объема связанной с письменным переводом работы, выполняемой вручную. Завершены разработка и написание интерфейсов для автоматизации интеграции, испытания вошли в заключительную стадию, а начало ввода платформы в эксплуатацию, которое предполагает постепенное подключение поставщиков услуг к системе, запланировано на июнь.

53. Были изменены настройки действующих в ВОИС прикладных программ для управления системой счетов дебиторской задолженности и счетов к оплате, в результате чего были выявлены направления для улучшения системы процессинга и повышения уровня унифицированности системы. Выявленные недочеты будут приняты во внимание при осуществлении запланированного на 2015 г. перехода на систему обеспечения финансовой деятельности на базе PeopleSoft.

54. В конце 2013 г. был осуществлен пересмотр структуры планов бухгалтерского учета ВОИС, и они готовы к использованию в двухлетний период 2014-2015 гг. Среди преимуществ новой структуры можно отметить приведение к единообразию кодовых обозначений операций в рамках программ, переход к единому набору кодов подразделений и уменьшение потребностей по сопровождению путем повышения степени интегрированности систем.

55. В приведенной ниже таблице отражены основные выявленные риски и принимаемые меры по их уменьшению.

Риск	Описание	Меры по уменьшению риска
Пользователи СУАИ недостаточно хорошо подготовлены, чтобы эффективно выполнять свою работу.	Усовершенствование рабочих процессов и внедрение новых модулей ПОР приводит к изменению ролей и обязанностей пользователей СУАИ. Если пользователи недостаточно хорошо понимают рабочие процессы или плохо овладели имеющимися в их распоряжении инструментами, система не будет работать с оптимальной отдачей.	Разработать и реализовать стратегию подготовки кадров. Выявить и удовлетворить потребности в профессиональной подготовке в связи с проектами, а также в контексте текущих операций. Закрепить институционально систему подготовки кадров в соответствии с существующими потребностями.
Группа поддержки СУАИ не обеспечивает достаточной поддержки пользователей и системы	Недостаточное понимание группой поддержки СУАИ особенностей новых модулей ПОР и неспособность справиться с объемом работы по оказанию поддержки пользователям и системе.	Обеспечить полноценное участие группы поддержки СУАИ в соответствующих проектах, с тем чтобы ее члены хорошо поняли суть новых технических и рабочих функций. Обеспечить их участие в планировании и проведении приемочных испытаний для целей повышения качества программного обеспечения и снижения требований по его программно-технической поддержке.

56. Предлагается следующий пункт решения.

*57. Комитет по программе и бюджету принял к сведению отчет о ходе внедрения всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (документ WO/PBC/22/15).*

[Приложение следует]



ПРИЛОЖЕНИЕ: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НЕЗАВИСИМОЙ ПРОВЕРКЕ И ПОДТВЕРЖДЕНИЮ ПРОЕКТОВ

№	ОПИСАНИЕ
1	Разработать для программы/проекта всеохватывающую структуру, с тем чтобы все инициативы были выстроены и реализовывались на основе четко определенных приоритетов.
2	Создать должность (внешнего) руководителя программы и на первом этапе еще одну должность (можно за счет внутренних ресурсов) – для выполнения функций руководителя отдела управления программой (ОУП) и его помощника соответственно, а затем обеспечить главу ОУП двумя помощниками.
3	Отмечается, что различные инициативы в рамках программы осуществляются по-разному. Однако в случае каждого отдельного проекта важно осознанно выбирать и применять какой-то определенный метод. Так, в одном случае может применяться линейный метод разработки ПО, а в другом – гибкий. При этом необходимо обеспечить осознанное применение метода и управление им. Следует последовательно, на всем протяжении реализации определенной программы проводить мероприятия, которые больше ориентированы именно на нее: например, оценивать риски, осуществлять налаживание коммуникации и проводить обучение.
4	При формулировании экономического обоснования проекта следует использовать одновременно информацию стратегического и тактического характера, информацию о положении дел, целях (и алгоритме работы по их достижению), а также об инвестициях, необходимых для достижения поставленных целей, и о сопутствующих текущих расходах, которые должны быть включены в совокупную стоимость эксплуатации систем.
5	Обеспечить единообразие, точность, систематизированность массивов официальных данных организации, находящихся в общем пользовании, разумное управление ими и возможность их учета.
6	Выполнить все пункты контрольного перечня в области ЛР.
7	Создать такую архитектуру в области ИТ, которая бы оптимальным образом обеспечивала поддержку рабочих процессов и не требовала бы сложной и разрозненной ИТ инфраструктуры.
8	Создать отдел управления программой, который осуществлял бы поддержку управления внедрением изменений, подготовкой кадров, коммуникацией, а также интеграцией систем.
9	Не включать в состав руководящего комитета (совета) сотрудников, задействованных в реализации проекта, и наоборот, поскольку это может впоследствии вызвать конфликт интересов при разрешении споров.
10	Включать в экономическое обоснование проекта четкие параметры, такие как данные о финансовой деятельности и ключевые показатели эффективности, которые имеют непосредственное отношение к предполагаемым или запланированным выгодам.
11	Использовать методы разработки ПО, которые наиболее точно соответствуют поставленным задачам, а также по мере возможности четко направлять процесс разработки решения и конфигурации.
12	При формулировании экономического обоснования проекта там, где это уместно (например, в области ЛР), закладывать в расчеты реалистичные издержки и выгоды (предпочтительно основанные на базовых показателях).
13	Институционально закрепить подход, предполагающий формальное управление рисками, и последовательно применять его ко всем проектам.
14	Назначать одного человека или группу (желательно из состава отдела управления программой) ответственными за осуществление процесса управления рисками.
15	Включить управление рисками в повестку дня совещаний Совета в качестве официального и постоянного пункта.
16	Сделать поддержку работы системы видимой для пользователей, в особенности будущих, в течение всего периода исполнения рабочего процесса.
17	Требуется более четко сформулировать круг задач. Ввиду природы реализуемых на данном этапе проектов, ограничиваемых задачами, которые они преследуют, определение круга задач на настоящем этапе не связано со значительными рисками (кроме как в отношении ИАО), но будет вызывать более значительные трудности при реализации в будущем таких проектов, как УОК.

18	Руководителю процесса интеграции (или бюро управления программой, ответственное за контроль согласованности интегрируемой информации) следует институционально закрепить формальный подход, заключающийся в регистрации задач, реализация которых зависит от внешних участников процесса, и управлении соответствующими рисками.
19	Обеспечить минимальное участие членов совета в реализации программы/проектов во избежание конфликта интересов и для того, чтобы за ход реализации отвечали конкретные исполнители.
20	Вести постоянный учет рисков. Он по возможности должен быть включен в процесс общей оценки рисков на заседаниях совета.
21	Осуществлять активное управление рисками на всех уровнях организации.
22	Отдел управления проектом должен осуществлять и отслеживать планирование под началом руководителя проекта или программы.
23	Закладывать в планы непредвиденные обстоятельства и четко это оговаривать. Не растягивать установленные сроки с целью учета непредвиденных обстоятельств, а закладывать их в планы отдельно.
24	Не следует проводить параллельно взаимозависимые мероприятия, требующие выполнения в определенной последовательности (например, испытания), поскольку это негативно скажется на результатах работы в целом.
25	Систематически регистрировать все происходящие изменения.
26	Распространить сферу задач регистратора запросов об изменениях на все проекты в рамках конкретной программы, а впоследствии включить эти задачи в сферу ответственности руководителя программы.
27	Ввести систему отслеживания времени, контроль над которой осуществляли бы одновременно и руководитель программы, и руководитель проекта.
28	Отслеживать использование внешних ресурсов и обеспечить эффективную передачу знаний внутренним ресурсам.
29	Отслеживать количество сотрудников, привлекаемых к коммуникации, в особенности коммуникации, направленной на аудиторию за пределами программы.
30	Разработать проект подхода к управлению процессом внедрения изменений, который мог бы применяться в рамках всех проектов и использование которого контролировалось бы отдельным сотрудником или группой сотрудников.
31	Использовать для адаптации к переменам систему суперпользователей (не участвующих в программе).
32	Следует уделить большее внимание управлению потребностями внешних клиентов и осуществлять более жесткий контроль на основе четко обозначенных практических задач и стадий их выполнения в привязке к срокам.
33	Следует усилить поддержку инструмента ПОР Vendor (сократить время отклика), поскольку ВОИС одной из первых внедрила некоторые модули (например, ИАО), а (общемирового) опыта обращения с которыми практически нет – ни у компаний, специализирующихся на интеграции систем, ни у поставщиков ПО для ПОР.
34	Применять стандартный метод сбора требований и их документирования. Требования должны быть привязаны к тестовым примерам и модификациям.
35	Когда речь идет о требованиях, основанных на существующих и подлежащих замене процессе или системе, важно использовать метод восходящего проектирования и иметь полное понимание реальных условий.
36	Оценку безопасности следует проводить на ранних стадиях процесса, и план работы должен предусматривать возможность осуществления в случае необходимости мероприятий по восполнению недостатков системы.
37	Следует точно определить метод разработки и придерживаться его. Гибкий метод, предусматривающий активное взаимодействие разработчика и будущего пользователя, следует использовать на второй стадии процесса, когда в системе реализуются уже более совершенные и новые процессы. Необходимо осознанно выбирать тот или иной метод и осуществлять управление им.
38	Документация разработчика должна быть представлена в должном виде и по необходимости обновляться. Технические сотрудники ВОИС должны следить за этим на протяжении всего процесса, а не на заключительной стадии разработки.
39	Следует обеспечить необходимые условия проведения испытаний; желательно, чтобы для каждого проекта была создана отдельная тестовая среда.

40	Следует четко регистрировать результаты всех проводимых испытаний.
41	Испытание компонентов системы нужно проводить на основании функциональных и технических требований. Если требования изменились и было принято решение об их последующем вводе в систему, технические задания должны быть обновлены, а испытание компонентов – проведено повторно. Весь этот процесс должен быть задокументирован и завершен с согласия лиц, ответственных за разработку ПО; кроме того, он должен проходить под контролем представителей ВОИС.
42	Испытание компонентов требует внимательного отслеживания со стороны руководством проекта или программы.
43	Тестовая среда должна точно отражать реальные условия функционирования ПО.
44	Если интерфейсы или конверсии сразу не заработали, следует очистить тестовую среду.
45	Нужно сформулировать четкий план и стратегию для испытаний производительности, нагрузочных испытаний и испытаний на параллельную работу пользователей.
46	Перед испытаниями следует проводить предтестовую подготовку, которой должен руководить независимый инструктор. Это позволит пользователям понять, что ожидается от системы и быть внимательнее в ходе испытаний.
47	Использовать инициативы в сфере управления массивами данных (УМД) для поддержки межфункциональных инициатив и связи между подразделениями организации (для систематизации разрозненных данных).
48	Создать специальную группу по направлению УМД, в которой хотя бы два сотрудника должны быть в штате (один должен отвечать за обслуживание рабочих процессов, второй – за ИТ). На начальном этапе это может быть один сотрудник и его помощник, которые должны при этом быть сотрудниками отдела управления проектом ИАО. По мере расширения инициативы может быть создана отдельная группа специалистов, которая продолжит осуществлять сопровождение системы УМД и ее оптимизацию после завершения ПОР.
49	Поскольку число пользователей таких проектов, как УЛР и УОК, будет с течением времени увеличиваться, важно более ответственно подходить к планированию обучения и управления им. По этой причине рекомендуется ввести в рамках отдела по реализации программы должность руководителя процесса обучения (она может быть объединена с должностью руководителя внедрения изменений).
50	Организовать процесс обучения и выдачи по его прохождению сертификатов, а также их последующего подтверждения.
51	Потребности интерфейса должны отслеживаться на уровне отдельно взятых интерфейсов. Требуется четкий план интеграции, который не ограничивался бы технической интеграцией, а предполагал также интеграцию на уровне процессов.
52	Применять методiku сбора данных, обусловленную потребностями рабочих процессов и включающую в себя одновременно восходящий и нисходящий подходы. Следует задействовать как будущих приоритетных пользователей, так и рядовых исполнителей рабочих процессов. Сбор требований должен помогать также в осуществлении управления процессом внедрения изменений.
53	Решением задач УМД должна заниматься отдельная группа специалистов – либо в рамках группы ИАО, либо в рамках программы. Они должны осуществлять как систематизацию, так и очистку данных.
54	Следует организовать понятный процесс отслеживания выгод и отчетность по проектам на основе ожидаемых (конкретных) результатов. Проект УОД может стать в этом смысле хорошей базой.
55	Следует вести диалог о планируемых расходах на поддержку систем. Впоследствии они должны быть включены в совокупную стоимость эксплуатации систем, которая подлежит внесению в экономическое обоснование проекта. На данный момент в экономическом обосновании не приведены данные по эксплуатационным издержкам.
56	Поскольку в настоящее время поддержкой системы занимается другое подразделение и она фактически не является частью программы, специалисты группы поддержки системы имеют право оспаривать принимаемые решения. Компания "Гартнер" рекомендует отслеживать данную ситуацию или поручить отделу ИТ продолжать участвовать в оценке отдельных аспектов системы, касающихся ее стабильности, приспособленности к техническому обслуживанию и качества.

57	В качестве суперпользователей должны выступать сотрудники организации, не участвующие в реализации программы.
58	"Гартнер" рекомендует составить план обеспечения непрерывной деятельности организации, а также план восстановления в аварийных ситуациях, в особенности для проектов, в рамках которых осуществляется большой объем операций, или проектов, призванных заменить унаследованные системы.

[Конец Приложения и документа]